

UnternehmerBrief

GOLD ALS ALTERNATIVE ANLAGE IHRES VERMÖGENS

Renditen für Tagesgeld und Anleihen sind niedrig wie nie – und die Inflation sorgt bei Geldvermögen für schleichende Enteignung. Deshalb rücken Sachwerte, insbesondere Gold, in den Fokus der Anleger. Sinnvoll investieren erfordert aber eine gute Anlagestrategie, die unabhängig von Trends sein sollte. » SEITE 20

MEHR WIRKUNGSKRAFT FÜR SOZIALE IDEEN

Sie bewahren das Dorfleben vor dem Aussterben, bringen Talente junger Leute aus eingewanderten Familien zur Blüte, leisten Nachbarschaftshilfe auf ganz neuen Wegen: Sozialunternehmer bereichern mit ihren Projekten die Gesellschaft. Aber sie brauchen Unterstützer, die mehr geben als nur Geld. » SEITE 14

MICHAEL OTTO: VERSANDHANDEL-LENKER WIRD 70



Sein Weg, seine Erfolge: » SEITE 11

Eigentum verpflichtet: Geben als Dienst an der Gesellschaft



© Museum Frieder Burda

Stifter wollen ein Lebenswerk mit Bedeutung hinterlassen: Frieder Burda schenkte seiner Heimatstadt ein Museum für seine Kunstsammlung.

Viele Unternehmer geben gern. Sie haben das Gefühl, dass sie ihrem Land mehr schulden als bloß Steuern zu zahlen. »Die Gesellschaft hat uns Gelegenheit gegeben, zu einem Vermögen zu kommen«, so lautet eine verbreitete Haltung, »wir haben den Wunsch, etwas zurückzugeben.« Deshalb werden nicht selten Monumente gesetzt, die ein einzelnes Leben überdauern. Reinhold Würth etwa stif-

tete der Provinz eine Kunstsammlung von internationalem Rang, Siegfried Weishaupt schob die Gründung einer heute sehr erfolgreichen Stiftungshochschule an, Frieder Burda baute ein Weltklasse-Museum. Warum Unternehmer und ihre Familien zu den aktivsten Stiftern überhaupt gehören, welche Motive sie leiten und was sie Bleibendes schaffen, sagt unser Beitrag auf SEITE 8.

EINE ÜBERGABE OHNE LASTEN VON GESTERN

Bereits im Alter von 26 Jahren war er Geschäftsführender Gesellschafter, hatte das Familienunternehmen übernommen: Christoph Herbrig sagt im Interview, wie er aus dem Schatten seines Großonkels heraustrat, sich als Inhaber in der zweiten Generation positionierte – und was er anderen Nachfolgern raten würde. » SEITE 18

MEHR WISSEN IST GEWINN FÜR FAMILIE UND FIRMA

Vor fünf Jahren begann die Unternehmerfamilie Dethleffsen mit einem Qualifizierungsprogramm für Inhaber und Angehörige. Seither hat sich im Kreis der Familie einiges verändert: Der Zusammenhalt ist enger, die Familie fühlt sich stärker mit der Firma verbunden – und die Diskussionen über das Geschäft verlaufen sachlicher. » SEITE 16



PETER MAY

Wort des Herausgebers

Liebe Leser!

Steuer-CDs, Steueroasen – die nicht enden wollenden Manifestationen mangelnder Steuerehrlichkeit werfen kein gutes Licht auf die Moral der Leistungsträger in unserem Lande.

Auch wenn die Beschaffungsmethodik zweifelhaft und die Berichterstattung mitunter unverschämt ist, ändert das nichts am Ausgangstatbestand: Wer Steuern hinterzieht, begeht eine Straftat. Ein Notwehrrecht auf Steuerhinterziehung gibt es nicht. Wer die Vorteile eines Gemeinwesens in Anspruch nehmen will, muss sich auch an dessen Regeln halten und die Verpflichtungen in Kauf nehmen, die das Gemeinwesen ihm auferlegt.

Wer Steuern hinterzieht, schädigt die Gemeinschaft – und das gleich mehrfach. Die hinterzogenen Steuern fehlen bei den staatlichen Einnahmen und sind mit ursächlich für die Schuldenproblematik. Der Steueregoist schadet auch den redlichen Steuerzahlern. Weil Steuerhinterziehung zum Teil »eingepreist« wird, zahlen sie höhere Steuern, als sie zahlen müssten, wenn alle ehrlich wären. Damit untergraben Steuerhinterzieher nicht nur die Steuermoral, sondern auch die Zustimmung zu unserem Gesellschaftsmodell insgesamt. Wenn die Masse glaubt, dass sich die Elite nicht an die Spielregeln hält, wird sie irgendwann das Spiel als solches infrage stellen.

Wir Familienunternehmer sollten nicht länger auf einem Auge blind sein und mehr Steuerehrlichkeit und ein einfacheres und gerechteres Steuersystem einfordern. Unentschiedenheit in diesem Punkt könnte sich rächen!

Herzlichst
Ihr Peter May



Inhalt

Eigentum verpflichtet!	
<i>Peter May im Gespräch mit Peter Bartels</i>	03
Zunahme der M&A-Transaktionen wahrscheinlich	
<i>von Reinhard Pfingsten</i>	06
Gemeinsam zum Erfolg:	
INTES und PwC bilden strategische Allianz	07
Vom Familienunternehmer zum Stifter und Mäzen	08
Gefährliche Steuerpläne	
<i>von Lutz Goebel</i>	10
Namen und Würdigungen	11
Soziale Idee + Unternehmertum = Wirkung	
<i>von Felix Oldenburg</i>	14
Standortstudie: Regulierung mau, Infrastruktur gut	15
Gemeinsam lernen: Bildung schafft Bindung	
<i>Interview mit Andreas Dethleffsen</i>	16
Aus dem Schatten des Seniors treten	
<i>Interview mit Christoph Herbrig</i>	18
Mit System und Disziplin erfolgreich investieren	
<i>von Andreas Zittlau</i>	20
Sind Familienunternehmen krisenresistenter?	
<i>von Hans U. Brauner</i>	21
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief
11. Jahrgang, Juni 2013
Erscheinungsweise: viermal jährlich
Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl.
MwSt. | Anzeigenspiegel auf Anfrage

Herausgeber: Prof. Dr. Peter May
Verleger: INTES Akademie für Familien-
unternehmen

Redaktion: Axel Gloger und Barbara Wallrafen
Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und
Kontakt zur Redaktion über die
INTES Akademie für Familien-
unternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg
Telefon 0228 36780-65

Fax 0228 36780-69
E-Mail info@intes-akademie.de
www.intes-akademie.de

Eigentum verpflichtet!

Ein Expertengespräch zwischen INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels (Mitglied des Vorstands und Leiter des Geschäftsbereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC) zum Thema Inhaberqualifikation



PETER MAY: Herr Dr. Bartels, Sie haben soeben gemeinsam mit dem Wittener Institut für Familienunternehmen eine Studie zum Thema Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen veröffentlicht. Sie trägt den gleichen Titel wie unser INTES Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter und Familienmitglieder: »Eigentum verpflichtet!«. Wieso beschäftigt sich PwC mit dieser Thematik?

PETER BARTELS: Zunächst einmal zeigt die Titelwahl, wie gut INTES und PwC zueinander passen (lacht). Aber im Ernst: Familienunternehmen haben bei PwC eine besondere Bedeutung. Sie stehen für ein Drittel unseres Gesamtumsatzes und sind in einem eigenen Geschäftsbereich mit 2.500 Mitarbeitern an 26 Standorten organisiert. Ihren speziellen Anforderungen tragen wir mit einem eigenen Betreuungskonzept Rechnung, das sich systematisch an den Besonderheiten von Familienunternehmen aus-

richtet. Da die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz entscheidend zur Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen beiträgt, war es naheliegend, diesem Thema näher auf den Grund zu gehen. Nicht zuletzt deshalb haben wir uns ja auch an INTES beteiligt. Schließlich sind Sie der Pionier und Marktführer in diesem Bereich.

PETER MAY: Danke für die Blumen ...

PETER BARTELS: Ich meine das ganz ernst: Was INTES in diesem Segment in den zurückliegenden 15 Jahren geleistet hat, ist aller Ehren wert. Und es hat die Wirklichkeit in den Familienunternehmen nachhaltig verändert. Das belegt unsere Studie zweifelsfrei.

PETER MAY: Können Sie für unsere Leser kurz ein paar der wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen?

PETER BARTELS: Wichtig und erfreulich ist vor allem, dass die überwiegende Mehrheit der von uns befragten Unternehmerfamilien die hohe Bedeutung kompetenter Gesellschafter für die Zukunfts- und Überlebensfähigkeit ihres Familienunternehmens erkannt hat und die Entwicklung der Gesellschafterkompetenz systematisch vorantreibt. Die Aktivitäten konzentrieren sich allerdings im Schwerpunkt noch zu sehr auf die aktuelle Gesellschaftergeneration. Für die NextGen wird noch wenig gemacht. Kritisch ist unserer Ansicht nach zudem, dass die Partner meist gar nicht einbezogen werden. Dabei haben gerade Ehe- und Lebenspartner eine besondere Rolle bei der frühen Prägung und Erziehung der kommenden Gesellschaftergenerationen!

PETER MAY: Da stimme ich Ihnen uneingeschränkt zu. Das INTES-Qualifizierungsprogramm richtet sich deshalb explizit an alle Familienmitglieder. Jeder soll in der Lage sein, seine Rolle im Familienunternehmen verantwortlich auszufüllen und sich in Bereichen wie Unternehmensstrategie, Finanzierung, Bilanzen und Umgang miteinander zurechtzufinden.

PETER BARTELS: Letzteres ist ganz besonders wichtig! In unserer Studie haben wir nämlich herausgefunden, dass sich familiäre Qualifizierungsmaßnahmen bislang stark auf betriebswirtschaftliche Themen konzentrieren. »Soft Skills«, wie Konfliktmanagement oder auch die typischen Dynamiken in Unternehmerfamilien, werden nur in jedem sechsten befragten Familienunternehmen abgedeckt. Gesellschafter sollten aber auch auf den Umgang mit Konflikten gezielt vorbereitet sein. Schließlich haben Auseinandersetzungen in Familienunternehmen ja oft keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund, sondern sind durch familiäre Inter-

essenkonflikte ausgelöst. Missverständnisse, unklare Rollenverteilungen und eine »verhärtete« Kommunikation können eine Eigendynamik entwickeln, die schlimmstenfalls die Existenz des Unternehmens bedroht.

PETER MAY: Da kann ich Ihnen nur beipflichten. In den meisten der schwierigen Beratungsmandate liegt die Problemursache im emotionalen Bereich und es ist richtig, dass in dieser Hinsicht noch gewaltiger Nachholbedarf besteht. Allerdings erkennen wir eine Trendwende. Durfte früher über Emotionen gar nicht gesprochen werden, steigt inzwischen das Bewusstsein, wie wichtig gute Kommunikation, Transparenz und Offenheit für den Erhalt des Familienfriedens und den Fortbestand des Familienunternehmens sind. Entsprechend steigt auch der Bedarf, sich in dieser Hinsicht professionell ausbilden zu lassen: Nur wenn die Parteien gut miteinander umgehen und ziel führend miteinander kommunizieren, lassen sich Konflikte vermeiden oder lösen.

PETER BARTELS: Unsere Studie hat gezeigt, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein relativ junges Thema für Familienunternehmen ist. 53 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen sich erst seit etwa drei Jahren mit der systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter, nur jedes fünfte tut das seit über zehn Jahren. Deckt sich das auch mit Ihrer Erfahrung?

PETER MAY: Keine Frage! Als wir vor nunmehr 15 Jahren die INTES Akademie für Familienunternehmen gründeten und den Satz »Nur qualifizierte Gesellschafter sind gute Gesellschafter!« zu unserem Leitmotiv machten, war Inhaberqualifikation in Deutschland noch überhaupt kein Thema. Der Familienpatriarch alter Prägung wollte keine Dis-



kussionen, sondern Gefolgschaft. Inzwischen hat ein Bewusstseinswandel eingesetzt. Der »mündige Bürger« ist auch im Familienunternehmen angekommen.

PETER BARTELS: Was heißt das?

PETER MAY: Während früher Gesellschafter vornehmlich als »Abnicker von Entscheidungsvorlagen« und »Empfänger von Ausschüttungen« angesehen wurden, fordert die heutige Gesellschaftergeneration aktive Mitverantwortung ein. Es gibt mittlerweile ja auch kaum mehr Nachfolger, die kein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert haben. Dieses Wissen wollen die Jungen auch einbringen. Und das ist gut so!

PETER BARTELS: Ihre Beobachtung korreliert mit einem weiteren Ergebnis unserer Studie: Vor allem junge und sehr alte Unternehmen treiben die Kompetenzentwicklung am systematischsten voran. Vielen mittel-

ten Familienunternehmen ist zwar bewusst, dass kompetente Gesellschafter wichtig sind. Eine systematische Kompetenzentwicklung der Gesellschafter findet dort aber nur selten statt.

PETER MAY: Das ist ganz natürlich. Junge Familienunternehmen werden in einer veränderten Umwelt groß. Für sie sind »Professional Ownership« und Gesellschafterqualifikation keine Fremdwörter mehr, sondern etwas ganz Natürliches. Und bei ihnen gibt es auch keine Patriarchen mehr, die dies als neomodischen Schnickschnack verteufeln und für überflüssig erklären. Und die alten? Wer einen großen Gesellschafterkreis bei der Stange halten will, kommt ohne Gesellschafterqualifikation gar nicht aus. Hier dient die Gesellschafterqualifikation nicht nur der Professionalisierung, sondern auch dem Zusammenhalt.

> weiter auf Seite 06

In die Kompetenz der Gesellschafter investieren

VON AXEL GLOGER

QUALIFIKATION VON GESELLSCHAFTERN IST VERBREITET. Die Schaffung des mündigen Gesellschafters ist heute das klar präferierte Rollenbild in vielen Unternehmerfamilien. In die Welt des alleine entscheidenden Patriarchen, der von uninformierten Gesellschaftern umgeben ist, will niemand mehr zurück. Das zeigt eine Studie, die die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC und das Wittener Institut für Familienunternehmen durchgeführt haben. Wichtigstes Ergebnis: Zwei von drei Unternehmen fördern die Kompetenzen ihrer Anteilseigner. Dagegen sagen nur sieben Prozent der Befragten, dass sie weder heute noch in Zukunft einen Qualifizierungsbedarf sehen.

GESELLSCHAFTER-QUALIFIKATION WIRKT POSITIV. 83 Prozent der befragten Unternehmerfamilien sagen, die Qualifikation der Gesellschafter liefert einen entscheidenden Beitrag dafür, dass das Unternehmen langfristig erfolgreich ist. Ebenso viele sind der Ansicht, dass sie den Zusammenhalt im Eigentümerkreis stärkt und für eine gemeinsame Willensbildung sorgt. 67 Prozent sind überdies der Meinung, dass Qualifikation auch ein Mittel ist, das Streit in der Familie verhindert (Mehrfachnennungen).

DISKUSSION WIRD BELEBT, ENTSCHEIDUNGEN DAUERN MANCHMAL LÄNGER. 35 Prozent der Befragten erkennen, dass Differenzen zwischen Familiengesellschaftern deutlicher werden. Mehr als die Hälfte der Befragten ist aber überzeugt, dass die Entscheidungsfindung unter informierten, wissenden Gesellschaftern nicht langsamer wird.

NEXTGEN NOCH ZU WENIG IN DIE QUALIFIKATION EINBEZOGEN. In 43 Prozent der Familienunternehmen kommen allein die heute amtierenden Gesellschafter in den Genuss von Trainings und Weiterbildung. Empfehlung der Studienautoren: Nachkommen als Gesellschafter von morgen sollten auf jeden Fall einbezogen werden. Jede Investition in die Qualifikation dient der langfristigen Stabilität des Verbundes von Familie und Unternehmen.

AUCH NICHTTÄTIGE FAMILIENMITGLIEDER SOLLTEN STÄRKER EINBEZOGEN WERDEN.

In 41 Prozent der Unternehmen richten sich die Kompetenzentwicklungsprogramme nur an in der Firma tätige Familienmitglieder, die Mitglieder in der Führungsebene oder in Steuerungsgremien sind. In nur 18 Prozent der Fälle sind alle Familienmitglieder einbezogen. Die Studienautoren empfehlen, im Interesse einer hochwertigen Diskussion alle Familienmitglieder zu qualifizieren.

Die Studie »Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen« (55 Seiten, 2013) wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) herausgegeben. Sie kann bei PwC nach Registrierung gratis bestellt werden unter: <http://tinyurl.com/PWC-kluge-Gesellschafter>.


HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Zunahme der M&A-Transaktionen wahrscheinlich

VON REINHARD PFINGSTEN

Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions) könnten im laufenden Jahr wieder in Mode kommen. Denn angesichts des extremen Niedrigzins-Umfelds ist es zumindest bonitätsstarken Unternehmen möglich, sehr preiswert Fremdkapital zu beschaffen. Interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem sogenannte Leveraged Buy-outs. Bei diesen Transaktionen finanziert das übernommene Unternehmen seinen Kaufpreis ganz oder überwiegend selbst, indem es dazu einen Kredit aufnimmt.

Als Übernahmeziele kommen vor allem jene Firmen infrage, die bislang vergleichsweise wenig verschuldet sind und gleichzeitig hohe Barmittelzuflüsse (Cashflows) erwirtschaften. Je mehr Barmittel zufließen, desto höhere Kredite kann das Unternehmen zur Finanzierung der eigenen Übernahme aufnehmen. Gleiches gilt, wenn es bislang vergleichsweise wenig Fremdkapital in Anspruch genommen hat. Schließlich begünstigt ein hoher Streubesitz die Wahrscheinlichkeit eines Übernahmeangebots. In diesen Fällen gelingt es häufig, durch einen Aufschlag der üblichen 20 bis 30 Prozent auf den Börsenkurs mit einem

Mal eine große Menge der erwünschten Aktien angedient zu bekommen.

Allerdings spielen auch strategische Überlegungen wie die Steigerung des Marktanteils oder die passende Ergänzung des Produktportfolios bei M&A-Transaktionen immer wieder eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich sollten sich Anleger nur an den Aktiengesellschaften beteiligen, die auch ohne ein etwaiges Übernahmeangebot attraktiv sind. Kommt es dann tatsächlich zu einer Offerte mit entsprechendem Aufschlag, profitiert der Aktionär zusätzlich.

Autor: Reinhard Pfingsten ist Chief Investment Officer bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers

Kontakt: Reinhard.Pfingsten@hauck-aufhaeuser.de

PETER BARTELS: Nach unserer Studie ist die Vermittlung von Gesellschafterkompetenz in erheblichem Umfang Familiensache. 40 Prozent der Familienunternehmen betrauen ihre Familienmitglieder mit der Vermittlung der Inhalte. Wie schaffen Sie es, als externer Anbieter vertrauensvoll Themen zu vermitteln?

PETER MAY: Wir haben da eine klare Empfehlung für unsere Kunden: Interne Themen werden durch interne Kräfte, externe Themen durch Profis von außen vermittelt. Wer beste Qualität will, braucht die besten Leute – fachlich und in Sachen Edutainment. Es geht ja nicht nur darum, trockenes Bilanzwissen zu vermitteln. Bilanzen lesen soll ja auch Spaß machen. Wir bei INTES haben einen extrem hohen Anspruch an Professionalität und arbeiten nur mit Partnern zusammen, die Dienstleistungen auf höchstem Niveau anbieten. Und noch etwas: Fremde können andere Fragen stellen. Insofern ist die Qualifikation durch einen kompetenten Spezialisten oft die ehrlichere Art der Qualifikation. Geld sollte kein Grund sein, auf Fachkompetenz von außen zu verzichten.

PETER BARTELS: Ein guter Punkt! Unsere Studie hat gezeigt, dass 73 Prozent bzw. 57 Prozent der Befragten überhaupt nicht wissen, wie viel Geld bzw. Zeit sie für die Kompetenzentwicklung aufwenden. Und auch der Organisationsgrad der Gesellschafterfamilie ist aktuell noch eher gering. Gerade einmal 27 Prozent der von uns befragten Familienunternehmen verfügen über Instrumente der Family Governance. Da gibt es noch viel zu tun.

PETER MAY: Herr Dr. Bartels, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Gemeinsam zum Erfolg: INTES und PwC bilden strategische Allianz



Marktführer bieten gemeinsam umfassende Betreuung inhabergeführter Unternehmen / Stärken beider Partner ergänzen sich.

INTES, der führende Strategieberatungs- und Qualifizierungsanbieter für Inhaber von Familienunternehmen, und PwC, eine der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, bündeln ihre Kräfte. Gemeinsam wollen die Partner Familienunternehmen eine interdisziplinäre Betreuung auf höchstem Niveau und den Zugriff auf ein weltumspannendes Expertennetzwerk anbieten. Den Inhaberfamilien stehen damit in Deutschland künftig zwei führende Anbieter mit aufeinander abgestimmten Dienstleistungen zur Seite.

»Unsere Fokussierung auf die strategische Unterstützung der Inhaber von Familienunternehmen bleibt bestehen. Durch die Verbindung mit PwC können wir Inhaberfamilien jetzt aber auch auf höchstem Niveau zu Steuer-, Rechts- und betriebswirtschaftlichen Fragen beraten. Es wird kaum eine Inhaber-Frage geben, auf die wir gemeinsam keine Antwort haben«, erklärt INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May. Und ergänzt: »Die Verbindung mit PwC vergrößert die Schlagkraft der INTES und gibt ihr langfristig mehr Handlungsoptionen.«

Positiv niederschlagen wird sich die Verbindung zwischen INTES und PwC einerseits in einem zusätzlichen Kompetenzgewinn für die INTES Akademie, an der PwC eine Beteiligung erwirbt. Andererseits wird auch die umfassende Kooperation zwischen der von Peter May geleiteten INTES Beratung und

dem Bereich Familienunternehmen & Mittelstand von PwC für wertvolle Synergien sorgen und den Mandanten der beiden Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnen.

»Die Angebote der INTES ergänzen das PwC-Dienstleistungsportfolio für inhabergeführte und Familienunternehmen ideal. Gemeinsam können wir den Familienunternehmen über die Unternehmensebene hinaus eine noch fokussiertere Beratung auf der Familien- und Inhaberebene anbieten«, erklärt Dr. Peter Bartels, im PwC-Vorstand verantwortlich für den Geschäftsbereich Familienunternehmen und Mittelstand.



Vom Familienunternehmer zum Stifter und Mäzen

In den ersten zehn Jahren muss die Koblenzer Privatuniversität immer wieder um ihre Existenz kämpfen. Das Blatt wendet sich erst, als ein Mäzen auf den Plan tritt: Otto Beisheim, Unternehmer und Metro-Gründer, schafft die große Lösung. Er greift tief in seine Privatschatulle und spendet der Hochschule 25 Millionen Euro. »Ich werde stets einer der glühendsten Verfechter unserer Idee der Privatinitiative im Hochschulbereich und in der Eliteförderung sein«, gab der Großhandelspionier seiner Zuwendung im Jahr 1993 mit auf den Weg. Seither steht die WHU auf einem sicheren finanziellen Fundament. Die Hochschule dankte es dem Förderer auf ihre Weise – seither heißt sie »Otto Beisheim School of Management«.

Auch Familienunternehmer Siegfried Weishaupt hat als Mäzen Zeichen gesetzt. Sein Hobby sind Werke von Künstlern der 1950er und 1960er Jahre, etwa Andy Warhol, Keith Haring und Roy Lichtenstein. Seit vier Jahrzehnten sammelt er deren Bilder, lange Zeit aus rein privatem Interesse. Erst in den letzten Jahren hat er aus seiner persönlichen Leidenschaft eine öffentliche Angelegenheit gemacht: Er brachte die Kunstwerke in ein Museum ein – 2007 eröffnete im Stadtzentrum von Ulm die Sammlung Weishaupt ihre Pforten. Der Unternehmer hatte mit 8,5 Millionen Euro den Neubau ermöglicht. Auch in der Bildung ist Weishaupt, der die Firma Max Weishaupt in zweiter Generation führt, als Mäzen aktiv. Der Unternehmer schenkte der Zeppelin Universität (ZU) sein Vertrauen, als noch

keiner ahnen konnte, wie das Projekt ausseht: Er zählte im Jahr 2003 zu den drei Gründungsgesellschaftern. »Man kann über Corporate Social Responsibility reden. Man kann sie aber auch einfach wahrnehmen«, heißt es aus der ZU zu dieser Haltung, der viele andere Familienunternehmer folgten. Inzwischen ist die Hochschule die dynamischste Neugründung des letzten Jahrzehnts.

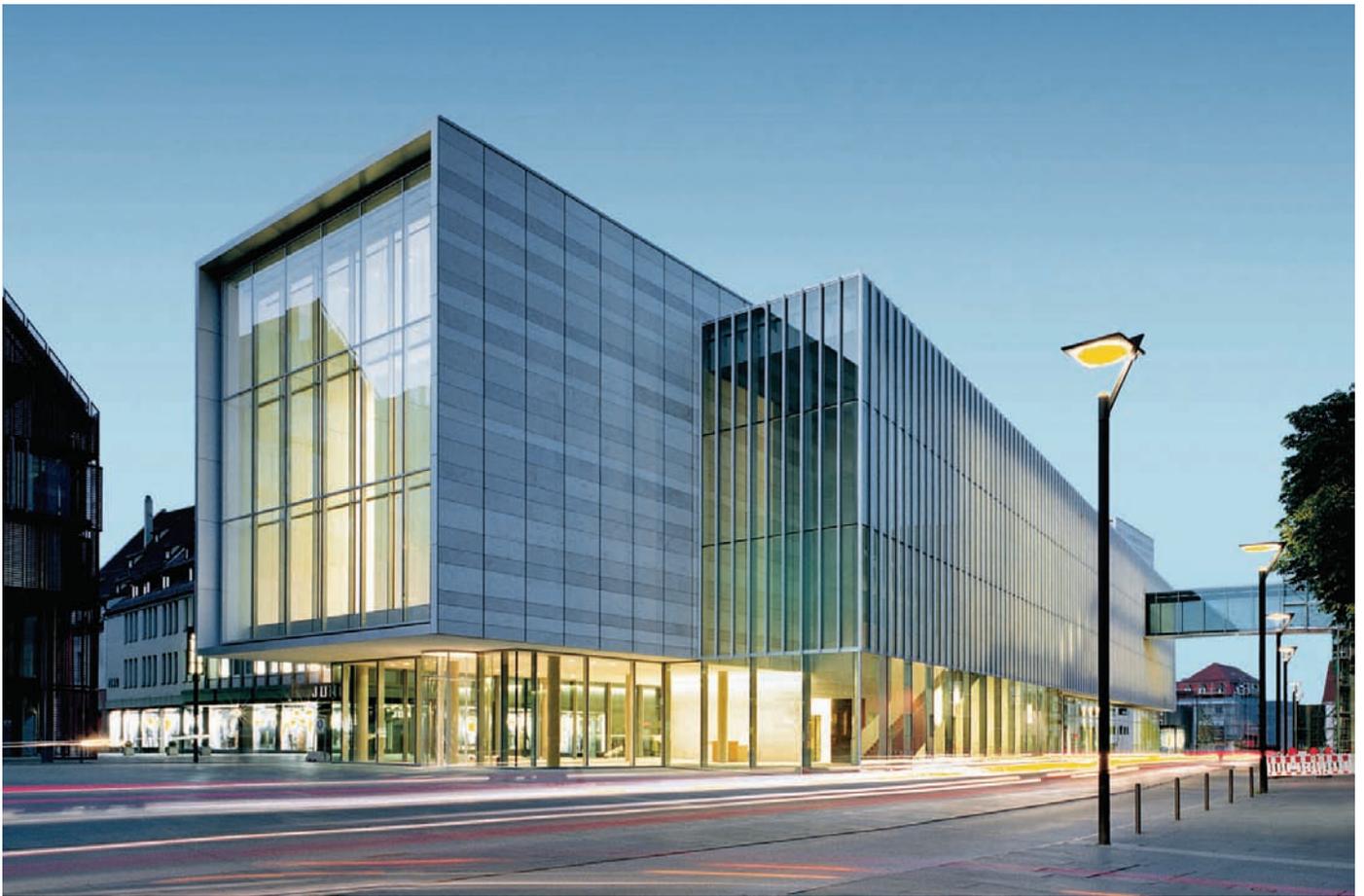
Unternehmer sind unter Stiftern so häufig vertreten, wie keine andere Berufsgruppe

Der Gesellschaft etwas zurückzugeben, dieses Thema bewegt viele Familienunternehmer. »In Deutschland steigt seit einigen Jahren die Zahl der wirklich vermögenden Mitbürger erfreulich an, die als bedeutende Stifter, Spender oder in anderer Form zum Gemeinwohl Beitragende in Erscheinung treten«, lässt Rupert Graf Strachwitz vom Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin verlauten. Vor allem Unternehmer bewegen viel. Das ergab die Studie »Stiften in Deutschland«, die die Bertelsmann-Stiftung vor einigen Jahren durchführte. Danach sind Unternehmer unter den Stiftern mit 40 Prozent so häufig vertreten wie keine andere Berufsgruppe. Sie wollen der Gesellschaft etwas zurückgeben als Ausgleich für den Nutzen, den sie erfahren. »Im Gegensatz zum herkömmlichen Klischee eines Kapitalisten, der ständig nach Steuerschlupflöchern fahndet und Steuer senkungen fordert, haben Unternehmer oft das Gefühl, dass sie dem Land wesentlich mehr schulden als bloß Steuern zu zahlen«, beschreibt Studienautor Karsten Timmer die Disposition der Geber. Beispiele zeigen, wie tief verwurzelt dieser Willen bei Familienunternehmern ist. Reinhold Würth etwa kam in den 1960er Jahren in Kontakt mit den Werken von Emil Nolde. Er kaufte ein Bild dieses Künstlers – es sollte der Grundstein zu einer Kollektion werden, die heute 15.000 Werke umfasst und die Würth seinen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit zugänglich macht. Im Jahr 1991 richtete er am Firmensitz in Künzelsau das Museum Würth ein, zehn Jahre später ergänzte er sein Angebot durch ein Haus für die Sammlung Würth im nahe gelegenen Schwäbisch Hall.

Kunst trage zu einer demokratischen Bürgergesellschaft bei, sagte der Unternehmer in einem Zeitungsinterview. Diese Mission setzt er mit seiner Leidenschaft konsequent um. Mit Werken von Künstlern wie Max Beckmann, Emil Nolde oder Pablo Picasso machte er die schwäbische Provinz zu einer A-Location auf der Landkarte der internationalen Kunstwelt. Sein Unternehmen trägt die Kosten der Museen und getreu seinem demokratischen Ansatz ist der Eintritt frei.



Die WHU in Vallendar steht durch die millionenschwere Stiftung von Otto Beisheim auf sicherem Fundament.



Schon über 40 Jahre ist Siegfried Weishaupt Kunstsammler. Seit 2007 ist seine Sammlung für jedermann zugänglich.

© Christoph Seeberger

Auch die Unternehmerfamilie Burda betreibt ein reiches gesellschaftliches Engagement. Frieder Burda, der Sohn der Verlagsgründer Franz und Aenne Burda, setzte die von den Eltern vorgelebte Tradition fort und betätigt sich als Kunstsammler. Seit dem Jahr 2004 kann die Öffentlichkeit an seiner Leidenschaft für den Expressionismus teilhaben: Für 20 Millionen Euro baute er das Museum Frieder Burda, das die Werke seiner Sammlung ausstellt.

Stifter wollen ein Werk hinterlassen, das über ihr Leben hinaus Bedeutung hat

Er wolle ein Lebenswerk hinterlassen, das für die Bürger der Stadt und darüber hinaus eine Bedeutung hat, sagte Burda zu den Motiven seiner Stiftung in einem Interview. »Zudem wollte ich meiner Wahlheimatstadt Baden-Baden etwas zurückgeben, weil ich viel von ihr bekommen habe. Es soll von mir etwas bleiben, was mich überdauert.« Aus diesem Willen ist ein Museum entstanden, das eine der international bedeutendsten Privatsammlungen zeigt. Zu seinem Bestand gehören Werke etwa von Max Beckmann und Ernst-Ludwig Kirchner, aber auch von Jackson Pollock, Willem de Kooning und Mark Rothko sowie Georg Baselitz.

Auch Frieders Bruder Hubert ist als Stifter aktiv. Im Andenken an seinen im Alter von 33 Jahren verstorbenen Sohn gründete er gemeinsam mit seiner ersten Ehefrau Christa Maar die Felix-Burda-

Stiftung. Sie widmet sich mit hohem Einsatz der Vorsorge und Publizität für das Thema Darmkrebs. »Felix wollte, dass eine Stiftung seinen Namen trägt und anderen Menschen sein Schicksal erspart bleibt«, beschreibt seine Mutter in einem Interview mit dem Magazin Focus das Vermächtnis. Breiteren Zwecken widmet sich die Hubert-Burda-Stiftung, die Aktivitäten auf den Gebieten von Wissenschaft, Kultur, Kunst, Medien, Gesundheitsvorsorge und Völkerverständnis fördert.

Wie so oft bei Stiftungen von Unternehmern setzt Hubert Burda auf die gesellschaftliche Hebelwirkung – der eigene Einsatz soll andere Kräfte verstärken. Ein Beispiel liefert der Senator Ehrenamtspreis. Damit zeichnet Burda Vereine und Einzelpersonen aus, die sich im Ehrenamt um Offenburg und Umgebung verdient machen. Auch andere Unternehmer arbeiten in diese Richtung. Pamela Mars, Sprössling der gleichnamigen Süßigkeiten-Dynastie, ist Großförderer des jährlichen Nobelpreisträger-Treffens in Lindau. Marli Hoppe-Ritter und ihr Bruder Alfred Ritter machen der Öffentlichkeit eine besondere Kunstsammlung zugänglich: Die Mitinhaberin von Ritter Sport hat im Laufe der Jahre 800 Gemälde, Objekte, Skulpturen und grafische Arbeiten zusammengetragen, die alle quadratisch sind – wie die Schokoladentafeln der Marke. Der Unternehmer und Investor Norman Rentrop gründete die Fairness-Stiftung und ist heute ihr Hauptförderer. Die Initiative kümmert sich um Unternehmer, die Opfer von Rufmord-

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

Gefährliche Steuerpläne

Wir Familienunternehmer sind in unseren Heimatregionen verwurzelt und nehmen oft weit über unsere Rolle als Arbeitgeber gesellschaftliche Verantwortung wahr. Wie viele von uns engagieren sich nicht vor Ort, unterstützen soziale und kulturelle Projekte sowie Sportvereine? Das alles muss sich nicht rechnen, aber dafür muss von unserem Ergebnis genug übrig bleiben, damit wir es uns leisten können. Viel soziales Engagement wird leider nicht mehr möglich sein, wenn die Steuererhöhungsorgie einsetzt, mit der trotz Rekordsteuereinnahmen SPD und Grüne nach der Bundestagswahl drohen. Die große Breite der Personenunternehmen trifft dabei die angekündigte Erhöhung der Einkommensteuer besonders, weil diese für sie die eigentliche Unternehmensteuer ist.

Die Vermögensteuer wird zusätzlich den mittleren und größeren Familienunternehmen massiv Eigenkapital entziehen, das sie für Investitionen in neue Produkte und zusätzliche Arbeitsplätze brauchen. Außerdem verlieren die Betriebe so Bonität, werden wesentlich krisenanfälliger. Bis zum Herbst müssen wir alle diese großen Sorgen der Politik auf allen Ebenen, aber auch unseren Mitarbeiter vermitteln. Sonst droht nach der Wahl ein böses Erwachen!

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel

Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.

**Kontakt: Bundesgeschäftsstelle, Telefon 030 30065-0,
E-Mail: kontakt@familienunternehmer.eu**

Attacken wurden. Der Familienunternehmer Dieter Schwarz (Lidl, Kaufland) gab den Anstoß, in seiner Region eine Hochschule zu gründen, für deren Finanzierung er sorgte. Die als Heilbronn Business School im Jahr 2005 gegründete Hochschule erhöht die Attraktivität der Region, die bislang nicht über eine derartige Einrichtung verfügte.

Unternehmer haben den Wunsch, dem Land und der Gesellschaft etwas zurückzugeben

Andere Stifter haben Social Entrepreneurship für sich entdeckt: Sie fördern soziale Projekte, die mit den Mitteln des Unternehmertums umgesetzt und dadurch multiplizierbar werden. »Das Wachstum einer Idee ermöglichen statt nur das Überleben einer Organisation sichern«, beschreibt Felix Oldenburg, Geschäftsführer von Ashoka Deutschland, das Grundkonzept seiner Organisation, der sich Unternehmerfamilien wie Boehringer, Haniel und Werhahn angeschlossen haben.

Spiegelbildlich zu diesen Beispielen verhalten sich die Gründe, sich für die Zwecke der Gesellschaft einzusetzen: 68 Prozent der Stifter sagen, sie wollten »etwas bewegen«, 66 Prozent nennen »Verantwortungsbewusstsein gegenüber Menschen« als Beweggrund, 49 Prozent wollen »ein konkretes Problem bekämpfen«, wie die Stifterstudie ermittelte (Mehrfachnennungen). Wie stark gerade die Familienunternehmer diese Motive antreiben, zeigt der Blick auf die Ergebnisse der Einzelinterviews. »Das Land hat mir ermöglicht, reich zu werden, dann hab ich auch die verdammte Pflicht, hierzubleiben und mich zu engagieren«, gab einer der Befragten in der Studie zu Protokoll. Ein Stifterpaar sagt: »Für uns beide spielte der Wunsch eine große Rolle, der Gesellschaft, die uns die Gelegenheit gegeben hat, zu einem Vermögen zu kommen, etwas davon zurückzugeben. Wir konnten hier nämlich in Freiheit und Zufriedenheit tätig werden.«

Namen und Würdigungen

OTTO GROUP: MICHAEL OTTO FEIERT 70. GEBURTSTAG

Als Twen Vorstand eines Milliarden-Unternehmens: Das war auch in den 1970er Jahren etwas Besonderes. Michael Otto hatte eine Lehre bei einer Privatbank abgeschlossen, Volkswirtschaft studiert und anschließend promoviert, seine Uni-Liebe geheiratet. Dann kam der große Schritt – er zog in die Vorstandsetage des väterlichen Versandhauses ein, im Ressort Einkauf, das er alsbald umstrukturierte.



Michael Otto

Zehn Jahre lief seine Bewährungsfrist, dann beerbte er den familienfremden Manager, der Otto bis dato geführt hatte, im Amt des CEO. Heute ist der Name Michael Otto mit der konsequenten Globalisierung des Geschäfts verknüpft. Der Nachfolger hauchte dem etwas in die Jahre gekommenen, vom deutschen Markt abhängigen Geschäft des Vaters Werner Otto wieder mehr Leben ein: Er diversifizierte, kaufte im Ausland zu, fügte dem Konzern Spezialversender hinzu. In Zeiten des Aufbruchs in die New Economy investierte er frühzeitig in den E-Commerce. Lohn dieses Einsatzes nach 20 Jahren an der Firmenspitze: Der Otto-Konzern wird größter Versandhändler der Welt. Für sein Le-

benswerk und für sein breites ehrenamtliches Engagement ist der Unternehmer vielfach ausgezeichnet worden – auf der Firmen-Homepage ist die Liste der Ehrungen inzwischen länger als seine Vita. Im April feierte Michael Otto seinen 70. Geburtstag.

BANKIER FRIEDRICH VON METZLER WIRD 70 JAHRE

»Festina lente.« Diesen Spruch hatte ein Vorfahre in das Wappen seiner Bank aufnehmen lassen: Eile mit Weile. »Wir machen das langsame Geld« ist eine der Lieblingsaussagen von Friedrich von Metzler, seine Bank habe keine Kunden, die spekulieren wollen. Dem Haus hat das gutgetan. Seit 1971 ist von Metzler persönlich haftender Gesellschafter der Privatbank B. Metzler, einem Fossil in der Branche, klein und dennoch unabhängig geblieben. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts gab es in Deutschland 1.500 Privatbanken, bis heute schrumpfte ihre Zahl auf unter ein Dutzend, darunter Metzler. »Wir vermeiden Risiken – und verzichten auf Chancen«, heißt es aus der Bank zum Überlebensrezept der Firma.

Friedrich von Metzler ist Mitglied der elften Unternehmergeneration. Die Bank leitete er gemeinsam mit seinem Vetter Christoph von Metzler, bis dieser im Jahr 1993 starb. Dessen Sohn Leonhard (Jahrgang 1975) ist mittlerweile ebenfalls für Metzler tätig. Das Traditionshaus wurde 1674 gegründet. Heute verfügt es über eine Bilanzsumme von 3,8 Mrd. Euro und beschäftigt 750 Mitarbeiter. Friedrich von Metzler hat die operative Führung des Geschäfts an einen familienfremden Partner weitergegeben. Er selbst betätigt sich noch in der Kundenbetreuung, überdies betreibt er ein ausgedehntes soziales und philanthropisches Engagement in

seiner Heimatstadt Frankfurt, für das er mit der Ehrenbürgerschaft ausgezeichnet wurde. Ende April wurde Friedrich von Metzler 70 Jahre alt.

ALDI: DAS UNTERNEHMEN WIRD 100 JAHRE ALT

Die zweite Generation bringt's hoch: Karl Albrecht, der Bäckergehilfe, eröffnet im Jahr 1913 seinen Backwarenhandel, Ehefrau Anna den Lebensmittelladen. Bei diesem Kleinformat bleibt es, bis die Söhne Karl und Theo 1945 das Geschäft übernehmen – und alsbald eine beispiellose Expansion einleiten. Zehn Jahre später gebieten sie bereits über 100 Lebensmittelgeschäfte. Ihr Sortiment ist begrenzt, die Preise günstig.

Zu Beginn der 1960er Jahre teilen Albrechts ihr Unternehmen, eine Entscheidung, die jedem der Brüder seinen eigenen Herrschaftsbereich gibt und damit den direkten Konflikt vermeidet. Theo übernimmt den Norden, Karl betreibt fortan die Läden im Süden Deutschlands, der Rest der Welt wird ebenfalls in Einflussbereiche aufgeteilt. Die Positionierung des Geschäfts wird auf die Kernkompetenz zugespitzt: »Albrecht-Diskont«, abgekürzt Aldi, löst die bis dahin üblichen Läden mit Theke und Bedienung ab. In den 1970er Jahren beginnt mit Filialgründungen in Belgien, den USA und Dänemark die internationale Expansion. Heute ist Aldi in 16 Ländern auf drei Kontinenten präsent und erwirtschaftet einen Umsatz von 53 Mrd. Euro. Die beiden Aldi-Konzerne werden von familienfremden Managern geführt. Im Frühjahr 2013 konnte Aldi auf sein 100-jähriges Bestehen zurückblicken.

OETTINGER: BIER-PIONIER GÜNTHER KOLLMAR GESTORBEN

Er war bekennender Bismarck-Bewunderer. In seinem Büro hing ein Bild des Eisernen Kanzlers. »Stolz, Ehre, Disziplin«, sagte Günther Kollmar in einem Zeitungsinterview, »auf diese Werte habe ich das Unternehmen aufgebaut.« Im Jahr 1956 übernehmen seine Eltern eine kleine Brauerei. Sohn Günther steigt 1961 in das Geschäft ein. Weil ihm der Biermarkt verteilt erscheint, sucht er nach neuen Wegen. In den 1970er Jahren beginnt er deshalb die Direktbelieferung der damals neuen Supermärkte. In der Brauerei betreibt er rigoroses Kostenmanagement: große Produktionsmengen, keine aufwendige Gestaltung der Marke, keine teure TV-Werbung, kein Zwischenhandel.

Der Firmenchef in zweiter Generation baut die Firma zum Aldi der Brauereiwirtschaft aus, gewinnt Kunden mit seiner Niedrigpreisstrategie. 2004 kann er auf seinen Einsatz besonders stolz sein: Seit jenem Jahr ist Oettinger der größte Brauer in Deutschland. Aus den Kesseln kommt heute fünfmal so viel Bier pro Tag wie bei Fürnheimer Forstquell, dem damaligen Betrieb des Vaters, im Jahr. Die Nachfolge ist auf den Weg gebracht. Seit 1993 ist mit Dirk Kollmar die dritte Generation in der Geschäftsführung, der Senior war vor einigen Jahren in den Vorsitz des Beirats gewechselt. Ende Februar starb der Bier-Pionier Günther Kollmar, nur wenige Wochen nach seinem 75. Geburtstag.



Joachim Gabor

GABOR SHOES: NACHKRIEGS-GRÜNDER JOACHIM GABOR STIRBT MIT 84

Die ersten Schuhe produziert er mit seinem Bruder aus alten Autoreifen, nach dem Krieg. Standort ist Saalfeld in Thüringen. Als die Verstaatlichung durch die Sowjetzone droht, packen Joachim Gabor und Bruder Bernhard ihre Maschinen zerlegt in Rucksäcke, schmuggeln sie in 30 Nächten über die Grenze in den Westen. Dort, in Bramstedt bei Hamburg, baut Joachim Gabor ab 1949 die Schuhherstellung auf. Ein sicherer Instinkt für Mode und der Konsumrausch des Wirtschaftswunders tragen das Geschäft von Erfolg zu Erfolg.

1966 verlegt Gabor den Firmensitz ins bayerische Rosenheim, um den Leder-Lieferanten aus Italien und dem Werk in Österreich näher zu sein. Im selben Jahr stirbt Bruder Bernhard. Joachim führt das Geschäft allein weiter – und internationalisiert. 2005, bei der Übergabe der Geschäftsführung an seinen Sohn Achim, ist Gabor der größte Damenschuhhersteller Deutschlands. Heute erwirtschaftet die Schuhmarke einen Umsatz von 315 Mio. Euro, ihr Senior war bis zuletzt Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates. Anfang April starb Joachim Gabor im Alter von 84 Jahren.



Aloys Coppenrath

COPPENRATH & WIESE: MITGRÜNDER ALOYS COPPENRATH STIRBT MIT 79

Per Tüftlerkarriere zum Tortenkönig: Aloys Coppenrath bricht mit seinem Cousin Josef Wiese in eine Pionierexistenz auf. Im Jahr 1975 gründen beide ein neues Unternehmen. Sein Geschäftsgegenstand revolutioniert eine Branche: Die beiden entwickeln ein Verfahren, das es erlaubt, frisch gebackene Sahnetorten einzufrieren – und über den Handel zu verkaufen. Das Konzept schlägt ein. Zu den tiefgefrorenen Torten kommen schnell auch Kuchen, Brötchen und andere Backwaren. Die Firma Coppenrath & Wiese wird europäischer Marktführer für Tiefkühl-Backwaren. Umsatz heute: 370 Mio. Euro.

Aloys Coppenrath wird 1933 in eine emsländische Bäcker-Großfamilie geboren. Er macht Abitur in Meppen, arbeitet im Wollimport und im Vertrieb einer Verpackungsfirma, bevor er ins elterliche Unternehmen eintritt – die heute noch existierende Keksbäckerei Coppenrath. Das von ihm gegründete Unternehmen führte er bis zum Jahr 2005. Dann schied er gemeinsam mit seinem Vetter aus der Geschäftsführung aus, gleichzeitig kaufte er die Firmenanteile von

Erwin Hymer (li.)
Ralph Weber (re.)



dessen Familie. Seither führt ein familienfremdes Management den Betrieb. Im März starb Aloys Coppenrath im Alter von 79 Jahren.

DROGERIEMARKT DM: GÖTZ WERNER ERHÄLT MARKEN-AWARD

Einsichten, die antreiben: »Stärker wird nicht der, der wächst – sondern der, der sich verändert«, und: »Nur wer die Menschen begreift, kann sie als Kunden gewinnen.« Mit solchen Weisheiten prägt Götz Werner bis heute die Kultur seines Unternehmens. Im Jahr 1973 hatte er, nach Zwist und Rauswurf aus der Firma seines Vaters, den ersten Drogeriemarkt gegründet. Vier Jahre später betreibt er bereits 100 Filialen, heute ist er Marktführer im Land mit 6,9 Mrd. Euro Umsatz, 2.700 Filialen und 44.000 Mitarbeitern. Der Unternehmer setzt auf hochwertig gestaltete Läden, gut ausgebildete Mitarbeiter, die er zu Kunstkursen auf die Alanus-Hochschule schickt – und Unternehmensziele jenseits des Geldverdienens. »Ein Unternehmen stellt für jeden Beteiligten einen Lebensschauplatz dar, der ihn dabei unterstützen sollte, sich seiner selbst bewusst zu werden«, gab er dem Magazin »Wirtschaftswoche« zu Protokoll. Im Februar wurde Götz Werner mit dem Best Brands Award in der Kategorie »Unternehmermarke« ausgezeichnet. Weitere Preise gingen an Adidas, Nivea, Amazon und Samsung.

HYMER: WOHNMOBIL-PIONIER ERWIN HYMER STIRBT MIT 82

Knapp zwei Jahre konnte er die Krönung seines Lebenswerkes noch genießen: Das Museum für Wohnwagen, Wohnmobile und Camping war immer sein Traum. Dessen Umsetzung ließ er sich 17 Mio. Euro kosten. Im Oktober 2011 eröffnete Erwin Hymer das seinen Namen tragende Ausstellungshaus in seinem Heimatort Bad Wiessee. In den zehn Jahren zuvor hatte seine Stiftung die Exponate aus aller Welt zusammengetragen.

Als »Pionier im Bau von Freizeitfahrzeugen« wird Erwin Hymer bezeichnet, dessen Berufsleben nach dem Maschinenbaustudium bei Claudius Dornier beginnt, für den er erst Flugzeuge und später ein Automodell konstruiert. Sein Vater ruft ihn 1956 in den elterlichen Betrieb, wo der Junior, voller Tatendrang, erst einmal eine neue Halle baut. Etwa zeitgleich trifft er Erich Bachem, einen Experten für Flugzeug- und Raketenbau. Beide gründen eine Wohnwagenfertigung, als erstes Modell kommt 1957 der »Puck« auf den Markt, Kaufpreis 2.990 D-Mark. Als bald innoviert Hymer in rascher Folge, im Jahr 1961 bringt er das erste Wohnmobil auf den Markt, den Vorläufer des heutigen »Hymermobil«. Nach und nach baut Hymer sein Unternehmen zum europäischen Marktführer aus. In den 1990er Jahren übernimmt er einige Unternehmen der Branche, etwa Dethleffs, LMC, Bürstner, Laika und Niesmann + Bischoff. 1990 bringt der Pionier sein Unternehmen an die Börse, 90 Prozent der Aktien bleiben allerdings in den Händen der Familie. Heute verkauft das Unternehmen 22.000 Wohnwagen und Wohnmobile im Jahr, 2.800 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 860 Mio. Euro. Der Unternehmer Erwin Hymer starb Mitte April im Alter von 82 Jahren.

GERRY WEBER: ALT-INHABER REGELT SEINE NACHFOLGE

Er war bekennender Bismarck-Bewunderer. Bis 2014 will er noch Vorstandschef bleiben. Aber den Nachfolgeplan hat Gerhard Weber bereits in Angriff genommen. Am 1. August dieses Jahres wird sein Sohn Ralf Weber, bislang verantwortlich für die Auslandsgesellschaften, Controlling und Einzelhandel im Inland, in den Vorstand einziehen. Ob er dem Senior zum anstehenden Wechsel im Jahr 2014 als Firmenchef folgen wird, ist noch offen. »Er soll sich erst bewähren«, ließ Gerhard Weber zum Aufstieg seines Sohnes hören. Der Firmengründer will in einem Jahr in den Aufsichtsrat des börsennotierten Familienunternehmens wechseln.

Im Jahr 1965 hatte Gerhard Weber sein erstes eigenes Geschäft eröffnet. Es folgte eine stürmische Expansion im Handel, der Einstieg in die Produktion von Damenoberbekleidung, der Export der Marke »Gerry Weber« mit eigenen Läden und Flächen. Heute ist der Modekonzern in 62 Ländern präsent, 3.400 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 802 Mio. Euro.

VON FELIX OLDENBURG

Soziale Idee + Unternehmertum = Wirkung



Wer sorgt dafür, dass Mitarbeiterfamilien unterstützt werden, wenn sie es besonders nötig haben? Woher sollen die Fachkräfte in meiner Region kommen, wenn ich mir die Jugendlichen ansehe? Wie erhalten wir die Dörfer, wenn die Geschäfte abwandern? Wie helfen wir Menschen, nach dem Scheitern wieder aufzustehen? Bei gesellschaftlichen Herausforderungen ist es nicht anders als bei wirtschaftlichen. Eine Idee allein bringt wenig, ein Unternehmer ohne Idee nicht viel mehr. Es ist die seltene Kombination, aus der etwas wachsen kann. Diese Einsicht ist im sozialen Sektor noch neu, aber dank der Unterstützung vieler Familienunternehmer sind Social Entrepreneurs inzwischen in Deutschland angekommen und sie verbreiten Lösungen für die oben genannten Fragen und viele mehr.

Die beiden Social Entrepreneurs Rose Volz-Schmidt und Murat Vural gehören zu der noch kleinen Gruppe sozialer Gründer, die die prekäre Anfangsphase hinter sich gelassen haben. Rose Volz-Schmidt hat eine wichtige Lücke entdeckt: Nach der Geburt brauchen viele junge Familien ganz praktische, moderne Nachbarschaftshilfe. Inzwischen sind Tausende entsprechend qualifizierte Freiwillige unterwegs und ihre Organisation »welcome« hat Franchise-Partner in ganz Deutschland. Ihre aktuelle Herausforderung: Wie kann welcome mit Unternehmen zusammenarbeiten, um Mitarbeiterfamilien zu unterstützen? Murat Vural sorgt mit seinem »Chancenwerk« dafür, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund in Nordrhein-Westfalen Vorbilder und Mentoren in ihrem Umfeld finden. Der Vorteil: Sein Schneeballsystem braucht kaum Ressourcen und mobilisiert für jeden Mentor eine ganze Gruppe von fortgeschrittenen Schülern, von denen jeder im Gegenzug für die erfahrene Unterstützung wieder einer ganzen Gruppe von jungen Schülern hilft. Ihn

beschäftigt gerade ein Wachstum aus Nordrhein-Westfalen hinaus in andere Bundesländer, das seine Organisation nicht überfordert.

Noch am Beginn der Wachstumsgeschichte stehen dagegen Heinz Frey und Attila von Unruh. Sie sind erst seit kurzem im Netzwerk von Ashoka und erhalten neben Stipendium auch Pro-bono-Dienstleistungen und Kontakte. Heinz Frey kommt aus einer ländlichen Gegend und erlebte, wie ein Geschäft nach dem anderen verschwand, bis das Leben auf dem Dorf insbesondere für ältere Menschen und junge Familien kaum mehr möglich war. Er erfand die DORV-Läden, die gemeinschaftlich betrieben und sich selbst tragend das Leben zurückbringen. Er fragt sich, was für eine Organisation er aufbauen muss, damit seine Idee schnell wachsen kann. Selbst betroffen war auch Attila von Unruh von dem Problem, das er nun löst. Unverschuldet in die Insolvenz geraten, erkannte er, wie man die oft brach liegenden Talente und Erfahrungen von Menschen in Insolvenz nutzen kann, um Menschen vor der Insolvenz zu bewahren. Aus dem Betroffenen-Netzwerk »Anonyme Insolvenzler« entstand ein einzigartiges unabhängiges Beratungsangebot von Betroffenen für Betroffene. Für Attila von Unruh lautet die aktuelle Herausforderung, wie er Investoren beteiligen kann, ohne sich wieder in Abhängigkeit zu begeben.

Die Fragen der Social Entrepreneurs sind also denen ähnlich, die sich auch Unternehmer stellen. Nur stoßen sie oft mit ihrem Wachstumsanliegen an die rechtlichen Hürden der Gemeinnützigkeit, an die traditionellen Grenzen des Sozialsektors und an die persönlichen Limits der Belastbarkeit. Ähnlich anspruchsvoll wie Social Entrepreneur zu sein ist es daher, ein Unterstützer zu sein, denn es geht darum, diese Grenzen ganz praktisch zu überwinden. Es ist bisher eine

kleine Gruppe von wenigen Dutzend Unternehmerpersönlichkeiten, darunter viele Familienunternehmer und -unternehmen wie Boehringer, Haniel oder Werhahn. Die Unterstützung mit Spenden ist dabei nur der Anfang. Wenn man das Wachstum einer Idee ermöglichen will, erfordert das eine Partnerschaft auf Augenhöhe und auch das Einbringen von eigenen Ideen und Netzwerken, ja vielleicht sogar des eigenen Unternehmens als Partner.

Und da steht die kleine Bewegung noch am Anfang: Oft teilen Social Entrepreneurs und Familienunternehmen das gleiche Anliegen und könnten mit geschäftlicher Partnerschaft noch mehr erreichen als mit traditioneller Wohltätigkeit allein. Denn Unternehmen sind wettbewerbsfähig, wenn aus Jugendlichen gute Fach- und Führungskräfte werden, wenn die Mitarbeiterfamilien gut versorgt sind und das Unternehmertum in der Region floriert. Es ist in unserer Gesellschaft gut eingeübt, persönliches Engagement und geschäftliches Interesse sorgfältig zu trennen. Insofern ist Social Entrepreneurship Neuland und das wird zuerst von denen betreten, die Verantwortung für die Gesellschaft und unternehmerischen Erfolg schon immer zusammen gedacht haben.

Felix Oldenburg ist Hauptgeschäftsführer von Ashoka Deutschland.

Kontakt: foldenburg@ashoka.org

» TERMINHINWEIS

Erfahren Sie mehr zum Thema in unserem Erfahrungsaustausch im Rahmen des Unternehmer-Erfolgsforums am 21. November 2013.

Weitere Informationen unter www.intes-akademie.de

Standortstudie: Regulierung mau, Infrastruktur gut

Deutschland ist besser als seine Nachbarn durch die Krise gekommen. Aber selbstzufrieden sollte dennoch niemand sein: Zwar zeigt der Standort klare Pluspunkte. Doch die Bedingungen, unter denen Familienunternehmen wirtschaften, sind nicht nur rosig. Das zeigt ein Ländervergleich, den die Stiftung Familienunternehmen vorlegte. In der Studie wurden die Bedingungen von 17 Ländern Europas und jene der USA analysiert.

Maluspunkte bekommt der Standort Deutschland besonders beim Thema Regulierung. Hier haben es Familienunternehmer im Vergleich zu anderen Ländern schwer; belastend wirken die Bedingungen des Arbeitsmarktes sowie das Tarifrecht. Beide Faktoren gelten als kostentreibend und kompliziert. Auch die betriebliche Mitbestimmung bewertet die Stiftung Familienunternehmen als Last: »Starke Arbeitnehmervertretung, vergleichsweise ausgedehnte Freistellungs- und Ressourcenansprüche, umfangreiche Mitspracherechte«, zählen die Autoren der Studie die Faktoren auf, die Firmeneinhabern das Leben schwer machen. Besonders gegenüber dem englischsprachigen Raum (USA, UK, Irland) erweise sich das als Nachteil im Wettbewerb.

Kaum Schwächen zeigt Deutschland dagegen beim Thema »doing Business«. Dieser Indikator misst, inwieweit die übliche Geschäftstätigkeit durch Vorschriften und Eingriffe bei Firmengründung, Auslandsgeschäft und der Durchsetzung von Verträgen beeinträchtigt wird. In all diesen Punkten wird das Land positiv bewertet – die Geschäfte fließen hier so ungehindert wie in nur wenigen anderen Ländern der Welt. Deutschland steht als starker, wirtschaftsfreundlicher Rechtsstaat da.

Ein anderes Bild ergibt sich bei den von der Studie gemessenen Indikatoren »Arbeitskosten, Produktivität, Humankapital«. Hier sind die USA, Finnland und Irland die Gewinner des Ländervergleichs. Nordamerika verdankt seinen Spitzenplatz in erster Linie der Höhe der Bildungsausgaben sowie dem Bildungsniveau der Arbeitnehmer. Auch Finnland kann vor allem in den Bildungsdimensionen punkten; in Irland hingegen ist es auch die hohe Arbeitsproduktivität, die positiv zu Buche schlägt.

Deutschland ist bei diesem Indikatorenbündel nur auf dem 15. Rang platziert – noch hinter Spanien, Schweden und der Slowakei. Die schlechte Platzierung wird durch die Höhe der Arbeitskosten und die Werte bei der Produktivität bestimmt, bei beiden Indikatoren erreicht Deutschland nur das untere Mittelfeld des Länderver-

gleichs. Überdies seien die Bildungsinvestitionen zu niedrig, beanstanden die Autoren der Studie.

Gut bewertet werden hingegen die Bedingungen für Familienunternehmen bei den Faktoren »Finanzierung« und »öffentliche Infrastruktur«. Beim Thema Finanzierung profitieren alle Unternehmen von der sehr positiven Bewertung des Landes durch die Rating-Agenturen: Schuldner aus Deutschland haben weltweit einen guten Ruf. Auch die Kreditinformation bewerten die Autoren der Studie für Deutschland positiv, denn die Transaktionskosten der Finanzierung sind dadurch niedrig. Ebenfalls begünstigend wirkt die im internationalen Vergleich akzeptable öffentliche Verschuldung.

Der Komplex »öffentliche Infrastruktur« ist in der Studie weit gefasst, dazu zählen die Autoren die Themen Kommunikation, Information und Transport – aber auch das rechtlich-institutionelle Umfeld: Für Familienunternehmen sind auch ein funktionierender Staat, ein effizientes Rechtssystem und stabile soziale und politische Verhältnisse wichtig.

In der Bewertung der öffentlichen Infrastruktur erreicht die Schweiz in allen Dimensionen den Spitzenplatz. Deutschland befindet sich im Nationenvergleich nur knapp unterhalb der Bestwerte und erreicht Platz 7. Die Transport-Infrastruktur wird als sehr gut bewertet, dasselbe gilt für Reisen und Kommunikation. Bei den in der Studie gemessenen Teilindikatoren »Kriminalität und politische Stabilität«, »Korruptionskontrolle« und »Rechtssicherheit« kann Deutschland hingegen nicht ganz an die Spitzenwerte anschließen. »Hier wirken sich Ereignisse wie Schmiergeldskandale großer deutscher Unternehmen oder auch Fragen zur Unabhängigkeit der Politik von Einflüssen auf Wirtschaft und Finanzindustrie aus«, geben die Autoren der Studie zu Protokoll.

In der Gesamtbewertung über alle erhobenen Indikatoren hinweg erreicht Deutschland Rang elf. Als beste Standorte für Familienunternehmen ermittelte die Studie die Schweiz, Finnland und Dänemark. Die unter den 18 analysierten Ländern am schwächsten bewerteten Standorte sind Polen, Spanien und, auf dem letzten Platz, Italien.

Die Studie »Länderindex der Stiftung Familienunternehmen« ist im Frühjahr 2013 in einer neuen Ausgabe erschienen. Der 304-seitige Berichtsband kann als E-Book gratis bezogen werden unter: <http://tinyurl.com/Laenderindex>.

INTERVIEW MIT ANDREAS DETHLEFFSEN | VON AXEL GLOGER

Gemeinsam lernen: Bildung schafft Bindung

Seit fünf Jahren betreibt die Unternehmerfamilie Dethleffsen eine Qualifizierung von Gesellschaftern und Familienmitgliedern. Andreas Dethleffsen, einer der beiden Geschäftsführer der HGDF-Familienholding, berichtet über seine Erfahrungen.

ZUNÄCHST EINE FRAGE, DIE VIELE UNTERNEHMERFAMILIEN UMTREIBT: WER AUS DEM KREIS DER FAMILIE SOLLTE IN DAS THEMA QUALIFIZIERUNG VON GESELLSCHAFTERN EINBEZOGEN WERDEN?

ANDREAS DETHLEFFSEN: Wir leben grundsätzlich nach dem Prinzip der Einladung. Das heißt: Jeder ist willkommen. Das gilt auch für die Lebenspartner der Gesellschafter und für jedes Kind. Folglich kann auch jeder an den Qualifikationsangeboten teilhaben.

WIE SETZEN SIE DIE QUALIFIZIERUNG PRAKTISCH UM?

Insgesamt sprechen wir neben den sieben Gesellschaftern weitere 23 Familienmitglieder an. Ehepartner und Kinder. Sobald letztere volljährig sind, erfolgt automatisch die erste Einladung zur halbjährlichen Gesellschafterversammlung. Da kann sich jeder ein umfassendes Bild davon machen, wo unser Unternehmen gerade steht. Außerdem bieten wir Workshops für die ganze Unternehmerfamilie an. Jeder kann sich das aussuchen, was ihm an Know-how noch fehlt und damit anfangen, wann es ihm beliebt. Nur raushalten kann er sich nicht.

IN WELCHEM FORMAT LAUFEN DIE WORKSHOPS AB?

Das hängt vom Thema ab. Wir treffen uns als Familie beispielsweise jährlich zu einem Wochenende, von Freitag bis Sonntag. Dann arbeiten wir gemeinsam an einem Thema, etwa Kommunikation, Werte oder Führung. Weiche Themen wie diese sind uns sehr wichtig. Sie sind die Basis für langfristigen Erfolg als Unternehmen und als Familie. Deshalb binden wir bei diesen Themen auch gerne die junge Generation mit ein. Die verbleibende Zeit nutzen wir dann dazu, einfach gemeinsam Spaß zu haben.

WER LIEFERT DEN INPUT BEI DEN WORKSHOPS?

Viele Themen besetzen wir aus den eigenen Reihen. Wenn es etwa um die einzelnen Gesellschaften geht, laden wir das Management ein. Die Erfahrung hat gezeigt, dass unsere Führungskräfte ihre Begeisterung für das Geschäft und ihren Verantwortungsbereich am besten vermitteln können. Wenn es um Sachthemen geht, holen wir uns zusätzlich Experten von außen. Beispiel: Werden Bilanz und ihre Hintergründe vorgestellt, trägt der Wirtschaftsprüfer vor.

SIE FÜHREN DIE QUALIFIZIERUNG DER GESELLSCHAFTER IN DIESER FORM SEIT DEM JAHR 2008 DURCH. HAT SICH DIE EINSTELLUNG DER UNTERNEHMERFAMILIE SEITHER VERÄNDERT?

Allen ist sehr klar geworden, dass sie Treuhänder sind. Sie haben Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter. Jeder weiß, dass es eine große, gemeinsame Aufgabe ist, den Weg in die Zukunft zu gestalten. Darüber herrscht viel mehr Klarheit als früher. Es gibt jetzt eine Menge Reflexion sowohl über das Unternehmen als auch über uns als Unternehmerfamilie. Der Zusammenhalt ist gewachsen. Die Kommunikation hat sich verbessert, die emotionale Bindung ist gestärkt. Darüber freuen wir uns alle sehr.

WAS DAVON KOMMT SPEZIELL DEN GESCHÄFTSFÜHRERN ZUGUTE, ALSO IHNEN UND IHREM COUSIN HERMANN DETHLEFFSEN?

Wir bemerken heute eine erhöhte Dynamik. Aus der informierten Familie kommen gute Impulse, uns erreichen viele gute Ideen. Das bringt die Geschäftsführung nach vorn, nicht zuletzt deshalb, weil sich die nächste Generation mit an der Diskussion beteiligt.

IN JEDEM FAMILIENKREIS STEHEN MANCHMAL AUCH SCHWIERIGE THEMEN AUF DER AGENDA. WIE VERLAUFEN BEI IHNEN DIE DISKussionEN, SEIT SIE DIE GESELLSCHAFTER QUALIFIZIEREN?

Es gibt deutlich mehr Transparenz für alle Beteiligten. Jeder weiß, worum es geht. Durch die gewachsene Kompetenz im Familienkreis ist es einfacher geworden, auch schwierigere Themen gemeinsam durchzusprechen. Wir sind erfreut über die Beiträge, bei denen die Sache im Vordergrund steht. Emotionale Verwerfungen gibt es einfach nicht. Es wird offen und wohlwollend über alles geredet – und dann wird gemeinsam entschieden.

HAT SICH IHR WERTEBEZUG VERSTÄRKT?

Unsere Familie war schon immer sehr wertestark. Vertrauen in Menschen, der feste Glaube an das Gute und die Überzeugung, dass Fleiß und Disziplin zum eigenen Glück beitragen, haben uns alle geprägt. Im Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen war es außerdem immer klar, dass wir dem Grundsatz »Firma geht vor« folgen. Überdies gibt es eine Reihe impliziter Werte, mit denen jeder von uns aufgewachsen ist. Wir tragen sie heute allerdings bewusster und dankbarer mit uns und nach außen.

WELCHER GEMEINSAME WILLE TREIBT SIE HIER AN?

Wir sagen: Wir wollen das Unternehmen gemeinsam an die nächste Generation weitergeben. Dafür soll eine emotionale Bindung geschaffen werden, die auch junge Familienmitglieder an das Unter-

nehmen heranführt. Unser Schlüsselthema heißt Identifikation. Wir wollen vermitteln, dass das Unternehmen ein Wert an sich ist, bei dem es nicht so sehr um die Höhe der nächsten Tantieme geht, sondern um das gemeinsame Projekt der Familie, um den Beitrag, den das Unternehmen und jeder Einzelne zum Ganzen leisten.

WELCHE ROLLE KOMMT IHNEN DABEI ALS UNTERNEHMER ZU?

Unternehmer sind wichtig – aber sie sollten sich nicht zu wichtig nehmen. Es gibt auch Aufgaben außerhalb der Firma. So sollten sich Unternehmer auch mit dem nötigen Einsatz an Zeit ihren Kindern zuwenden, ihnen die richtigen Werte vermitteln. Wer sich nur um das Geschäft kümmert, nicht aber um die nächste Generation, hat nichts für das Familienunternehmen getan. Es gilt etwas weiterzutragen, was größer ist als der wirtschaftliche Wert des Unternehmens.

Andreas Dethleffsen führt gemeinsam mit seinem Cousin Hermann Dethleffsen das Unternehmen Herm. G. Dethleffsen, Flensburg (HGDF). Die Familienholding führt sieben Beteiligungsgesellschaften als finanzieller und strategischer Partner. Die Unternehmen beschäftigen 2.500 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Umsatz von 330 Mio. Euro. Die Unternehmertätigkeit der Familie geht zurück auf die Gründung eines Spirituosen- und Baustoffgeschäfts im Jahr 1738.



**NUR GUT QUALIFIZIERTE GESELLSCHAFTER KÖNNEN
GUTE MIT-UNTERNEHMER SEIN!**

Eigentum verpflichtet!

Das Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter und Familienmitglieder in sechs Modulen von September bis November 2013. » Weitere Informationen unter 0228 36780-61 oder www.intes-akademie.de

INTERVIEW MIT CHRISTOPH HERBRIG | VON AXEL GLOGER

Aus dem Schatten des Seniors treten

Innerhalb von zwei Jahren rückte Christoph Herbrig vom Praktikanten zum Firmeninhaber auf. Er löste Egon Herbrig ab, seinen Großonkel. Der Junior schildert, wie die beiden den Generationswechsel organisierten und wie der Nachfolger aus dem Schatten des Seniors heraustretet.

SIE HATTEN GAR NICHT DEN PLAN, FAMILIEN-UNTERNEHMER ZU WERDEN. DANN KAM ALLES ANDERS.

CHRISTOPH HERBRIG: Meinen Großonkel, den Firmeninhaber, kannte ich nur aus der Ferne. Das änderte sich erst, als wir bei einer Familienfeier an einem Tisch saßen. Wir kamen ins Gespräch. Er bot mir ein Praktikum an. Ich arbeitete dann mehrere Monate im Betrieb. Während dieser Zeit bot mir Egon Herbrig sein Unternehmen an. Er war damals 74 Jahre alt, ich studierte als Offizier bei der Bundeswehr. Aber nach einiger Überlegung willigte ich ein. Seit Januar 2008 bin ich Geschäftsführer.

MIT WELCHEM STIL FÜHRTE IHR GROSSONKEL DAS UNTERNEHMEN?

Er hatte das Unternehmen selbst gegründet und 53 Jahre lang geführt, selbst nach der Enteignung 1972 blieb er als Betriebsleiter. Seine Passion galt der Technik, als typischer Unternehmer konnte er dominierend sein, was ich auch bin. Aber meine Schwerpunkte sind anders. Mir liegt eher das Organisatorische und das Kaufmännische.

DIE NACHFOLGE KANN NUR GELINGEN, WENN DIE KUNDEN MITMACHEN. KONNTEN SIE DIE KONTAKTE VON IHREM GROSSONKEL ÜBERNEHMEN?

Bei den drei wichtigsten Kunden hat mich der Senior persönlich vorgestellt. So gab es eine akzeptierte Übergabe. Bei vielen anderen Kunden waren die Ansprechpartner meines Großonkels längst in Rente gegan-

gen. Hier waren Jüngere nachgerückt. Zu diesen konnte ich den Kontakt nach und nach aufbauen.

SIE HABEN IHREN GROSSONKEL NACH SEINEM AUSSCHIEDEN AUS DER GESCHÄFTS-FÜHRUNG NOCH ALS BERATER BESCHÄFTIGT. HAT ER REINGEREDET?

Die Beraterrolle kam auf Betreiben der Bank zustande. Sie hatte mir den Kaufpreis finanziert. Egon Herbrig als Ratgeber im Hintergrund sollte zusätzliche Sicherheit sein, dass die Übergabe gelingt. Hin und wieder habe ich meinen Großonkel gefragt, da ging es um konkrete Sachverhalte. Er kam in den Betrieb, wir tauschten uns aus, er ging wieder. Sein Wirken hat mir geholfen. Eingengt fühlte ich mich nie, er hatte ja keine feste Präsenz mehr.

SIE HABEN NACH DER METHODE »SAUBERER SCHNITT« ÜBERGEBEN. WIE HABEN SIE DAS GEMACHT, UND WARUM?

Wir haben uns auf einen Stichtag geeinigt, am 1. Januar 2009 sollte ich Geschäftsführer und Hauptanteilseigner (mit 90 Prozent der Anteile, d. Red.) werden. Einen Tag zuvor schied Egon Herbrig aus diesen Rollen aus. Der Markt befand sich damals in einem starken Umbruch. Deshalb wollten wir beide klare Verantwortlichkeiten, ich als Nachfolger musste einige harte Entscheidungen fällen.

BEI DEN MEISTEN ÜBERGABEN ARBEITEN ÜBERNEHMER UND SENIOR SEITE AN SEITE. WARUM HABEN SIE NICHT DIESEN WEG GEWÄHLT?

Weil ich die Nachteile sehe. Oft hält der Senior nach einem formal vollzogenen Wechsel die Fäden weiter in der Hand. Der Nachfolger steckt in einer Rolle, die weder Fisch noch Fleisch ist. Keiner weiß, wie es weitergeht, Mitarbeiter nicht, Kunden nicht. Das habe ich in anderen Familienunternehmen beobachtet.

Deshalb würde ich unseren Weg jederzeit wieder so gehen. Wenn die Firma läuft und das Führungsteam gut aufgestellt ist, ist der klare Schnitt meiner Meinung nach die bessere Lösung. Natürlich muss der Nachfolger lernen, aber wenn das Geschäft gesund ist, verträgt es den einen oder anderen Fehler.

ABER MACHEN DAS DIE MITARBEITER MIT?

Auch für die Mitarbeiter sind klare Verhältnisse besser. Der Schatten des Alt-Inhabers ist weg. Niemand kommt in Versuchung, sich die Entscheidung mal beim Senior, mal beim Junior abzuholen. Wenn der Übergang so klar geregelt ist, kann niemand versuchen, Senior gegen Junior auszuspielen. Es macht immer nur einer die Ansage.

KLARE VERHÄLTNISSAUCH IN DEN GESELLSCHAFTLICHEN ROLLEN?

Auf jeden Fall. Denn wenn der scheidende Inhaber über das Ende seiner aktiven Zeit hinaus noch Anteile hält, wird er immer auch nach seinem Geld schauen. Deshalb habe ich die Anteile von Egon Herbrig bei meinem Eintritt in die Geschäftsführung vollständig übernommen. Damit hat der Alt-Inhaber eine faire Gegenleistung bekommen – und konnte gelassen Abschied nehmen.

Christoph Herbrig wurde mit 26 Chef und Inhaber von Herbrig Präzisionsmechanik in Altenberg, Sachsen. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 15 Mio. Euro und beschäftigt 110 Mitarbeiter.

» **TERMINHINWEIS**

Dieses Thema diskutieren wir in unserem neuen Erfahrungsaustausch für die Next Generation im Rahmen des Unternehmer-Erfolgsforums am 21. November 2013. Weitere Informationen unter www.intes-akademie.de

AUCH TRAUMSCHIFFE BRAUCHEN EIN VORBILD.

MS EUROPA



Erleben Sie an Bord des besten Kreuzfahrtschiffes der Welt* eine unvergessliche Zeit weit weg vom Gewohnten. Genießen Sie den einzigartigen Luxus, der seit Jahren unerreicht Maßstäbe bei erlebnisreichen Seereisen auf höchstem Niveau setzt.



*Lt. Berlitz Cruise Guide 2013.



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

Große Momente. Ganz exklusiv.

VON ANDREAS ZITTLAU

Mit System und Disziplin erfolgreich investieren



Die Renditen für Tagesgeld und Anleihen liegen so niedrig wie noch nie – und eine Besserung ist nicht in Sicht. Damit wird die schleichende Enteignung durch Inflation – Stichwort »Financial Repression« – zum Dauerzustand. Einziger Ausweg: mehr Sachwerte im Vermögen. Neben Immobilien kommen hierfür insbesondere Aktien und Gold infrage.

keine Vorteile. Die Investmentbranche mit ihren ständigen Produktinnovationen mag es nicht gerne hören, aber einfacher ist in der Regel auch besser. Ein leicht umzusetzender Ansatz ist die Trendfolgestrategie. Hierbei wird anhand des jeweiligen Kursverlaufs versucht, Aufwärts- und Abwärtsbewegungen frühzeitig zu erkennen. Handelssig-

vorhergesehen. Was wir aber bis dahin sagen konnten: Gold war massiv angeschlagen und befand sich im Abwärtskanal mit noch mehr Potenzial nach unten. Und auch jetzt nach dem Crash hilft uns das Regelwerk: Zwar hat es schon wieder eine deutliche Erholung gegeben, der Trend zeigt aber immer noch nach unten. Für Daytrader eine reizvolle Situation, für langfristig orientierte Investoren aber noch ein Zeichen, abzuwarten.

Verlauf des Goldpreises seit August 2012



Um in diesen schwankungsreichen Anlageklassen langfristig erfolgreich zu sein, ist das disziplinierte Einhalten von Investmentregeln zwingend notwendig. Diese Regeln müssen den Investor vor seinem Feind Nummer 1 schützen: sich selbst. Denn in uns steckt ein ganzes Arsenal von schädlichen Verhaltensweisen, die uns immer wieder zu Höchstkursen ein- und zu Niedrigkursen aussteigen lassen.

Es gibt diverse Investmentphilosophien, aus denen Handelsregeln abgeleitet werden können. Sie sollten sich aus der Diskussion um den besten Ansatz heraushalten und jene Strategie wählen, die für Sie praktikabel und am leichtesten durchzuhalten ist. Die gute Nachricht hierbei: Komplexe Modelle mit hohem Analyse- und Rechenaufwand bringen

nale ergeben sich z.B., wenn der Kursverlauf langfristige Durchschnitte kreuzt. Die Vorteile hierbei: Es sind keine vagen Prognosen notwendig. Schädliche Emotionen bleiben außen vor. Gewinne können lange laufen, und Verluste werden nach guter alter Kaufmannsart konsequent am Anfang begrenzt.

Als Beispiel für diese systematische Verlustbegrenzung eignet sich der Verlauf des Goldpreises. Im Oktober 2012 zeigte unser System einen Trendbruch an. Obwohl wir der Überzeugung waren (und weiterhin sind), dass Gold durch das hemmungslose Geld drucken der Zentralbanken grundsätzlich ein sinnvolles Investment darstellt, sind wir in allen Depots komplett aus Gold ausgestiegen. In der Tat folgte dann ein Abwärtstrend. Natürlich haben wir den finalen Crash nicht

Die Trendfolgestrategie hat sich für alle Anlageklassen bewährt und funktioniert auch als Signalgeber für den Markteinstieg. Sie lässt sich neben Einzelwerten auch gut mit kostengünstigen Indexfonds (ETFs) umsetzen. Je nach Marktlage ist man dabei auch schon einmal eine Weile nicht investiert und wartet an der Seitenlinie, bis das Spiel wieder in die richtige Richtung läuft. Dieser aktive Ansatz findet sich eher nicht in standardisierten Bank-Vermögensverwaltungen, die permanent möglichst hoch in klassischen Investmentfonds investiert sind, um laufende Bestandsprovisionen zu generieren.

Fazit: Natürlich ist ein Trendfolgemodell nicht perfekt. Es erzeugt gelegentlich Fehlsignale und in Boomphasen läuft es dem Markt hinterher. Aber eines ist empirisch bewiesen: Keine Systematik schützt im Langfristvergleich besser vor hohen Kursverlusten. Und genau dies macht den Trendfolgeansatz für das Privatvermögen von Unternehmerfamilien so attraktiv.

Andreas Zittlau ist Geschäftsführender Gesellschafter der PRIVACON GmbH Vermögensmanagement für Familienunternehmen, ein Partnerunternehmen der INTES.

Kontakt: andreas.zittlau@privacon.de

VON HANS U. BRAUNER

Familienprinzip: Sind Familienunternehmen krisenresistenter?

Vermutungen zur Verantwortung von Familienunternehmen auf den Prüfstand zu stellen, das ist die Zielintention meiner Co-Autoren und mir mit dem Sammelband »Familienprinzip«. Wir unterstützen das unternehmerische Familienprinzip und beantworten die Frage »Sind Familienunternehmen krisenresistenter?« mit einem redlichen »Ja, aber«. Wir wären unglaublich, wenn wir das einschränkende »Aber« verschweigen würden.

»Krisenresistenter als anonyme Unternehmen« hätte vielleicht zusätzlich im Buchtitel stehen können. Wir haben uns in unserem Plädoyer für das Familienprinzip nur auf folgende drei Fragen zur Krisenresistenz und der damit verbundenen neuen Normalität und Glaubwürdigkeit konzentriert und die aktuellen breiter angelegten Sachbücher über Familienunternehmen nur fragmentarisch vertiefend ergänzt:

1. Im ökonomischen und politischen Umfeld von Krisen, Konflikten, Kämpfen, Kriegen und »Burgfrieden« versuchen wir erstens Antworten zu finden, ob Familienunternehmen krisenresistenter und somit zukunftsfähiger sind. Hierbei spielt das positive Vorurteil eine Rolle, dass der Eigentümer-Unternehmer verantwortlicher über das Familienvermögen verfügt als angestellte fremde Unternehmer, die – so das negative Vorurteil – Eigennutz vor Familieninteressen befolgen. Beispiele von positiven und negativen Vorbildern erleichtern Antworten und Selbsteinschätzung.

2. Eng damit verbunden sind zweitens die Fragen nach möglichen »neuen« Normalitäten des Familienprinzips in Krisen. Bietet das alte oder ein neues normales Familienprinzip eine optimale, Kontinuität und Innovation sichernde Unternehmensstruktur oder eingeschränkt nur dann, »wenn die Fa-

milie etwas taugt« (Zitat Berthold Leibinger)? Bleiben auch in möglichen »neuen« Normalitäten des Familienprinzips Verstand und Gefühl in einer ausgewogenen Proportion von Binde- und Trennkräften? Kann die positive Bilanz von Bindekräften (Familienwerte Loyalität, Legalität, Legitimität, Tradition usw.) gegenüber den üblichen Trennkräften (Stammesfehlen, Mangel an fachlicher und sozialer Kompetenz, Neid, Nachfolge-Konflikte usw.), diese positive Proportion zugunsten der Bindekräfte in Krisen, nachhaltig bleiben? Oder »heiligt der Zweck die Mittel«?

3. Schließlich stellen wir die dritte Frage, ob das Familienprinzip einen Schutzschirm vor der zu beklagenden Erosion der Führungskultur bieten kann. Ich plädiere immer wieder für das auf Vertrauen beruhende familiengeprägte »Dennoch«-Prinzip, um einen negativen Kulturwandel zu verhindern oder auszumerzen mit dem Ziel, die notwendige Glaubwürdigkeit von Familienunternehmern zu sichern oder wiederzugewinnen. Besitzt ein Eigentümer-Unternehmer eine krisenresistentere Glaubwürdigkeit als ein angestellter Unternehmer eines anonymen Unternehmens? Es ist zu vermuten, dass die Erfolgchancen eher vom Charakter des Familienunternehmers als vom Familienprinzip abhängen.

In seinem Vorwort zum Buch wird deutlich, dass der neue BDI-Präsident Ulrich Grillo meine Deutung der Begriffe Herrschen, Führen, Leiten und Dienen teilt, die ich meinem Mentor Hans L. Merkle verdanke. So habe ich mich in meinen Beiträgen und Kommentaren differenzierend, diskursiv und manchmal polarisierend über fiktive und faktische Architekturen von Macht und Autorität und deren Tücken in Familienunternehmen im Zusammenhang mit Binde- und Trennkräften stets an diese Begriffs-



deutungen von Herrschen und Führen erinnert. Meine Einschätzungen zu Normalitäten der Architekturen Macht und Autorität durch Eigentümer- und Angestellte-Unternehmer sind im gleichen Tenor als Thesen-Merkmale geprägt. Entscheidend für ein zwischen Vernunft und Gefühl richtig proportioniertes Familienprinzip ist m.E., dass die Bindekräfte deutlich die Trennkräfte übersteigen und sich alle Familiengeschafter aus vollem Herzen, in familiärem Vertrauen und mit einem ehrlichen »Ja« zum Familienprinzip bekennen. Das ist der Wunsch von Herausgeber und Co-Autoren: Nicht nur »Ja, aber«, sondern »Ja, dennoch« zu sagen.

Dr. Hans U. Brauner war u.a. Direktor bei der Robert Bosch GmbH und Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsratsvorsitzender der Rheinmetall AG. Derzeit ist er u.a. Beirat des Familienunternehmens CERTUSS KG.



Das von Hans U. Brauner herausgegebene Buch Familien-Prinzip: Sind Familienunternehmen krisenresistenter? ist im Allitera Verlag erschienen (München 2013, ISBN 978-3869064895, Preis: 18 Euro).



Macht: Geschichten von Erfolg und Scheitern

Von *Katja Kraus*, Fischer, 256 Seiten,
ISBN: 978-3100385048, Preis: 18,99 Euro

Katja Kraus ist selbst Gescheiterte. Sie war erste Frau im Vorstand eines Bundesliga-Clubs, wurde dann vom HSV vor die Tür gesetzt. Diese Geschichte dient ihr als Eintrittskarte zu ihren Gesprächen. Sie traf andere, die ebenfalls erst hoch und dann rausflogen – und alle öffneten sich der Autorin. So gelingt ein seltener, weil persönlicher Blick auf ein Thema, das zum Unternehmerleben gehört: Misserfolg.

Ron Sommer, der erste Telekom-Chef, verlor das Vertrauen seines Aufsichtsrats, als der Kurs der Volksaktie zusammenbrach. Sieben Jahre hatte er den Konzern geleitet. Dann lag sein Baby, wie er es nennt, plötzlich nicht mehr in seinem Arm. Sommer redet über diesen Verlust, den Absturz aus dem Leben als Wirtschafts-Promi, seinen Neubeginn. »Ohne Macht ist man mehr Mensch«, gesteht er seiner Gesprächspartnerin.

Katja Kraus holt sie alle vor ihre Nahlinse, zeigt Bilder, die rar sind in der Erfolgsgesellschaft. Der Unternehmer Peter Kabel etwa war von Jublern und Profiteuren umgeben, solange es mit seinem Geschäft nach oben ging. Noch heute wundert er sich, dass ihn keiner vor der anschließenden Apokalypse warnte. »Alle waren im Rausch.« So geht es oft. Hera Lind, die Bestsellerautorin, schreibt sich nach oben, fällt dann ins Nichts. Björn Engholm muss eine glanzvolle Politikerkarriere beenden, als er sich in Falschaussagen verstrickt. Hartmut Mehdorn kämpft bei der Bahn gegen den Rest der Welt, bringt das Unternehmen hoch. Dann geht er. Katja Kraus sagt er, was er an seinem letzten Tag fühlte – und warum er danach nicht in ein Loch fiel, trotz fehlenden Jobs.

Gewinnverwendung und Vermögen: Zukunftssicherung für das Familienunternehmen und seine Inhaber

von *Hermut Kormann*
Springer Gabler, 292 Seiten,
ISBN: 978-3658002763, Preis: 49,99 Euro

Sobald das Unternehmen mehr als einen Inhaber hat und mehr als eine Generation alt ist, stehen zwei Schlüsselfragen auf der Agenda: »Wie viel schütten wir aus?« und »Wie verteilen wir den Gewinn?«. In nicht wenigen Familien hat die Suche nach Antworten Zwietracht zur Folge. Deshalb ist es mehr als dankenswert, dass das Buch Handreichungen zu diesem Thema liefert. Es führt Gesellschafter sicher durch ein mit Tabuzonen und Klippen gespicktes Handlungsfeld.

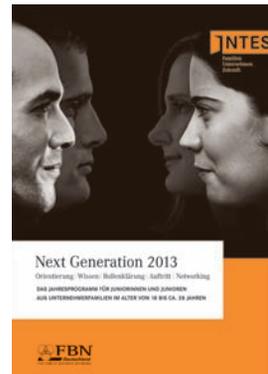
Das Werk macht seine Sache gut: Mit seiner Hilfe können Gestalter familiärer Eigentümerschaft Ansprüche von Familie und Unternehmen begründbar abgrenzen, die Wachstumskraft des Geschäfts nähren, Vermögen außerhalb der Firma bilden – und ein Überlebenssystem schaffen, das Konflikte erspart. Denn statt die Ausschüttung fallweise zu regeln, was immer wieder zu Streit und Missgunst führt, rät der Autor zu einem übergreifenden Konzept, das die Existenz von Unternehmen und Familie sichert.

Die Nutzer des Buches werden die Erklärungsleistung des Autors schätzen. Kormann ist nicht nur ein Kenner des Stoffs mit vielen Jahren praktischer Erfahrung. Er bringt hier auch seine Gabe ein, nie die Adressaten aus dem Auge zu verlieren: die Unternehmerfamilie, die viele fruchtlose Diskussionen über die Gewinne aus der Firma hinter sich hat – und jetzt nach einer tragfähigen Lösung sucht, die über den Tag hinausreicht.

The little red Book of Family Business

von *David Bork*
Sampson Press, 114 Seiten,
ISBN: 0963702815, Preis: 12,95 Dollar

»Bloß keine Theorie« und »Wir wollen Rat, der sofort umsetzbar ist«, das sagt mancher Familienunternehmer, bevor er ein Buch in die Hand nimmt. Wer solchen Sinnes ist, liegt bei David Bork richtig. Der Mann berät Familienunternehmen seit dem Jahr 1968. Er hat in dieser Zeit zusammengetragen, was wirklich wichtig ist, wenn es um Führung von Unternehmen und Familie geht. Herausgekommen ist ein Klassiker: Das Selbsthilfebuch, das so klein ist, dass es in jede Jackentasche passt, aber inhaltlich groß genug, um in den meisten Lebenslagen von Familienunternehmen Hilfe leisten zu können. 28 kurze, wirklich ultrakurze Kapitel reichen dem Autor, um alles zu erklären. »Haltung« etwa braucht ein Familienunternehmer, damit er nicht jeden Abend klagend und greinend aus dem Betrieb kommt, sondern seiner Familie (den Kindern!) erklärt, warum sein Job so toll ist. Im Kapitel »Kinder« sagt Bork auf vier Seiten mehr als andere Autoren auf 100, Beispiele: »Zeige den Kindern, wie man Probleme löst. Und dann geh ihnen aus dem Weg.« »Bereite die Kinder auf das Leben vor. Dann sind sie auch für die Rolle als Unternehmer vorbereitet.« Die Werkzeuge, die das Buch liefert, funktionieren so umfassend wie ein Schweizer Taschenmesser. Gründer, Vergütung und Verträge sind Themen, die Bork ebenso schlüssig abhandelt wie Geld, Ruhestand, Firmenverkauf, Geschwisterrivalität und Familienverfassung. Gesamturteil: Ein amerikanisches How-to-Buch par excellence!



Das Jahresprogramm für Juniorinnen und Junioren aus Unternehmerfamilien

IM BEREICH UNTERNEHMEN

Lean Management und Kaizen

Lernen von Porsche
19. Juni 2013 in Hannover
mit Marc Zacherl

Komplexität meistern

mit Malik-Schüler Dr. Sebastian Hetzler
20. Juni 2013 in Hannover

Wachstum finanzieren

und dennoch unabhängig bleiben
4. Juli 2013 in Köln mit André Knöll

Konflikte erkennen und lösen

Konfliktprävention und -bewältigung
in Unternehmen und Familie
9. Juli 2013 in München
mit Prof. Wolfgang Salewski

Haftung und Compliance

26. September 2013 in Wiesbaden
mit Dr. Lars Kutzner und
Dr. Robert Manger

IM BEREICH FAMILIE

Das Unternehmertestament

Bewährte Regelungen aus unternehmerischer Gesamtperspektive
2. Juli 2013 in Köln
mit Dr. Joachim Groß und Dr. Joachim Krämer

IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

Shaolin-Training

Bewusstseins- und Motivationstraining
5. Juli 2013 in Herzogenaurach
mit Gerhard Conzelmann und Meister
Shi Yan Yan

Der Selbstentwickler

So führen Sie sich selbst!
8. Juli 2013 in München mit Jens Corsen

Gedächtnistraining

Bewährte Techniken zur Erhaltung
Ihrer geistigen Fitness
10. Juli 2013 in München
mit Markus Hofmann

Medientraining

für eine optimale Wirkung in der
Öffentlichkeit
29. August 2013 in Hamburg
mit Michael Rossié

IM BEREICH VERMÖGEN

Geldanlage mit System

Wertpapiervermögen aufbauen und
erhalten
3. Juli 2013 in Köln mit Andreas Zittlau

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Die Organisation von Führung und Kontrolle

13. September 2013 in Köln

Rechte und Pflichten als Gesellschafter

14. September 2013 in Köln

Bilanzen lesen und verstehen

18. Oktober 2013 in Köln

Strategische Entscheidungen einschätzen und Finanzierungsmodelle verstehen

19. Oktober 2013 in Köln

Kommunikationsregeln und Konfliktmanagement in Unternehmerfamilien

29. November 2013 in Köln

Vermögen erhalten und vermehren

30. November 2013 in Köln

THEMENÜBERGREIFENDE VERANSTALTUNGEN

Inhaber-Strategietage

Überprüfung Ihrer Inhaber-Strategie und
Entwicklung Ihrer Familienverfassung
15. bis 17. Juli 2013 am Tegernsee

Unternehmer-Ergebnisforum 2013

Das große Jahrestreffen der Familienunternehmer in Deutschland
mit Preisverleihung »Familienunternehmer des Jahres«
21. November 2013 auf Schloss Bensberg bei Köln

NEXT GENERATION

Führung und Führungskultur

Wie Sie Ihre neue Rolle in Unternehmen und Familie überzeugend ausfüllen
4. bis 6. Juli 2013 in Düsseldorf
mit Dominik Bachmair

Erbe verpflichtet!

Eine Einführung in den Umgang mit Geld und Vermögen
12. bis 14. Juli 2013 in Bonn
mit Andreas Zittlau

Bühnenworkshop »Live on stage«

Erarbeitung eines authentischen Auftritts
20. bis 22. September 2013 in Hamburg
mit Severin Graf von Hoensbroech

Melden Sie sich an unter Tel. 0228 36780-61
oder www.intes-akademie.de

Die Welt aus der Enkelperspektive betrachten

Bleibende Werte schaffen – für Familienunternehmen ist das selbstverständlich. Doch wie lässt sich sicherstellen, dass auch künftige Generationen davon profitieren? Unsere Experten für Familienunternehmen und den Mittelstand helfen Ihnen, Ihr Unternehmen schon heute zukunftssicher zu machen, sei es in Finanzierungsfragen, der Prozessoptimierung, der Entwicklung von Wachstumsstrategien oder der Nachfolgeregelung. Wann sprechen wir über übermorgen? Dr. Peter Bartels, Tel.: + 49 211 981-2176, peter.bartels@de.pwc.com

