Arabien
Wie Familienunternehmen den ganzen islamischen Kulturkreis prägen

Hermsen/AP

Reifenhandel
Viele arabische Unternehmen haben mit reinem Vertrieb – etwa von Reifen – begonnen und sich zu Konglomeraten gewandelt.

PR

Bauboom
Die Finanzkrise bremst den Verkauf von Wohnungen. Doch die Folgen sind weniger schwer als anderswo.

Kelin Gersick: Eine neue Generation

Arabische Familienunternehmen stehen vor einem Generationswechsel. Michael Backfisch sprach mit Yale-Dozent und Partner der Kanzlei Lansberg, Gersick & Associates, Kelin Gersick, über die anstehenden Veränderungen.

Handelsblatt: Führt die Finanzkrise zu einem Wandel bei arabischen Familienunternehmen?
Kelin Gersick: Da die Finanzkrise im Nahen Osten eher gedämpft verlief, wird dies keine Kehrtwende verursachen. Andere Faktoren bewirken einen viel größeren Veränderungsdruck – zum Beispiel der Generationswechsel. Die erste Generation hat Geschäft und Vermögen im großen Stil aufgebaut, jetzt kommt sie am Ende ihres Arbeitslebens an.

HB: Was will die nächste Generation ändern?

Edwina Stevenson

Kelin Gersick: Yale Dozent und Partner bei Lansberg, Gersick & Assosiates

Gersick: Viele der jüngeren Führungskräfte haben in den USA, Europa oder Australien studiert. Ihnen geht es um mehr Transparenz, mehr Gewicht für professionelles Management, mehr Vertrauen in das unabhängige Urteil gut ausgebildeter Fachleute. Viele Familien arbeiten derzeit am Übergang vom Eigentümer-Management zum Konzept einer guten Unternehmensführung. Demnach übt die Familie ihren Einfluss in erster Linie im Vorstand sowie über die Strukturierung des Portfolios aus. Die tagespolitischen Entscheidungen liegen zunehmend in den Händen externer Manager.

HB: Inwiefern ändert sich der Führungsstil?
Gersick: Es gibt mehr Mut zum Risiko. In der Vergangenheit hat es funktioniert, einen relativ begrenzten Markt mit harter Arbeit und guten Verbindungen zu beherrschen. Jetzt kommen die Familienunternehmen an einen Punkt, wo Wachstum andere Arten der Expansion erfordert. Die neue Führung ist offener für die Nutzung von Risikokapital.

HB: Denkt die junge Garde eher daran, Geschäftsbereiche, die nicht so profitabel sind, zu verkaufen?
Gersick: Da die Unternehmen immer mehr durch die Finanzbrille von Investoren betrachtet werden, beruhen die Entscheidungen auf Erfolg und Strategie. Damit einher geht die Bereitschaft, Partnerschaften mit ausländischen Betrieben einzugehen.

Unternehmer in Bahrain setzen auf Wachstum

Die einflussreiche RMK-Gruppe sieht sich von der Finanzkrise nur wenig getroffen. Aber der Absatz und die Finanzierung von Wohnungen stocken.

Michael Backfisch
Manama

Auf der Einfahrt vor der ockerfarbenen Villa stehen zwei weiße BMW-Limousinen und ein großer Geländewagen. Sie gehören der Familie des Hausherrn, Ishaq Kooheji. Er wohnt in Isa Town, einem feinen Viertel in Manama, der Hauptstadt des Inselstaats Bahrain. „Herzlich willkommen", sagt der 55-Jährige und lächelt freundlich. Er trägt die landesübliche weiße Dischdascha und einen Turban. An der Decke der „Madschlis", dem großen Wohnzimmer, hängen riesige Kristallleuchter, über dem Marmorboden liegen dunkelrote Teppiche. Ishaqs 13-jähriger Sohn Hassan reicht auf einem Tablett Orangensaft und Wasser.

Ishaq Kooheji leitet die RMK-Gruppe, eines der größten Familienunternehmen Bahrains. Ishaq ist Präsident der Holding, seine vier jüngeren Brüder sind Bereichsvorstände. Der 1980 gegründete Betrieb erzielt einen Jahresumsatz von 20 Mio. Dollar und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter. Er hat unter anderem den Exklusivvertrieb für Continental-Reifen sowie für Möbel der US-Firma Majestic Furniture, darüber hinaus entwickelt er Immobilienprojekte. Die Koohejis, deren Vorfahren Ende des 19. Jahrhunderts aus Iran einwanderten, zählen zu den einflussreichsten Familien Bahrains.

Auf die Frage, ob ihn die Finanzkrise kalt erwischt habe, hat Ishaq nur ein müdes Lächeln übrig. „Da RMK in erster Linie in Bahrain investiert, sind wir kaum betroffen", sagt er. „Wir finanzieren unsere Vorhaben sehr konservativ, der Anteil an Fremdkapital beträgt maximal 20 Prozent. Hochwertige Reifen und Möbel gehen auch in diesen Zeiten", betont der Mann mit dem silbergrauen Bart.

RMK-Unternehmensgruppe: Präsident Ishaq Kooheji (sitzend) und seine Brüder, die mit ihm das Familienunternehmen leiten.

Die reichsten arabischen Familienunternehmen
nach Familienvermögen, in Mrd. US$

Familie	Land	Branche	Vermögen
Prince Alwaleed bin Talal Al Saud	Saudi-Arabien	Grundstoffe	17,1
Nasser Al Kharafi	Kuwait	Banken & Finanzen	9,6
Maan Al Sanea	Saudi-Arabien	Handel	9,3
Sheikh Mohamed Bin Issa Al Jaber	Saudi-Arabien	Bauindustrie	8,8
Mohammad Al Amoudi	Saudi-Arabien	Tourismus	8,8
Abdulaziz Al Ghurair	Ver. Arab. Emirate	Energie	7,8
Bin Laden Familie	Saudi-Arabien	Banken & Finanzen	7,2
Olayan Familie	Saudi-Arabien	Bauindustrie	7,2
Kanoo Familie	Bahrain	Tourismus	6,1
Said Khoury	Palästina	Bauindustrie	6,0
Sulaiman Al Rajhi	Saudi-Arabien	Banken & Finanzen	5,4
Saleh Kamel	Saudi-Arabien	Bauindustrie	5,3
Al Shaya Familie	Kuwait	Handel	5,1
Gargash Familie	Ver. Arab. Emirate	Banken & Finanzen	5,0
Mahdi Al-Tajir	Ver. Arab. Emirate	Handel	4,4
Hasib Sabbagh	Palästina	Bauindustrie	4,3
Majid Al Futtaim	Ver. Arab. Emirate	Handel	4,3

Handelsblatt — Quelle: www.arabianbusiness.com

Doch so ganz ist der Orkan in der globalen Wirtschaft auch an ihm nicht vorübergegangen, vor allem das Baugeschäft stottert. So läuft der Verkauf von rund 120 Apartments für den mittleren bis unteren Einkommensbereich nicht so wie geplant. 120 000 bis 150 000 Dollar soll etwa eine Drei-Zimmer-Wohnung in dem fertig gestellten 25-stöckigen Hochhaus kosten, doch die Abnehmer bleiben aus. Auch bei der Finanzierung hakte es zwischendurch. „Einmal habe ich einen Haufen Zement mit einer Ladung Reifen bezahlt", meint Ishaq und grinst.

Auf dem Höhepunkt der Boomwelle war das ganz anders: Im September 2007 gingen 120 neu gebaute RMK-Wohnungen innerhalb einer Woche weg. Aber Ishaq glaubt an den Aufschwung. „Der Ölpreis steigt wieder, im nächsten Jahr kommt die Konjunktur wieder auf Touren", hofft er.

Angefangen hatte RMK wie viele arabische Familienunternehmen als Handels-Agentur. Nach ihrer Gründung vor 29 Jahren sicherte sich die Firma nach und nach den Reifenvertrieb von Continental aus Deutschland und Hankookaus Südkorea. Mittlerweile hat die Gruppe in diesem Segment einen Marktanteil von mehr als 30 Prozent. Später sattelte RMK die Vertretung für den amerikanischen Möbelanbieter Majestic Furniture drauf. Vor drei Jahren kamen die Entwicklung und der Verkauf von Immobilienprojekten dazu.

„Fürs Geschäft braucht man vor allem Instinkt und Kreativität. Uni-Absolventen folgen Büchern."
Ishaq Kooheji
Präsident der RMK-Gruppe

An diesem Geschäftsmodell hält der RMK-Chef fest: „Wir wollen behutsam weiterwachsen." Dennoch spielt er mit dem Gedanken, im Autozulieferbereich mehr ausländische Partner ins Boot zu holen. Darüber hinaus plant er, Reifen des chinesischen Herstellers Sunny zu verkaufen. „China ist die Zukunft, daran kommen wir nicht vorbei", sagt Ishaq. „Uns schwebt ein digitaler Marktplatz vor, wo die Leute unsere Produkte online erwerben können."

Ishaq ist das, was man einen arabischen Selfmademan nennt. Bereits als Zwölfjähriger verbrachte er nach der Schule jede freie Minute im Reifengeschäft seines Großvaters. „Ich schrubbte den Fußboden oder servierte Kunden Tee", erzählt er. „Eigentlich hatte ich keine Kindheit." Durch seine Worte schimmert der Stolz von einem, der es von der Pike auf an die Spitze geschafft hat.

Dabei sah es zunächst gar nicht danach aus. 1975 heuerte Ishaq bei der bahrainischen Linie Gulf Air an. Nach dem Besuch einer Flugschule im US-Bundesstaat Kalifornien schlug er die Pilotenlaufbahn ein. Er blieb jedoch seinem Multitasking-Talent treu und beriet seine Brüder seit 1980 beim Aufbau des Unternehmens RMK. „Als unser Vater 1987 starb, hatte ich praktisch die Rolle des Familienoberhaupts inne", sagt er. 1995 stieg er als Präsident voll in die Holding ein.

Ishaq hat sechs Söhne und zwei Töchter. Bei dem Gedanken, wer die Firma in Zukunft führen soll, legt sich seine Stirn in tiefe Falten. „Ich will nicht, dass meine Söhne in der Firma anfangen", sagt er und hebt beschwörend beide Handflächen. „Sie kommen von der Universität und meinen, alles besser zu wissen: Damit würden sie mir mein qualifiziertes Personal verprellen und mich in Konflikte stürzen." Überhaupt hält Ishaq nicht viel von akademischer Bildung. „Die Uni-Absolventen sind nach den Büchern programmiert", kritisiert er. „Fürs Geschäft brauchst du hingegen Instinkt und Kreativität."

Aber auch der Lebensstil der neuen Generation macht Ishaq zu schaffen. „Sie lieben schnelle Autos und teure Klamotten, das ist nicht mehr unsere Arbeitsethik", sagt er und schüttelt den Kopf. „Unter arabischen Familienunternehmen ist heutzutage eine Sorge weit verbreitet: Die erste Generation schuftet, um das Geschäft aufzubauen. Die zweite Generation will den Wohlstand genießen, und die dritte Generation verliert das gesamte Vermögen."

Das heißt jedoch nicht, dass Ishaq eine Firmenleitung mit externem Sachverstand anstrebt, wie sie von einigen nahöstlichen Firmen angedacht wird. „Die Holding bleibt in Familienhand, einen Vorstand mit Management von außen wird es nicht geben", legt er klipp und klar fest. „Vielleicht steht ja eines Tages mein Sohn an der Spitze von RMK", sagt Ishaq und zeigt auf den Jungen mit rotem T-Shirt und grauen Shorts. „Er ist sehr klug und weiß, was die Leute wollen."

Weitere Artikel über arabische Unternehmen:
handelsblatt.com/dubai

Arabien: Der monolithische Block der Familiendynastien öffnet sich langsam

Michael Backfisch
Dubai

Mehr als anderswo sind Familienunternehmen in Arabien das Rückgrat der Wirtschaft. „Im Nahen Osten sind so gut wie alle Firmen außer den Staatsbetrieben in Familienhand, – die Staatsbetriebe werden wiederum häufig von den Herrscherfamilien dominiert", sagt Paul Dietze, Managing Director des International Institute for Family Enterprises (IIFE) der Universität Witten/Herdecke. Viele Familienfirmen begannen als Handelsagenturen und diversifizierten sich im Laufe der Zeit sehr stark. Die größten Konglomerate sind sehr breit aufgestellte Mischkonzerne und erzielen einen Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Dollar. Etliche Familienbetriebe kommen auf 20 bis 30 Mio. Dollar im Jahr, die meisten liegen aber darunter.

Jahrzehntelang funktionierten arabische Familienunternehmen nach einem einfachen Muster. Der älteste Sohn übernahm beim Tod des Vaters die Firma. Seine Autorität wurde von den Brüdern, die in nachgeordneten Entscheidungspositionen arbeiteten, vorbehaltlos respektiert. Oft glichen Firmenentscheidungen der verschwiegenen Willensbildung eines Kardinalsgremiums: – Nichts drang nach außen.

Doch immer mehr zeigen sich Risse in dem einst monolithischen Block, wie jüngst ein vom IIFE organisierter Kongress arabischer und deutscher Familienunternehmen in Bahrain offenbarte. Immer öfter drängen junge Leute, die in den USA oder Europa studiert haben, in Führungspositionen. Die Entscheidungen der auf dem Chefsessel sitzenden Väter werden infrage gestellt.

Die Ghurair-Gruppe,einer der größten arabischen Familienbetriebe mit Sitz in Dubai, ist so ein Beispiel. „Ich versuche meinen Vater zu überzeugen, ich kämpfe für meine Ideen", sagt Mohammed Al-Ghurair, der 2004 ein Handels-Diplom in Australien erwarb. Heute verantwortet er den Nahrungsmittelbereich der Holding, die Immobilien, Metallverarbeitung und Finanzen als weitere Standbeine hat. Sein Vater Essa Al-Ghurair ist stellvertretender Vorsitzender der Gruppe. Mohammed schreibt SMS an Kunden, während sein Vater auch heute noch das persönliche Gespräch vorzieht. „Während mein Vater oft einen langen Atem auch bei nicht so rentablen Geschäftsbereichen hat, bin ich risikobereiter."

Experten sehen vor allem bei der nachrückenden Generation eine zunehmende Bereitschaft zur Öffnung. „Die arabischen Familienunternehmen beginnen zu realisieren, dass sie im Handelssektor nicht beliebig als Gemischtwarenläden wachsen können", unterstreicht Bernd Höfer von der Beratungsfirma A9C Capital in Manama. „Das bietet Private-Equity-Firmen ein beträchtliches Potential."

Auch in der in Bahrain beheimateten Kanoo-Gruppewird munter diskutiert. Sie ist in den Bereichen Tourismus, Energie und Immobilien tätig und zählt mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Dollar zu den größten arabischen Familienfirmen. „Die Betriebe in Nahost müssen die Nachfolge, die Unternehmensführung und das Konfliktmanagement offen thematisieren und neu regeln", betont der 40-jährige Mishal Kanoo, stellvertretender Vorsitzender mit einem Finanz-Abschluss aus den USA.

Allerdings wollen immer mehr Familienbetriebe, dass Ausländer auch in der Region investieren. Dass sie sich am Kern der eigenen Firma beteiligen, ist indessen selten erwünscht. In anderen Sektoren tut sich mehr. So erwägt die Ghurair-Gruppe aus Dubai, den bislang durch sechs Familienmitglieder besetzten Vorstand durch vier externe Fachleute zu erweitern. Ghurair wirtschaftet zwar wie viele Firmen konservativ mit einem geringen Anteil an Fremdfinanzierung. Dennoch gibt es auch hier Lockerungsübungen. So denkt die Holding darüber nach, einige ihrer Unternehmen im nächsten Jahr von einer Ratingagentur bewerten zu lassen.

Schwenk baut erstes Zementwerk in Namibia

Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft arrangiert Finanzierung des 132 Millionen Euro schweren Pionierprojekts.

Axel Granzow
Düsseldorf

Das Ulmer Familienunternehmen Schwenk wird zum Pionier der Zementherstellung in Afrika. Die als sehr verschwiegen geltende Baustoffgruppe errichtet ein Zementwerk mit einer Kapazität von 700 000 Tonnen pro Jahr in Namibia, 400 km nördlich von Windhuk. Es ist das erste in Namibia überhaupt. Mit der Arrangierung der langfristigen Finanzierung hat Schwenk die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) beauftragt. Die DEG selbst stellt ein langfristiges Darlehen in Höhe von 31,5 Mio. Euro bereit, wie die DEG mitteilte.

Ko-Finanzierer sind die Europäische Investitionsbank (EIB) mit 82,3 Mio. Euro und die DevelopmentBank of Southern Africa (DBSA) mit 18 Mio. Euro. Mit Schwenk unterstütze die DEG ein finanziell und technisch starkes deutsches Familienunternehmen beim Aufbau seiner ersten Produktionsanlage in einem Entwicklungsland. Gleichzeitig trage sie in Afrika dazu bei, den Engpass an benötigten Baustoffen zu beseitigen.

Schwenk mit nach eigenen Angaben 2 300 Mitarbeitern produziert seit über 160 Jahren Zement und Spezialbaustoffe und gilt als einer der großen Baustoffhersteller in Deutschland. Schwenk ist auch in den Niederlanden, Ungarn, Polen und Tschechien vertreten. Der Umsatz allein der Schwenk Zement KG wird auf rund 700 Mio. Euro geschätzt. 2003 wurde gegen das Unternehmen vom Bundeskartellamt auf Grund der Beteiligung an einem Zementkartell ein Bußgeld von 142 Mio. Euro verhängt. Mit dem Bau des Zementwerks in Namibia wagt Schwenk seinen ersten Schritt in ein Entwicklungsland.

Gegründet wurde Schwenk 1847 von Eduard Schwenk. Der jetzige Inhaber Eduard Schleicher, Sohn von Eberhard Schleicher und Regina Schwenk, sitzt auch im Aufsichtsrat des Konkurrenten und Branchenprimus Heidelberg Cement. Die Familie Schwenk und die Familie Merckle, die hinter Heidelberg Cement steht, sind miteinander verwandt.

In Namibia gibt es momentan kein Zementwerk. Für den geplanten Ausbau der Infrastruktur ist eine lokale Zementversorgung dringend notwendig. Ein Teil der Produktion ist darüber hinaus für Süd-Angola bestimmt. Im Zementwerk in Namibia sollen rund 300 Menschen arbeiten, indirekt werden weitere 2 000 Arbeitsplätze geschaffen. Die Mitarbeiter vor Ort werden von Fachkräften aus Deutschland ausgebildet. Schwenk zeichne sich außerdem durch sein weitgehendes soziales Engagement vor Ort aus, teilte die DEG mit. So engagiere sich das Unternehmen in zahlreichen sozialen Projekten. Diese reichten von der Unterstützung eines Krankenhauses bis zur Renovierung öffentlicher Plätze.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.