



„Die optimale Form des Einzelhandels ist das Einmannunternehmen.“

Der Herr der Schuhe

Ludwig Görtz im FINANCE-Portrait

Ludwig Görtz vertritt die vierte Generation der Ludwig Görtz GmbH. Was vor 127 Jahren in Hamburg-Barmbek als Fachgeschäft für Herrenschuhe, inklusive Schuhwerkstatt und Kartoffelhandel, mit einer Verkaufsfläche von 14 qm begann, ist heute eine Handelskette mit über 240 Filialen. Den Vorsitz des drittgrößten deutschen Schuhfilialisten hat Görtz einem familienfremden Geschäftsführer übertragen.

Von Christine Haupt • Fotos: Ludwig Görtz GmbH

„Mein Weg in den Schuhhandel war genetisch vorgezeichnet.“ Ludwig Görtz, Urenkel des Unternehmensgründers der Ludwig Görtz GmbH, Hamburg, hat seinen Einstieg in das Familienunternehmen nie infrage gestellt. „Es war selbstverständlich, dass man als Hamburger Kaufmann ins Ausland geht, dort zuerst seine Sporen verdient und dann seinem Vater nachfolgt.“ Was damals selbstverständlich schien, hält Görtz heute für überholt. „Ein Recht auf Unternehmertum darf es nicht geben, es muss durch Leistung erarbeitet werden.“

Auf die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie will sich der dreifache Vater nicht verlassen. Schon vor

22 Jahren erweiterte Görtz die Geschäftsführung um einen familienfremden Geschäftsführer. Aus gutem Grund: „Man muss die Geschäftsführung aufbauen, entwickeln und absichern, für den Fall, dass vielleicht nicht auf Dauer Familienmitglieder für die Führung zur Verfügung stehen.“ Die Öffnung der Geschäftsführung soll zudem den Mitarbeitern signalisieren, „dass es auch in einem Familienunternehmen möglich ist, in oberste Ebenen aufzusteigen“. Trotz der Gedeiegenheit, die der klassisch-elegant gekleidete Hanseat ausstrahlt, ist seine Unternehmensführung nicht vom alten Schlag. Vielleicht ist es die Modebranche, die dafür sorgt, immer am Puls der Zeit zu bleiben.

Impuls: Fremdgeschäftsführung

In Hans-Peter Labin fand Görtz eine ideale Ergänzung in der Geschäftsführung und einen Mann, der eine eigene Meinung vertritt. Görtz schätzt die Auseinandersetzung: „Es ist gut, wenn man jemanden in der Geschäftsführung hat, der einen selber auch herausfordern kann. Menschlich ist es ja oft so, dass man sich eher jemanden sucht, der deutlich schlechter ist als man selbst, damit das eigene Licht besser strahlt. Für die Entwicklung des Unternehmens muss man sich aber den Besten suchen, den es gibt.“ Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Auch wenn Görtz betont, dass die Tätigkeiten nicht fest abgegrenzt sind, liegen die

„Aufgabenschwerpunkte“ bei Labin eher in den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen, Controlling, Standortplanung und Architektur. Görtz betreut den Einkauf, das Personal und das Marketing. Seit 2000 ist Labin Vorsitzender der vierköpfigen Geschäftsführung. Der jüngere Bruder von Ludwig Görtz, Friedrich Görtz, gehört ebenso der Geschäftsführung an wie Rainer Worbs, der zweite familienfremde Geschäftsführer. Ein Verwaltungsrat, bestehend aus einem Banker, einem Wirtschaftsprüfer und einem Handelsexperten, berät und kontrolliert die Geschäftsführung und soll bei Konflikten für Neutralität sorgen.

Erbschaftsteuer drückt Eigenkapital

Auch wenn die Geschäftsführung in fremde Hände übergeht – die Gesellschafteranteile bleiben in der Familie. Nur Ludwig Görtz und seine beiden Brüder, Friedrich und Thomas, halten Anteile an der Ludwig Görtz GmbH. Der Gesellschaftervertrag sorgt mit Vorkaufsrechten und langen Zahlungszeiten dafür, dass die Anteile nur schwer zu veräußern sind. Dividenden hat es bisher nie gegeben, auch nicht für die Familie. Görtz stellt unmissverständlich klar: „Jeder soll sich sein Leben selbst verdienen und nicht aus dem, was andere erarbeitet haben, seinen Lebensunterhalt bestreiten.“ Nur einmal wurden bisher Gewinne ausgeschüttet, um die Erbschaftsteuer auf das Betriebsvermögen nach dem Tod des Vaters, Gerd Görtz, zu zahlen. Dieser Betrag unterlag neben der Körperschaftsteuer zusätzlich der Einkommensteuer. Am Ende senkte die Erbschaft die Eigenkapitalquote von 50 auf 25 Prozent. Dort ist sie seit Ende der Siebzigerjahre geblieben. Görtz macht an dieser Stelle seinem Ärger über die mittelstandsgefährdende Steuerpolitik Luft. Gegen Erbschaftsteuer auf Barvermögen und Grundbesitz habe er nichts einzuwenden, doch eine Erbschaftsbesteuerung von Betriebsvermögen führe indirekt zu einer Besteuerung von Arbeitsplätzen. Besser fände er das Modell der Steuerstundung oder einer Steuerbefreiung von Betriebsvermögen, wenn

die Anteile innerhalb von einer Frist von zehn Jahren nach der Erbschaft nicht verkauft würden.

Görtz, dessen beide Söhne und einzige Tochter ebenfalls im Unternehmen tätig sind, würde sich wünschen, dass die Gesellschaft ein Familienunternehmen bliebe, „doch jede Zeit erfordert ihre neuen Formen, neue Erkenntnisse erfordern neue Entscheidungen“. Görtz zeigt sich pragmatisch: Wenn nötig, sollte es möglich sein, Kooperationen oder Fusionen einzugehen oder eine Aktiengesellschaft zu gründen. „Man kann nicht auf Jahrzehnte dem Unternehmen ein enges Korsett durch ein Testament oder durch Gesellschafterverträge anlegen, das nachfolgende Generationen daran hindert, neue Ideen zu entwickeln oder sich den geänderten Umständen anzupassen.“ Doch momentan bestehe kein Bedarf



an Änderungen. Letztlich bestehe der Vorteil eines Familienunternehmens auch darin, langfristig zu denken und sich nicht den Zwängen des Kapitalmarktes unterzuordnen: „Wir denken in Generationen, nicht in Fünfjahresverträgen.“

Experimente in den „Golden Sixties“

Sein Vater, Gerd Görtz, schien die internen Abläufe und Zuständigkeiten im Unternehmen weniger eindeutig definiert zu haben, doch damals war Görtz noch ein kleiner Regionalanbieter mit gerade mal vier Filialen in Hamburg und einer Niederlassung in Reutlingen. Als Ludwig Görtz als 26-jähriger Filialleiter ins Unternehmen trat, ließ sein Vater ihn selbstständig – beinahe führungslos – agieren. Görtz findet das Verhalten des Vaters im Nachhinein klug: „Mein Vater hat mir nie Aufgaben zugeteilt oder einen Karriereweg vorgezeichnet. Ich habe mir selbst Aufgaben gesucht, sie an mich gezogen, selber

„Jeder soll sich sein Leben selbst verdienen und nicht aus dem, was andere erarbeitet haben, seinen Lebensunterhalt bestreiten.“

entschieden und einfach gemacht – in der Hoffnung, dass ich das Richtige mache und ich Anerkennung bekomme. Die Anerkennung blieb zwar aus, aber dass es richtig war, habe ich dann später gemerkt.“ Görtz lacht, und man ahnt, dass er die Bestätigung des Vaters nicht vermisste, sondern vielmehr die Narrenfreiheit ausnutzte. Er konnte viel experimentieren, ohne Gremien oder Projektteams einberufen zu müssen. Wurde falsche Ware gekauft, blieb das ohne Konsequenzen. „In den Golden Sixties konnte man keine Fehler machen. Falsche Entscheidungen haben sich damals durch Wachstum sofort korrigiert. Wenn Sie heute eine falsche Entscheidung treffen, bekommen Sie das bittere Ergebnis sofort geliefert.“ Eine Niederlassung, die nicht läuft oder deren Ladenmieten zu sehr steigen, wird schnell geschlossen.

„Survival of the Fittest“

Ludwig Görtz verwandelte in den Siebziger- und Achtzigerjahren den Regionalanbieter zum heute drittgrößten deutschen Schuhfilialisten nach Deichmann und Reno. 300 Millionen Euro erwirtschaftete das 3.000 Mitarbeiter starke Unternehmen in 2001. Mit der Expansion einher ging die Einführung von neuen Standortkonzepten, Controlling, Berichtswesen, integrierten Warenwirtschaftssystemen und die Zusammenführung aller Unternehmensprozesse. Seit 20 Jahren hat Görtz jährlich einen Marktführer in verschiedenen Städten übernommen. Meistens handelte es sich um familiengeführte Einzelhändler, denen der Nachfolger fehlte. Die Wachstumsgrenze scheint noch lange nicht erreicht: Bis zum Jahr 2010 will Görtz mit 400 Filialen in Deutschland vertreten sein.

Der Handel steht unter Wachstumsdruck, die Verdrängung ist brutal. Der →

leidenschaftliche Hobbyjäger erzählt: „Das ‚Survival of the Fittest‘ gilt in der Natur wie in der Wirtschaft. Die optimale Form des Einzelhandels ist das Einmannunternehmen, bei dem der Eigentümer alle Kunden beim Namen kennt, sein eigener Herr ist, das Schaufenster dekoriert und selbst hinterm Ladentisch steht. Oder man ist so groß, dass man alle Möglichkeiten der logistischen und technischen Versorgung ausnutzen und Prozesse optimieren kann. Zwischen den beiden Extremen ist man immer auf der Verliererseite.“ Auf der Jagd nach Marktanteilen wirkt sein Blick auf den kleinen Einzelhändler etwas romantisch verklärt. Schließlich hat dieser neben den großen Anbietern wie Görtz keinen leichten Stand.

Das Wachstum finanziert Görtz im Wesentlichen aus dem Cashflow oder über Zwischenfinanzierungen durch Fremdkapital. Zu seinen Hausbanken unterhält das Unternehmen langfristige Beziehungen, die schon bis zu 80 Jahre überdauern. Seit den Siebzigerjahren pflegt Görtz die Hausbankbeziehungen besonders intensiv: Regelmäßig infor-



„Wir denken in Generationen, nicht in Fünfjahresverträgen.“



„Ich bin bemüht, Entscheidungen von denen treffen zu lassen, die diese dann auch ausbaden müssen.“

miert er sie über die Bilanzergebnisse und Unternehmensplanungen. Görtz wünscht sich vor dem Hintergrund von Basel II, dass Banken „sich nicht nur die reinen Zahlen der Vergangenheit ansehen, sondern auch, wie das Unternehmen für die Zukunft aufgestellt ist“.

Der Rückzug fällt schwer

Sein ganzes Leben drehte sich um Schuhe und Geschäfte. Der gedanklich vollzogene Rückzug aus dem operativen Geschäft scheint ihm in der Umsetzung schwer zu fallen. Ludwig Görtz hat sich seinen Weg an die Spitze des Unternehmens selbst erarbeitet, der Ausstieg scheint nicht weniger herausfordernd zu sein. Der Tradition des Hamburger Kaufmanns folgend, zog es ihn nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann ins Ausland. Als 22-jähriger „No-name“ klopfte er forsch an die Tür des Managing Directors von „Lilly & Skinner“, einem damals großen und bekannten Schuhhandelsunternehmen in der Metropole London. Abenteuerlustig und selbstbewusst musste man wohl sein, um sich als junger Deutscher – ein Jahrzehnt nach dem Weltkrieg, aber lange vor Erasmus- und Sokrates-Programmen und Billigflügen – sein berufliches Glück im Ausland zu suchen. Der ehemalige Weltenbummler schmunzelt über seine Hartnäckigkeit, auch nach mehrmaliger Ablehnung der Arbeitserlaubnis in England nicht aufgegeben zu haben. „Eine Ablehnung ist für mich nicht endgültig. Diese Einstellung hat meinen Lebensweg geprägt.“ Am Ende

bekam er die Arbeitserlaubnis und arbeitete sich vom Verkäufer hoch bis zum Abteilungsleiter. Nach einem weiteren Aufenthalt in Kanada trat er in das väterliche Unternehmen ein.

Mit der Ernennung Labins zum Vorsitzenden der Geschäftsführung wollte sich Görtz offiziell schon 2000 aus der Geschäftsleitung zurückziehen („Ich stehe nicht mehr im Organigramm“). Trotzdem ist er immer noch als Generalbevollmächtigter alleine zeichnungsberechtigt. „Mir gefällt es, mehr Rechte zu haben, aber davon nicht Gebrauch machen zu müssen.“ Tatsächlich unterschreibe er sehr wenig und übe nicht alle Rechte aus, die ihm zustünden. Görtz weiß um die Notwendigkeit, loslassen zu müssen: „Ich will nicht den Fehler machen, alles selber zu entscheiden und an mich zu ziehen. Ich bin bemüht, Entscheidungen von denen treffen zu lassen, die diese dann auch ausbaden müssen.“ Das ist der Anspruch, doch die Umsetzung fällt dem Vollblut-Unternehmer nicht leicht: „Ich kann mich nicht vollends lösen. Man lebt mit diesem Unternehmen und hat eine innige Beziehung dazu. Aber es wäre fatal für das Unternehmen und sein Weiterbestehen, wenn man glaubt, alles allein entscheiden zu müssen.“ Das Mitreden und Mitdiskutieren lässt sich Görtz dennoch nicht nehmen. Er gibt zu: „Ich habe eine Verantwortung für dieses Unternehmen und kann mich von dessen Schicksal nicht lösen.“

christine.haupt@finance-magazin.de