

# Von einem, der auszog, das Geschäftemachen zu lernen

## Andreas Langenscheidt im FINANCE-Portrait

Langenscheidt ist mehr als badeentengelbe Wörterbücher. Auch Polyglott, Duden, Meyers Lexikon, Brockhaus und Berlitz gehören zu den 38 Unternehmen unter dem Dach der Langenscheidt KG. Vier Generationen haben das Familienunternehmen geprägt – Andreas Langenscheidt wagte als erster den Schritt ins Auslandsgeschäft. Wachsen und unabhängig bleiben ist seine Devise für das Traditionsunternehmen.

Von Christine Haupt • Fotos: Elisabeth Dörflinger/Langenscheidt



„[su'ri:r]“ und „[Ekspli'ke]“, die Lautschriften von „lächeln“ und „erklären“ in Französisch, schmücken in großen Lettern die Glastüren der Langenscheidt Verlagsgruppe in München. Der moderne Bau aus Stahl und Glas strahlt Offenheit und Klarheit aus – passend für ein Unternehmen, dessen Kerngeschäft neben Kartographie und Reisebüchern in der Vermittlung von Sprache und Wissen liegt.

Andreas Langenscheidt, persönlich haftender Gesellschafter und Geschäftsführer des Familienunternehmens, bewegt sich dynamisch zwischen seinen engen Zeitfenstern. Doch seine Urlaubsbräune verrät, dass Langenscheidt nicht nur Unternehmer, sondern auch Mensch ist. „Work-Life-Balance“ ist für ihn kein Modewort, sondern ein persönliches Ideal, das der Verantwortliche für 38 Unternehmen aber sicher nur selten erreicht.

Mit seinem Wunsch nach mehr Privatleben unterscheidet er sich von seinem Vater, Karl Ernst Tielebier-Langenscheidt. Der 81-jährige Seniorverleger ist dagegen ein typischer Vertreter einer Generation, für die die Arbeit Leben ist. Von ihm lernte Andreas Langenscheidt,

„wie unendlich groß Engagement sein kann und wie viel man physisch in der Lage ist zu arbeiten“. Tielebier-Langenscheidt ist der zweite persönlich haftende Gesellschafter und Geschäftsführer im Unternehmen, das mit sechs Kommanditisten zu 100 Prozent in Familienhand liegt.

New York, New York

Das Debüt im Unternehmen seines Vaters hatte Andreas Langenscheidt 1981. Erst während seines MBA-Studiums in den USA entschied sich der Sohn zu diesem Schritt. Unternehmergeist bewies er aber schon vor seinem Abitur: Mit einem Freund gründete er eine Fir-

„Die Distanz von 7.000 km zu meinem Vater war groß genug, dass ich eigenverantwortlich arbeiten konnte und trotzdem klein genug, die Verbindung nicht abreißen zu lassen.“

ma für die Vermietung von Licht- und Tontechnik, die heute noch existiert. Langenscheidt erinnert sich: „Es hatte mir schon immer gefallen, selbstständig etwas auf die Beine zu stellen.“ Doch seine Eltern hatten Geduld: Anstatt ihn schnell ins Familienunternehmen zu drängen, legten sie Wert auf eine solide Ausbildung und seine selbstbestimmte Entscheidung. Schließlich überzeugte ihn das Angebot seines Vaters, für Langenscheidt das US-Geschäft aufzubauen: „Erstens wollte ich sowieso nach meinem MBA in den USA bleiben. Zweitens war die Distanz von 7.000 km zwischen meinem Vater und mir groß genug, dass ich eigenverantwortlich arbeiten konnte und trotzdem klein genug, die Verbindung nicht abreißen zu lassen. So wurden manche

„Vater-Sohn-Konflikte‘ von vorneherein vermieden.“ Mit dem Diplom in Wirtschaftsingenieurwissenschaften und dem MBA der Universität von Kalifornien in Los Angeles in der Tasche nahm er den US-Markt in Angriff. Getreu dem Motto: „If you make it there, you'll make it anywhere“ kaufte er in New York erst einmal die kartografischen Unternehmen American Map und Hagstrom Map. Eine große Herausforderung für den damals 29-jährigen. Anfangs kam der Senior jeden Monat für eine Woche zu Besuch, gemeinsam ackerten sie Berge von Unterlagen durch. „Er war voll bei der Sache. Das ist eine Eigenschaft – zusammen mit seiner unbezähmbaren Neugierde –, die meinen Vater so sehr wie wenige Menschen auf dieser Welt charakterisiert.“ Respekt, Zuneigung und Bewunderung für seinen Vater, der ihm die Chance gab, sich im Ausland zu bewähren, schwingen in den Erzählungen von Langenscheidt mit. Natürlich musste der Filius damals auch Lehrgeld bezahlen, beispielsweise, als die Übernahme eines Enzyklopädieverlages nach einjähriger Verhandlungsdauer doch nicht gelang.

#### „Kein Börsenkandidat“

Die Auslandsexpansion durch Akquisitionen war die Pionierarbeit des Juniors. Vor 1981 war die Langenscheidt KG nur mit Vertriebspartnern im Ausland vertreten. In den darauf folgenden 20 Jahren ist die Verlagsgruppe enorm gewachsen – in manchen Jahren übernahm sie bis zu drei Unternehmen, ihr Umsatz ist beinahe um das Achtfache gestiegen. „Und das ist für ein solides



Verlagsunternehmen – wir sind ja kein Startup – in der Tat ein starkes Wachstum“, so Langenscheidt.

Rund 40 Prozent beträgt die Eigenkapitalquote für die Gruppe, für manche Tochtergesellschaften auch bis zu 50 Prozent. Die Beteiligungen und Übernahmen wurden mit eigenen Mitteln und mit Fremdkapital durch Banken finanziert. „Wir schütten nicht alle Gewinne aus, sondern halten Geld zurück und investieren es entsprechend wieder ins Unternehmen“, erklärt der Unternehmer. Ein Börsengang ist mo-

mentan nicht geplant, lieber bleibt das Familienunternehmen eine Kommanditgesellschaft und nutzt deren steuerliche Vorteile. Langenscheidt braucht kein schnelles Kapital. „Wir fühlen uns groß genug, die Klippen und Hürden des momentanen und auch zukünftigen Verlagsgeschäftes alleine zu nehmen. Ich schließe nicht aus, dass wir bei Tochtergesellschaften Partner mit hineinnehmen. Aber in der KG sehe ich für Dritte keinen Platz.“

#### Drei sind keiner zu viel

Ob in der Geschäftsleitung ein Vater und zwei Söhne sitzen (1990 bis 1994) oder ein Vater, ein Sohn und ein familienfremder Entscheidungsträger (seit 1994) – das magische Dreieck scheint insgesamt eine positive Wirkung auf die Geschäftsentwicklung zu haben. Bis 1994 bestimmte sein Bruder, Dr. Florian Langenscheidt, den Kurs des Unternehmens mit, wandte sich dann vom Verlagsgeschäft ab und neuen Ufern zu, zum Beispiel als Venture Capitalist. Nachdrücklich erklärt Bruder Andreas: „Die Entscheidung, das operative Geschäft zu verlassen, war seine eigene. Niemand hat ihn hinausgedrängt.“ Seit 1994 ist der Dritte im Team der Verlagsleiter Rolf Müller. Er ist an den meisten operativen Entscheidungen beteiligt.

Andreas Langenscheidt glaubt an die gemeinsame Geschäftsführung von mehreren Leuten, „weil durch das Gespräch und durch die verschiedenen Sichtweisen neue Chancen entstehen.“ Ein Ausstieg von Vater Thielebier-Langenscheidt ist nicht geplant: „Solange mein Vater Lust hat, die Unterneh-

### Langenscheidt KG: Unternehmensgeschichte in vier Generationen

Mit „Selbstlernunterrichtsbriefen“ startete der 24-jährige Gustav Langenscheidt 1856 das Verlagsgeschäft. Beim Reisen stellte er fest: „Ein peinliches Gefühl, unter Menschen nicht Mensch sein und seine Gedanken austauschen zu können ...“ Carl Langenscheidt führte das Unternehmen durch Kaiser-

reich, Weltkriege und Wirtschaftskrise und etablierte den Markennamen Langenscheidt. Gründerenkel Karl Ernst Thielebier-Langenscheidt erweiterte den bisherigen Unternehmensfokus Sprachen um die Sparten Reise, Wissen und moderne elektronische Medien. Andreas Langenscheidt trieb die

Internationalisierung voran. Die 38 Unternehmen der Langenscheidt KG erwirtschafteten 2001 mit 1.500 Mitarbeitern rund 255 Millionen Euro. Neben Deutschland und den USA zählen Großbritannien, der Ferne Osten (Singapur, Hongkong) und Frankreich zu den wichtigsten Märkten.

mengeschicke mitzudenken, ist er mir willkommen.“ Der „Junior“ sinniert über die Teamarbeit: „Alleine würde ich sicher so Manches anders tun, ohne dass ich das jetzt konkretisieren könnte. Vielleicht hätte auch mein Vater dieses oder jenes anders gemacht. Aber unser Ziel ist eben eine gemeinsame Führung, und wir haben gelernt, uns zu arrangieren.“

### Beruf oder Berufung

Langenscheidt drückt sich vorsichtig aus, wenn er über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ihm und seinem Vater spricht. „Gleich ist unsere Bereitschaft, neue Sachen anzupacken oder in neue Märkte zu gehen. Bei ihm spielen Emotionen vielleicht eine größere Rolle, das ist wohl eine Generationsfrage.“ Die Leidenschaft für Bücher geht bei Tielebier-Langenscheidt so weit, dass er einmal in der Kirche das Gesangbuch aufschlug und instinktiv die Papierqualität prüfte. „Er ist vielleicht eher etwas praktischer, und ich gehe wahrscheinlich etwas akade-

mischer an die Sache heran.“ Der Wirtschaftsingenieur scheint – was das Geschäft betrifft – nüchterner zu sein. Er spricht schnell und lässt kaum hinter seine gutgelaunte Miene blicken. Wenn das Thema zu persönlich wird, wechselt er umgehend auf die sachliche Ebene. Möglicherweise ist das Führen eines Unternehmens in vierter Generation mehr ein Beruf als eine Berufung.

### „Wer bleibt Millionär?“

Zum diesjährigen 50. Geburtstag von Andreas hatten sich seine Mitarbeiter einen besonderen Gag überlegt: die Abwandlung des Spiels „Wer wird Millionär?“ in „Wer bleibt Millionär?“. Eine sinnige Frage, denn schließlich ist die Nachfolge des verheirateten, aber kinderlosen Andreas Langenscheidt noch nicht geregelt. „Es ist noch zu früh, um darüber nachzudenken. Ich bin aber auch offen für eine Fremdgeschäftsführung oder eine Kombination aus einem Familienmitglied und einem Nichtfamilienmitglied. Familienzugehörigkeit ist auf keinen Fall eine ausrei-

chende Qualifikation.“ Für das internationale Geschäft soll in den nächsten drei Jahren die Geschäftsleitung verstärkt werden.

Ein unabhängiges Familienunternehmen zu bleiben ist das entscheidende Ziel für Langenscheidt. Hierfür müssen die Gesellschafterstruktur überschaubar und die Eigenkapitalstruktur solide bleiben. Für die Umsetzung ist gesorgt: Der Gesellschaftervertrag beschränkt die Anzahl der Entscheidungsträger, und die kontrollierte Ausschüttungspolitik garantiert, dass Teile der Gewinne in die Rücklagen des Unternehmens überführt werden.

Geplant ist für die Zukunft ein moderateres Wachstum, das im Einklang mit den Unabhängigkeitsinteressen steht. Wenn das gelingt, dann kann der naturverbundene Unternehmer der vierten Generation mit gutem Gewissen die Wochenenden seinen Hobbys Segeln, Wandern, Reisen und der Gegenwartskunst widmen. ←

christine.haupt@finance-magazin.de

## Die Langenscheidt Verlagsgruppe

Sprachen	Reise und Kartographie	Wissen und Deutsche Sprache	Illustrierte Sachbücher, Bildbände	Technik und Vertrieb
Langenscheidt Verlag Berlin, München, Wien, Zürich	Polyglott Verlag München	Bibliographisches Institut & F.A. Brock- haus	Könemann Verlags- gesellschaft (Minderheits- beteiligung) Köln	Druckhaus Langenscheidt Berlin
Langenscheidt Fachverlag Berlin, München	APA Publications Singapur, London, München	Mannheim (ca. 70%)  Bibliographisches Institut Leipzig	Könemann UK London (Großbritannien)	Schöneberger Buchbinderei Berlin
Langenscheidt- Hachette München (50%)	GeoGraphic Publishers München (50%)	F.A. Brockhaus Verlag Leipzig, Mannheim	Könemann Inc. New York (USA)	Graphische Betriebe Langenscheidt Berchtesgarden
Langenscheidt- Longman München (50%)	ADC The Map People New York (USA)	Dudenverlag Mannheim	Könemann Music Budapest	Insight Print Services Singapur
Axel Juncker Verlag München	American Map New York (USA)	Meyers Lexikonverlag Mannheim	Budapest (Ungarn)	TVA Thüringer Verlags- auslieferung Gotha
Hexaglot-Gruppe Hamburg	Arrow Map Boston (USA)	B.I. Taschenbuchverlag Mannheim		HMH Hamburger Medien Haus Hamburg
Langenscheidt Publishers New York (USA)	Creative Sales Chicago (USA)			APA Publications Bangkok (Thailand) (70%)
Berlitz Publishing Singapur, London	Hagstrom Map New York (USA)			APA Publications Hongkong (V.R. China)
	Hammond New Jersey (USA)			GeoCenter International Basingstoke (Großbritannien)
	Trakker Maps Miami (USA)			Langenscheidt Polska Warschau (Polen)
	Blay Foldex Paris (Frankreich)			

„Wir wachsen nicht um des Wachstums willen, sondern vergrößern uns dort, wo es unternehmerisch Sinn macht.“