

# UnternehmerBrief

## MEHR QUALITÄT FÜR DIE BEIRATSARBEIT

Immer mehr Familienunternehmen haben einen Beirat. Der Führung dient er als Sparringspartner, der Familie ist er Bindeglied ins Unternehmen. Aber manche Gremien haben Defizite: Die Qualität der Mitglieder schwankt, bei der Governance hapert es. Die Beiratsinitiative von PwC und INTES hat sich vorgenommen, das zu ändern. » SEITE 16

## NEXT GENERATION: MORITZ RITTER SPRICHT ÜBER SEINEN EINSTIEG

So richtig geplant hatte Moritz Ritter den Einstieg nicht. Dann fragte ihn sein Vater: »Kommst du?« Daraufhin gab Ritter junior sein bisheriges Berufsleben auf – und stieg in der Familienholding ein. Was seine Position stark macht, von wem er lernt und wie er Impulse setzt, erläutert der Unternehmer im Interview auf » SEITE 21

## HARIBO: HANS RIEGEL MIT 90 JAHREN GESTORBEN



Sein Leben, sein Wirken: » SEITE 19

## Warum Vorbilder heute so wichtig sind



*Die Unternehmer-Familie Leibinger (Bild: Nicola Leibinger-Kammüller und Mathias Kammüller) wurde als Familienunternehmer des Jahres geehrt.*

Was unsere Wirtschaft wirklich ausmacht, zeigen die Familienunternehmen. Zehn von ihnen wurden als starke Vorbilder zu Familienunternehmern des Jahres gekürt. Die Preisträger geben Einblick in Erfolgsformeln, die ein Unternehmen nach vorn bringen: Die Besten wirtschaften in dem Bewusstsein, dass das Vermögen der nächsten Generation in ihren Händen liegt. Sie setzen auf Kontinuität, sind Standort und Mitarbei-

tern treu. Sie entwickeln unverwechselbare Angebote – und sie stellen ihre Eigentümerschaft so auf, dass der Inhaber-Bonus das Geschäft befruchtet. »Mehr Licht auf diese Vorbilder«, so lautet denn auch die Botschaft des diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums: Es reicht nicht, verantwortlich zu handeln. Man muss sich auch dazu bekennen – und seine Stimme erheben, um die Zukunft des Gemeinwesens zu sichern. » SEITEN 03 – 11

## AKTIEN UND VERMÖGEN: RAUS AUS DEM VERLIERERSPIEL

Wenn der Vermögensverwalter keinen Erfolg erzielt, wird er ausgetauscht. So denken viele Familien. Aber dieses Handeln bringt oft nichts ein. Denkbare Alternative: passiv investieren, einfache Regeln, Demut und Disziplin. Welche Strategien emotionale Anlagefehler vermeiden, sagt der Beitrag auf » SEITE 24

## RECHTZEITIGE VORSORGE FÜR DIE DRITTE LEBENSPHASE

Zu einer gelungenen Nachfolge gehört der Vermögensplan: Der scheidende Unternehmer sollte für die Zeit vorsorgen, wenn er keine Ausschüttungen aus der Firma mehr bezieht. Es gilt, beizeiten Einkommensquellen außerhalb des Unternehmens aufzubauen. Was dabei zu beachten ist, zeigen wir mit unserem Service auf » SEITE 25



Kompetent als Beirat

» [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

PETER MAY

## Wort des Herausgebers



Liebe Leser!

Das letzte Heft des Jahres steht im Zeichen eines Jubiläums. Seit nunmehr 10 Jahren ehren INTES und impulse gemeinsam den oder die Familienunternehmer des Jahres.

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Gesellschaft, ein wichtiger Pfeiler des Modells Deutschland und des rheinischen Kapitalismus. Aber sie sind nicht von sich aus gut. Nicht nur Nachhaltigkeit, Verantwortung und Vertrauenskapital sind untrennbar mit der Realität des Familienunternehmens verbunden, sondern auch Nepotismus, Streit und Niedergang.

Gutes und verantwortliches Familienunternehmertum braucht Vorbilder. Leuchttürme, die ausstrahlen und ein Beispiel geben. Und andere ermutigen, es ihnen gleichzutun. Unsere zehn Familienunternehmer des Jahres von 2004 bis 2013 sind solche Vorbilder. Wir haben sie im Rahmen unseres Unternehmer-Erfolgsforums auf Schloss Bensberg gebührend gefeiert. Ihnen und dem, für das sie stehen, ist ein Schwerpunkt dieser Ausgabe gewidmet.

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre.

Herzlichst  
Ihr Peter May

## Inhalt

Mehr Licht auf die Vorbilder .....	03
10 Jahre Familienunternehmer des Jahres: Der Blick in die Königsklasse .....	08
Mit Disziplin und Augenmaß an die Weltspitze .....	10
Lernen von den Champions. Ein Hoch auf den »German Mittelstand« von Peter May .....	12
Mehr Qualität für die Beiratsarbeit Peter May im Gespräch mit Peter Bartels .....	16
Beiräte in Familienunternehmen haben mehr Kompetenzen .....	18
Namen und Würdigungen .....	19
Mein Weg in die Verantwortung Dominik von Au im Gespräch mit Moritz Ritter .....	21
Den Erfolg des Börsengangs sichern von Axel Gloger .....	22
Politische Mindestlöhne grenzen aus von Lutz Goebel .....	23
Unternehmerfamilien und Aktienanlage: Raus aus dem Verliererspiel! von Andreas Zittlau .....	24
Altersvorsorge für Unternehmer von Stefan Janssen .....	25
Lesetipps .....	26
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer .....	27

### IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief  
11. Jahrgang, Dezember 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, Karin May,  
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

VON AXEL GLOGER

# Mehr Licht auf die Vorbilder



Magnus Lindkvist

In vielen Unternehmen geht es aufwärts, die Märkte entwickeln sich gut. Doch immer wieder gibt es Signale, die auf Umbruch und Unsicherheit hindeuten: Der Staat wird künftig wieder mehr eingreifen, die Weltmärkte sind unsicher. In diesen Zeiten konnte das zentrale Thema des diesjährigen Unternehmer-Ergebnisforums kaum aktueller gewählt sein. »Vorbilder«, so lautete das Motto der von INTES mit seinen Partnern durchgeführten Konferenz. 270 auf Schloss Bensberg versammelte Familienunternehmer und Referenten stellten sich – moderiert von Peter May und Klaus Schweinsberg – dem Thema, zeigten Vorbilder, Vorlagen, forderten neue Wege und manche Reorientierung.

Naheliegender ist in diesen Zeiten die Frage nach dem Wohin auf den Märkten. Zwar dauert das zweite deutsche Wirtschaftswunder an – aber eine Garantie für seine Fortsetzung gibt es nicht. Das führte Magnus Lindkvist in seiner Provokation vor Augen. »Alles, was wir wissen, ist falsch!«, rief der schwedische Zukunftsexperte den Familienunternehmern zu. Er warnte vor Mustern, die allgemein als »richtig« und »erfolgreich« akzeptiert seien. Viele Unternehmen verhielten sich, als seien sie Teil eines Ge-

leitzuges. Alle jagen in dieselbe Richtung. »Autofirmen verkaufen Land für Land dieselben Modelle. Mobiltelefone sehen heute alle gleich aus, egal ob sie von Samsung, Apple oder LG kommen.« Das sei Nullsummend Denken. Die Spieler hätten sich selbst gefangen, jetzt kämpfen sie um Marktanteile. »An allen Orten passiert dasselbe. Keiner weiß mehr einen Ausweg.«

Langfristig besser als Vorbild geeignet sei ein Verhalten, dessen sich auch manches Familienunternehmen bediene. »Kreieren statt konkurrieren«, beschreibt Lindkvist diesen Weg. Statt alles nur etwas besser zu machen als die Konkurrenz, solle man Neuland erobern, Regeln brechen, pionierhaft Erfolge auf Gebieten erzielen, die andere brach liegengelassen haben – und die »Das geht doch gar nicht!«-Rufe überhören. »Die kommen von den Neidern. Sie zeigen nur, dass Sie auf dem richtigen Weg sind«, sagte Lindkvist.

Diese Vorlage lässt sich, richtig angewendet, im Familienunternehmen sogar besser umsetzen als in anderen Unternehmenstypen. Denn jede Nachfolge bietet eine Chance des Kreierens, des geplanten Bruchs und der Hin-

wendung zum Neuen. Karl-Erivan Haub zeigte das am Beispiel seines Unternehmens, der Tengelmann-Gruppe: »Jede Generation hat ihr Innovationsgen eingebracht.« Das ermöglichte eine Entwicklung, die über die Jahrzehnte durch immer wieder neu einsetzende Regelbrüche geprägt war: Im Jahr 1867 gründete Haubs Urgroßvater einen Kolonialwarenhandel, damals ein innovatives Geschäft. Die nächste Generation stieg in den Großhandel ein, seinerzeit ein neues Format in der Branche. Spätere Nachfolger führten die Reihe der Vorstöße fort. Sie setzten auf die Blüte der industriellen Lebensmittelproduktion, sie gründeten die Schokoladenmarke Wissoll, diversifizierten in den Textildiscount und eröffneten den Internethandel als neuen Absatzkanal. »Chancen erkennen und nutzen, das Glück des guten Timings ausschöpfen«, erklärt der heutige Tengelmann-Chef die Mischung aus Strategie und Bauchgefühl, die das Unternehmen vorangebracht hat. Viele andere Familienunternehmer handeln nach dieser Vorlage.

### **Wie der Wallenberg-Clan sich für das Gemeinwesen in Schweden einsetzt**

Aber wie lässt sich diese prägende Funktion der Inhaber in einen Familienkonzern einbringen, in dem die Eigentümer relativ weit weg vom täglichen Geschäft agieren? Die Antwort gab Marcus Wallenberg im Gespräch mit Franz M. Haniel. Der Unternehmer ist Angehöriger der schwedischen Wallenberg-Dynastie, die ihre Geschäfte im Jahr 1856 mit einer Bank begann. Die Familie steuert heute ein Konglomerat von 29 Unternehmen, an der sie teils direkt, teils über die gemeinnützig wirkende Wallenberg-Stiftung beteiligt ist. Operativ tätig sind die Inhaber bei Saab, der SEB-Bank, Electrolux, SKF und in den vielen anderen Beteiligungen nicht. Dennoch bringt die familiäre Eigentümerschaft einen Mehrwert. »Wir müssen für jede Führungsaufgabe die richtigen Leute finden«, sagt der Unternehmer in fünfter Generation. Um dieses Ziel zu erreichen, gelte es, attraktive Jobs für Spitzenkräfte zu schaffen – und zwar sowohl für diejenigen, die von außerhalb kommen, als auch für Mitglieder des Wallenberg-Clans.

Fähige Nachwuchskräfte aus der Familie würden schrittweise in eine Position hinein entwickelt, etwa in einer der Wallenberg'schen Investment-Gesellschaften. Aber ohne Druck: »Wir wollen niemanden zwingen, dem System Familienunternehmen beizutreten, der nicht vollkommen überzeugt davon ist.« Denn nur wer sich hinter das Geschäft stelle, könne am Ende auch seinen Auftrag erfüllen, unter dem die Wallenbergs als Unternehmer anträten. Die Familie hat eine Vorbildrolle in Schweden. Abkömmlinge aus allen Generationen haben in der Vergangenheit Stiftungen ins Leben gerufen, die sie dem Gemeinwohl verpflichteten – immer mit einem gemeinsamen Zweck, Bildung und Wissenschaft zu fördern. 200 Millionen Euro pro Jahr fließen auf diesem Weg an das Gemeinwesen in Schweden. »Aber hier oben, in den Stiftungen, kommt



Karl-Erivan W. Haub



Marcus Wallenberg, Franz M. Haniel

nur etwas heraus, wenn wir unten, in den Unternehmen, gut genug wirtschaften«, beschreibt Wallenberg die Agenda der familiären Inhaberschaft.

### **Identifikation, 24 Stunden am Tag**

Als Vorbild für Markenartikler zeigte sich Emil Underberg unter dem Beifall der Teilnehmer. Vor seinem Auftritt fängt er erst mal an mit dem, was er für wirklich wichtig hält: Er verkauft. Er lässt Underberg-Magenbitter auf die Bühne bringen, die passenden Gläser dazu. Die Leute im Publikum macht er zu Produktverkostern, ein neuer, gerade fertig entwickelter Bonbon aus Underberg-Kräutern wird herübergereicht. Der Firmenchef und -inhaber zeigt damit die Besonderheit des Unternehmenstyps: Der Familienunternehmer personifiziert das Unternehmen. Es gibt keine Trennung zwischen Produkt, Geschäft und Privatmann, ein Thema, bei dem ihm Markus Wallenberg beipflichtet: »Familienunternehmen, das ist ein 24-Stunden-Ding. Es lässt einen nicht mehr los.«



Fotos: Patricia Lucas

Wilfried Mocken, Peter May, Emil Underberg

Das schafft die Chance, dem Geschäft eine einmalige Prägung zu geben. Der Mensch an der Spitze steht für Produkt und Firma mit seiner Person ein, und das Management reproduziert den Geist und Stil des Familienunternehmens: »Jede familienfremde Führungskraft sollte wissen, dass man den Gesellschafter zu akzeptieren hat«, sagte Wilfried Mocken, der als Generalbevollmächtigter der Underberg-Firmen wirkt. Auf diesem Boden kann der Inhaber-Bonus zum Vorteil im Wettbewerb reifen.

Inhaberschaft heißt aber auch, sein persönliches Werden mit dem des Unternehmens zu verknüpfen. Das Ergebnis ist eine Symbiose, die auf die lange Frist angelegt ist, ohne die Option eines Zurücktritts. »Der Manager kann immer abspringen«, sagt Karl-Erivan Haub, »aber die Rolle des Familienunternehmers ist wie in einer Ehe. Man geht da nicht mal so eben raus.« Die Führung des Familienunternehmens ist keine Karrierestation, sondern eine Lebensaufgabe. Fortführung des Geschäfts in guten und in schlechten Zeiten, so lautet ihr wichtigstes Ziel, das noch vor Wachstum und Rendite rangiert.

»Wir sind dem Erbe der Vorgänger ebenso wie den Nachkommen verpflichtet«, beschreibt der Tengelmann-Chef diese besondere Aufgabe, und Marcus Wallenberg ergänzt: »Das Geschäft gehört uns nicht. Wir haben den Auftrag, es für die nächste Generation fortzuführen.«

### *Unternehmer sollten jetzt ihre Stimme erheben*

Diese Aspekte des Unternehmertums werden in der Politik jedoch kaum verstanden. »Es ärgert mich, dass Politiker die Unternehmer nur als »Reiche« ansehen, die angeblich wie Dagobert Duck im Geld schwimmen«, kritisierte einer der Teilnehmer des Unternehmer-Erfolgsforums. Wirtschaft werde verkürzt wahrgenommen, als willkommene Steuerquelle, die die Wohltaten aus Wahlversprechen und Koalitionsrunden zu finanzieren hat. »Als die Große Koalition über den Arbeitsmarkt verhandelt hat, war nur einer dabei, der etwas von Wirtschaft versteht. Das wird den Arbeitsmarkt zu betonen«, konstatierte Lutz Goebel, Unternehmer in Krefeld und Prä-

Jürgen Hambrecht



Von links: Jürgen Heraeus, Lutz Goebel, Holger Steltzner, Clemens Fuest, Klaus Schweinsberg



Von links: Nicolas von Loeper, Thomas Hinderer, Urs Zeltner, Peter Bartels, Peter May

sident des Verbandes Die Familienunternehmer – ASU. Für ihn ist dieser Vorgang ein Beleg dafür, dass sich die Unternehmer in Zukunft wieder auf mehr Gegenwind aus der Politik einstellen müssen. »Das Pendel schlägt bereits seit 2011 zurück. Die Sozialdemokratisierung der Politik ist in vollem Gange.« Dieser Trend werde die nächste Dekade prägen, prognostiziert der Verbandspräsident. Warnsignale sind deutlich erkennbar. »Die Zahl der Unternehmensgründungen ist rückläufig«, sagte Clemens Fuest, Professor an der Universität Mannheim und Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Besonders beunruhigend findet Fuest, dass die für die Zukunft besonders wichtige Zahl der Hightech-Gründungen in Deutschland niedriger sei als in anderen Ländern.

Aber es gehört zur Vorbildrolle der Unternehmer, angesichts solcher Fehlentwicklungen die Stimme zu erheben. »Unternehmer würden die Steuereinnahmen auf Rekordhöhe ganz anders verwenden«, sagte Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandschef der BASF und heute Multi-Aufsichtsrat, »nämlich für die Rückzahlung der Schulden und um den Standort Deutschland zukunftsfähig zu gestalten.« Angesichts der unübersehbaren Dringlichkeiten forderte Jürgen Heraeus dazu auf, die Politik nicht einfach ihren Weg gehen zu lassen. Unternehmer hätten mehr Einfluss, wenn sie ihn nur wahrnähmen: »Wir werden gehört, wenn wir uns äußern«, rief der Aufsichtsratsvorsitzende der Heraeus Holding seinen Unternehmerkollegen zu – und beklagte, dass viel zu wenig von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht werde. Eine Einschätzung, die Holger Steltzner, Herausgeber der FAZ, teilte: »Unternehmer engagieren sich immer weniger in der Politik.« Hier zeigten sich die Folgen des Nachwuchsmangels: Erst einmal werde die Firma versorgt, und dann sei nur noch selten zeitliche Kapazität frei für

den Weg in die Politik. Aber es müsse ja nicht unbedingt vollberuflicher Einsatz sein, sagte Jürgen Heraeus. Auch ohne Abgeordnetenmandat oder Ministeramt ließe sich viel bewegen. »Suchen Sie direkten Kontakt zur Politik auf lokaler Ebene oder zur Landesregierung. Überlassen Sie diese Arbeit nicht nur den Verbänden«, riet der Unternehmer den Teilnehmern des Erfolgsforums.

Zum Abschluss der Veranstaltung wandte sich Jürgen Hambrecht mit einem eindringlichen Appell an die Teilnehmer. Er forderte die Familienunternehmer dazu auf, mit ihrer Rolle als Vorbild stärker ins Rampenlicht zu treten. In den Unternehmen würden viele Themen gut und richtig vorangetrieben. »Aber es reicht nicht, verantwortlich zu handeln, man muss sich auch dazu bekennen. Nur bekennende Vorbilder können den Industriestandort Deutschland voranbringen.«

---

**» TERMINHINWEIS**

*Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum von INTES findet am 5. November 2014 auf Schloss Bensberg statt.*

# Wir gratulieren dem Familienunternehmer des Jahres 2013



# 10 Jahre »Familienunternehmer des Jahres«

*Erfolgreiche Familienunternehmen geben dem Standort Deutschland eine einmalige Prägung. Besondere Erfolgsmodelle unter ihnen wurden ausgezeichnet: Mittlerweile im zehnten Jahr wird der Preis »Familienunternehmer des Jahres« verliehen. Dieses Jubiläum nimmt der UnternehmerBrief zum Anlass, einen Blick auf Leistungen und Erfolgsfaktoren aller bisherigen Preisträger zu werfen.*

## **2004 MARIA-ELISABETH SCHAEFFLER,**

Schaeffler-Gruppe: Den Wälzlagerkonzern in eine neue Liga geführt

Ihr Ehemann stirbt im Jahr 1996, wie selbstverständlich tritt sie nicht nur das Erbe an, sondern entwickelt das Geschäft sofort offensiv weiter. Sie wird Pionierin unter den Familienunternehmern: Sie wagt eine feindliche Übernahme. 2001 gelingt innerhalb weniger Wochen der Kauf des börsennotierten Wettbewerbers FAG Kugelfischer. Anfängliche Bedenken von dessen Geschäftsführung und Belegschaft zerstreut sie schnell – sie schlachtet das Unternehmen nicht aus, wie ihre Gegner fürchteten, sondern führt es weiter, inklusive Beschäftigungsgarantie. So gelang es der Unternehmerin, das Lebenswerk ihres Mannes in eine neue Liga zu führen – mit erweiterter Produktpalette und mehr Gewicht auf dem Weltmarkt.

## **2005 MICHAEL STOSCHEK,**

Brose Fahrzeugteile: Vorbildliche Nachfolge-  
regelung

Auf dem Totenbett überträgt ihm der Großvater die Firma: Enkel Michael Stoschek hat nicht viel Zeit. Er schließt seine Lehre ab, wird 23 Jahre jung CEO. Er trimmt den Autzulieferer auf Perfektion und optimales Preis-Leistungs-Verhältnis. Es gelingt, den Umsatz in seiner Wirkungszeit um das Hundertfache zu steigern. Sehr frühzeitig geht er zudem ein großes Thema an: die Unternehmensnachfolge. Gut vorbereitet, kann er schon im Alter von 57 Jahren abgeben und

loslassen. Seine eigenen Kinder gehen zwar ihren Weg außerhalb des Unternehmens – aber nicht zum Nachteil von Brose. Dort wird ein langjährig bewährter Spitzenmanager zum CEO gekürt. Selbst für die erste Liga der Familienunternehmen ist die Kombination aus Top-Performance und Weitsicht bei der Gestaltung der Nachfolge beispielhaft.

## **2006 PETER-ALEXANDER WACKER,**

Wacker Chemie: An die Börse gegangen, Familieneinfluss im Unternehmen gestärkt

Nach 74 Jahren Pause steht wieder ein Familienmitglied an der Firmenspitze: Peter-Alexander Wacker tritt 1996 in die Geschäftsführung ein. Parallel dazu löst er die langjährige Liaison mit dem Hoechst-Konzern auf, holt das Unternehmen mit Mut und Geschick zurück in die Hände der Familie. Zuerst stockt er ihren Anteil am Kapital auf 51 Prozent auf, später gehört die Firma ganz den Wackers. Nachkommen des Gründers haben wieder das Sagen. Das ändert sich auch nicht durch den Börsengang, der den Inhabern den Kauf refinanziert: Die Familie bleibt mit über 50 Prozent des Kapitals dominierender Eigentümer. Überdies macht Wacker das Geschäft per IPO fit für die Zukunft: Ein Drittel des eingespielten Geldes verwendet der Firmenchef für Investitionen.

## **2007 JÜRGEN HERAEUS,**

Heraeus Holding: Pionier der Holding-  
Struktur, Family-Governance sichert die  
Unabhängigkeit

Diese Modernisierung ist beispielgebend: Als Jürgen Heraeus in den 1980er Jahren an die Firmenspitze tritt, teilt er das Geschäft in fünf Bereiche auf. Jeder davon soll mit voller operativer Stärke am Markt agieren, die Verantwortlichen bekommen viel Eigenständigkeit. Der Auftrag: Sie sollen auf ihren Märkten weltweit an der Spitze mitspielen. Gebündelt werden die Aktivitäten in einer Holding – ein vorbildliches Modell, das später viele Familienunternehmen nachahmen. Die 190 Gesellschafter nimmt Heraeus auf diesem Weg mit, gemeinsam sichert die Familie die Zukunft des Unternehmens. Die Family-Governance schreibt die Unabhängigkeit der Firma Heraeus fest: Ein Familienmitglied soll die Holding führen, weitere die Mandate in den Aufsichtsgremien wahrnehmen.

## **2008 BERNHARD SIMON,**

Dachser: Familiäre Eigentümerschaft mit  
klaren Regeln, volle Kraft für das Geschäft

Selten wurde das Firm-First-Prinzip so konsequent angewendet. Bernhard Simon ist zwar Firmenchef, führt aber ohne Familienbonus. Höhere Rechte hat das einzige Familienmitglied in der Geschäftsführung nicht, was die Diskussion um die beste Lösung befördert. »Das ist nicht immer leicht, aber für die Zukunft von Dachser äußerst fruchtbar«, sagt Bernhard Simon. Weitere Regeln sichern das Gedeihen der Firma: Im Verwal-



Michael Stoschek (li.)  
Heinrich Deichmann (re.)

tungsrat haben externe Profis die Mehrheit. Zugang zu einer Position in der Geschäftsführung des 17.000-Mitarbeiter-Unternehmens hat nur je ein Vertreter der beiden Familienstämme. Aus dem Gewinn wird zuerst die Firma bedient – 90 Prozent werden einbehalten, damit das Geschäft weiter entwickelt werden kann. Erfolg dieses Vorgehens: Dachser gehört zu den Besten der Branche.

**2009 MARKUS MIELE UND REINHARD ZINKANN**, Miele: Disziplin und Demut machen die Doppelspitze zum Erfolg

Was viele andere Familienunternehmen misstrauisch meiden, funktioniert bei Miele seit der Gründung bewährt: die Doppelspitze. In nunmehr vierter Generation wird Miele von Mitgliedern zweier Familien geführt. Reinhard Zinkann kümmert sich um Marketing und Vertrieb, Markus Miele ist der Technikchef. Die Stämme sind nicht miteinander verwandt, ihr Zusammenwirken wird von einer Mischung aus Distanz und Nähe bestimmt. Privates halten die Firmenchefs außen vor, geschäftlich handeln sie im Konsens. Bis sich die Inhaber einig sind, dauert es zwar – aber die Qualität der Entscheidungen befördert das. Seit über 100 Jahren legt der Gesellschaftsvertrag fest, dass höchstens 50 Prozent des Gewinns ausgeschüttet werden. Verluste musste Miele noch nie verbuchen.

**2010 STEFAN MESSER**, Messer Group: Mit wagemutigem Plan in zähem Kampf das Familienunternehmen zurückgeholt

Sein Wille wird zu seinem Weg – und damit zum Lebenswerk. Stefan Messer stellte sich einer Aufgabe, die größer kaum sein könnte: Ein Konzern hat die Hand auf das Familien-

unternehmen gelegt, ihm gehört die Mehrheit, er will die Familie herausdrängen. Der Unternehmer hält dagegen, geht in einen Kampf, der zehn Jahre dauert. Am Ende schafft er das Unglaubliche: Gegen größte Widerstände holt er das Unternehmen zurück in die Hand der Familie. Er bringt deren alte Werte wieder zum Leben: Langfristigkeit. Loyalität. Vertrauen. Stefan Messers Geschichte zeigt: Es lohnt sich, zäh und hartnäckig Ziele zu verfolgen – und zwar auch dann, wenn ein kurzfristiges Ergebnis unmöglich scheint.

**2011 HEINZ GRIES UND ANDREAS LAND**, Griesson-de Beukelaer: Externe Nachfolge wie aus dem Bilderbuch

Über Jahrzehnte kennt das Geschäft von Heinz Gries nur eine Richtung: nach oben. Der Umsatz steigt von zwei auf 200 Mio. D-Mark und noch weiter. Irgendwann wird es Zeit, an die Nachfolge zu denken. Drei Töchter haben kein Interesse. Der Sohn arbeitet zwar in der Firma, hat aber keine Chef-Ambitionen. Zweimal scheitert Heinz Gries mit einem externen Nachfolger. Der Dritte wird es dann, 1998. Andreas Land kommt von einem Markenartikler, will aus dem Konzern raus ins Unternehmertum. Gries verkauft ihm sechs Prozent der Firmenanteile – und gibt ihm Raum für eigenes Wirken, lässt los, was viel Disziplin und Zurücknehmen erfordert. Land bekommt die wichtigste Ausstattung, die ein Nachfolger bekommen kann: Vertrauen. So kombiniert das Gespann aus Senior und Junior die Blaupause für eine gelungene externe Nachfolge.

**2012 HEINRICH DEICHMANN**, Deichmann: Mit Wertorientierung Werte schaffen, die über ökonomischen Erfolg hinausgehen

Vor 14 Jahren trat Heinrich Deichmann die Nachfolge seines Vaters an. Dieser war ein großer Unternehmer. Sein Sohn, zuvor schon zehn Jahre im Unternehmen, pflegt einen anderen Stil. Aber sein gut vorbereiteter Schritt an die Spitze zeigt: Auch mit unaufgeregtem, leisem Auftritt lässt sich Großes bewegen. Deichmann-Filialen erobern ein Land nach dem anderen, das Geschäft wächst. Keiner verkauft in Europa mehr Schuhe als Deichmann. Die Ware ist zur Freude der Kunden nicht nur gut und günstig, sondern auch modisch. Auch nach innen schafft er Werte. »Das Unternehmen soll dem Menschen dienen«, lautet das Credo des Unternehmers. Gewinn soll nie Selbstzweck sein, sondern ein Unternehmen gesund erhalten, das sichere Arbeitsplätze bietet – und Mitarbeitern berufliche Heimat ist.

**2013 BERTHOLD LEIBINGER, NICOLA LEIBINGER-KAMMÜLLER, PETER LEIBINGER UND MATHIAS KAMMÜLLER**, TRUMPF Gruppe: Innovativ auf dem Markt und mit dem Führungsmodell

Eine Konstellation, die selten ist in Familienunternehmen: Nicola Leibinger-Kammüller steht an der Spitze des Ditzinger Maschinenbauers, ihr Bruder Peter Leibinger und ihr Ehemann Mathias Kammüller sind ebenfalls Mitglieder der Geschäftsführung – und Vater Berthold Leibinger mischt auch noch mit. TRUMPF zeigt, dass das familiäre Zusammenwirken ein Erfolgsmodell ist. Einen ausführlichen Bericht zum Thema lesen Sie auf Seite 10.

# Mit Disziplin und Augenmaß an die Weltspitze

*Der begehrte Preis geht dieses Jahr an die Inhaber einer Ikone des industriellen Mittelstandes: Vier Mitglieder der Familie Leibinger werden gemeinsam als »Familienunternehmer des Jahres« ausgezeichnet.*

Die stärkste und die schwächste Stunde von TRUMPF liegen eng beieinander: Es war die Zeit, als die Finanzkrise heftig zuschlug, im Jahr 2008. Der Spezialmaschinenbauer hatte 40 Prozent seines Umsatzes verloren, und das innerhalb weniger Monate. Eine Krise, wie sie Firmenchefin Nicola Leibinger-Kammüller lieber nicht erlebt hätte – und die sie dennoch meisterte. Die Familie stellt sich hinter das Unternehmen, entschließt sich, die ohnehin starke Eigenkapitalquote zu erhöhen: 75 Millionen Euro aus dem Familienvermögen bekommt die Firma. »Wir wollten in dieser schwierigen Phase ein Zeichen setzen«, sagt die TRUMPF-Chefin. Mitarbeitern und Kunden sollte signalisiert werden: »Wir stehen zu diesem Unternehmen, und wir glauben an die Stärken von TRUMPF.« Dieser Treuepakt ging sehr weit, trotz des drastischen Einbruchs: Kein einziger Mitarbeiter wurde entlassen, das Wissen des Unternehmens wird gesichert.

Das zahlt sich heute aus. TRUMPF fand innerhalb von weniger als zwei Jahren zu alter Stärke zurück. Heute beschäftigt der Weltmarktführer für industrielle Laser und Blechbearbeitungsmaschinen 9.900 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 2,3 Mrd. Euro – das ist weit mehr als in den guten Zeiten vor der Finanzkrise. Damals, im Jahr 2005, hatte Nicola Leibinger-Kammüller den Vorsitz der Geschäftsführung von ihrem Vater Berthold Leibinger übernommen. Ihr Ehemann Mathias Kammüller sowie ihr Bruder Peter Leibinger gehören ebenfalls der Geschäftsführung an. Alle vier Familienmitglieder erhielten dieses Jahr gemeinsam die



Von links: Peter May, Nicola Leibinger-Kammüller, Mathias Kammüller, Nikolaus Förster

Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres«, die von INTES und dem Unternehmensmagazin »impulse« verliehen wird.

Die operative Spitze mit drei Familienmitgliedern ist bei TRUMPF bewährtes Format. Das macht das Unternehmen besonders, denn viele andere Firmen meiden solche Konstellationen, aus Angst vor Konflikten. Bei TRUMPF dagegen ist das Gemeinsame gewollt – und gut organisiert. »Solange die Familie zusammenhält, ist ein Familienunternehmen die stabilste Gesellschaftsform überhaupt«, preist Nicola Leibinger-Kammüller die Dreierspitze im Interview mit »impulse«. Die Geschäftsführung, der auch drei externe Spitzenmanager angehören, spricht sich oft und offen ab. Zudem hat jeder aus der Familie seinen eigenen Fachbereich – der Bruder verantwortet die Lasertechnik, der Ehemann das Geschäft mit den Werkzeugmaschinen. Jeder der

drei könne sein Selbstverständnis daraus ziehen, für eine tragende Säule verantwortlich zu sein.

Überdies hat die Familie einen klaren Kompass. Die Richtung, die er vorgibt, ist unzweideutig: »Die Firma geht vor.« Das habe schon immer so gegolten, sagt die Unternehmerin. Im Dienste dieses Ziels werden Gewinne konsequent einbehalten. Das macht die Bilanz stark und das Unternehmen unabhängig, es kann investieren, Wachstum aus eigener Kraft finanzieren und, wie die mageren Jahre 2008 und 2009 gezeigt haben, Krisen durchstehen. »Firm first« heißt bei TRUMPF aber auch, dass der Zugang von Familienmitgliedern in einer Berufstätigkeit in der Firma strengen Regeln unterliegt. Einen Anspruch auf Versorgung mit Posten hat keiner in der Familie. Die Entscheidung, ob eine Karriere in der eigenen Firma möglich ist, liegt in der Hand des Personalausschus-

ses. Hier haben Externe das letzte Wort. »Familienmitglieder müssen vor einem Einstieg bei uns zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen fachlich und charakterlich geeignet sein, sie müssen aber auch in die Firma wollen«, sagt die TRUMPF-Chefin. Jemand könne ein noch so guter Ingenieur, Betriebswirt oder Jurist sein. Wenn sein Herz dafür schlägt, Bienenzüchter in Neuseeland zu werden, sei er außerhalb der Firma besser aufgehoben. Auch die Umkehrung dieser Regel wird konsequent angewendet: »Wer es fachlich nicht kann, darf auch keine Verantwortung in der Firma bekommen.«

All diese Disziplin hat sich die Familie selbst auferlegt. Vor mehr als 15 Jahren begannen die Mitglieder gemeinsam an einer Familiencharta zu arbeiten. Sie sollte festlegen, wie die Familienmitglieder untereinander und mit dem Unternehmen umgehen. Das erwies sich als weiser Schritt, wie die Firmenchefin in einem Medieninterview bekundet: »Die Dinge regeln, wenn Sie eigentlich überhaupt noch nicht daran denken, dass sie geregelt werden sollten.« So entschied die Familie über wichtige Fragen von Zugang, Nachfolge und Eigentümerrollen, lange bevor gegensätzliche Interessen ausbrechen konnten.

Für diesen Geist des gründlichen, überlegten Handelns schuf der Vater die Grundlage: Berthold Leibinger ist ein TRUMPF-Langläufer, mehr als 50 Jahre aktive Berufstätigkeit verbinden ihn mit dem Unternehmen. Zunächst war er hier Mechanikerlehrling, später einfacher Angestellter. Die Firma ist damals, in den 1950er Jahren, ein überschaubarer Betrieb mit einer Million D-Mark Umsatz. Der Inhaber, Christian TRUMPF, ist kinderlos. Das wird später wichtig.

Berthold Leibinger arbeitet sich, nach Maschinenbaustudium und anschließendem Wieder-

eintritt in die Firma, zum Konstrukteur mit einigem Einfluss hoch. Als der Inhaber 1968 ausscheiden will, kauft er ihm mit einem Kompagnon für 30 Millionen D-Mark die Anteile ab. Mit 70 Prozent des Kapitals haben die beiden fortan das Sagen. Gleichzeitig ist dieser Schritt die Geburtsstunde von TRUMPF in den Händen der Familie Leibinger.

Die neuen Chefs führen TRUMPF mit den Werten des Gründers weiter. Der wichtigste lautet: »Das erwirtschaftete Geld muss in der Firma bleiben.« Das Unternehmen habe immer gut verdient, bekennt Leibinger, doch er habe stets auch gesehen, dass das Prinzip der Eigenfinanzierung Opfer verlange. So gab es auf der einen Seite Sparsamkeit und umsichtige Finanzierung ohne übertriebene Risiken, andererseits aber auch den Anspruch auf Marktführerschaft. Berthold Leibinger, der Techniker, forciert die Innovation. »Es ist falsch, nur mit dem Blick auf die Konkurrenz zu entwickeln. Man muss die eigenen Stärken verstärken«, beschreibt er den Weg in die Champions-Klasse, den er mit ehrgeizigen ökonomischen Zielen verknüpft: »Zweistelliges Wachstum, zweistellige Rendite«, so lautete die Vorgabe, die in vielen Jahren auch erreicht wurde.

Parallel zum Aufstieg baut er die familiäre Eigentümerschaft aus, wann immer sich die Gelegenheit bietet. Als die Witwe von Christian TRUMPF stirbt, kauft er deren Anteile. Später zahlt er auch seinen Kompagnon und langjährigen Weggefährten aus, der 1976 von der Geschäftsführung in den Beiratsvorsitz wechselt. Damit ist der letzte noch fehlende Baustein eingefügt, der die Dynastie Leibinger begründet.

Berthold Leibinger selbst bleibt bis zum Jahr 2005 Vorsitzender der Geschäftsführung. Die zweite Generation arbeitet zu diesem Zeit-

punkt bereits im Unternehmen. Als der Vater verkündet, seine Tochter Nicola, promovierte Philologin mit den Schwerpunkten Germanistik, Anglistik und Japanologie, werde die neue Chefin, war die Überraschung groß. Aber nur nach außen hin. »Mein Vater stand ja nicht eines Morgens mit einem Blumenstrauß vor meinem Bett, um mich zu fragen: Möchtest du's gern machen?«, sagte die Nachfolgerin in einem Interview. Das Thema wurde über Jahre gründlich diskutiert, denn nur so käme man zu einer Lösung, die von allen mitgetragen werde. Auch die Übergabe der Firmenanteile ist bereits geregelt, als die zweite Generation an die Firmenspitze tritt und Berthold Leibinger in den Aufsichtsrat wechselt: 66 Prozent der Anteile gehören bereits den Nachfolgern – eine für TRUMPF typische, weil kluge Lösung beim Stabwechsel.

**Die TRUMPF GmbH + Co. KG** hat ihren Hauptsitz in Ditzingen bei Stuttgart. Sie wurde im Jahr 1923 als mechanische Werkstätte von Christian TRUMPF durch Übernahme eines Vorläufer-Unternehmens gegründet. Der spätere Inhaber und Familienunternehmer Berthold Leibinger trat im Jahr 1949 in das Unternehmen ein, 1978 wurde er nach Übernahme der Anteilsmehrheit Vorsitzender der Geschäftsführung. Er leitete eine beispiellose Expansion zum größten Werkzeugmaschinenbauer der Welt ein. Im Jahr 2005 folgte ihm seine Tochter Nicola Leibinger-Kammüller als Firmenchefin. Seit der Übernahme der Führung durch die zweite Generation, der zwei weitere Familienmitglieder angehören, wuchs das Geschäft um 0,7 Mrd. Euro auf 2,3 Mrd. Euro.

VON PETER MAY

# Lernen von den Champions Ein Hoch auf den »German Mittelstand«



Von links: Bernhard Simon, Stefan Messer, Heinz Gries, Nicola Leibinger-Kammüller, Andreas Land, Mathias Kammüller

Deutschland und die Art, wie es in der Welt wahrgenommen wird, haben sich verändert. Das einst geteilte Land ist vereint, alte und neue Bundesländer wachsen zusammen und sind zugleich fest in Europa verankert. Das vereinigte Deutschland ist nicht nur wirtschaftlich das stärkste Mitglied der Europäischen Union, sondern nimmt auch politisch zunehmend eine Führungsrolle ein. Das ist noch ungewohnt, aber es ist Realität. Global betrachtet steht das Land ebenfalls nicht schlecht da. Deutschland ist vergleichsweise gut durch die Finanzkrise gekommen, und der »German Mittelstand« genießt mittlerweile eine ähnliche Reputation wie einst das japanische »Kaizen«.

Spätestens seit 2008 schaut die Welt mit Respekt und Bewunderung auf diesen »German Mittelstand«. Die durch die Lehman-Pleite ausgelöste Krise hat die Welt erschüttert, Banken und Staaten an

den Rand des Abgrunds gebracht und allen klargemacht, wie zerbrechlich das System ist, dem wir unseren Wohlstand verdanken. Und die Verunsicherung hält an. Dass Deutschland bislang vergleichsweise gut durch die Krise gekommen ist, hat eine Menge mit der spezifischen Spielart von Kapitalismus zu tun, die hierzulande gepflegt wird.

Deutschlands Familienunternehmen sind ein Erfolgsmodell. Damit es das bleiben kann, braucht es Vorbilder. Leuchttürme, deren Verhalten anderen als Wegweisung dienen kann, wie gute Führung im Familienunternehmen aussehen sollte. Der Preis »Familienunternehmer des Jahres« zeichnet solche Vorbilder aus. Maria-Elisabeth Schaeffler, Michael Stoschek, Peter-Alexander Wacker, Jürgen Heraeus, Bernhard Simon, Markus Miele und Reinhard Zinkann, Stefan Messer, Heinz Gries und Andreas Land, Heinrich Deichmann und die Familie

Leibinger: Sie alle verkörpern wichtige Einzelaspekte vorbildlichen Familienunternehmertums. Maria-Elisabeth Schaeffler, Peter-Alexander Wacker und Stefan Messer wurden für ihren Mut und ihre Beharrlichkeit ausgezeichnet, Jürgen Heraeus und Bernhard Simon für die kluge und weitsichtige Verbindung von Unternehmens- und Familienführung, Michael Stoschek sowie Heinz Gries und Andreas Land für kluge Nachfolgeregelungen, Heinrich Deichmann für seine Werteorientierung und Markus Miele und Reinhard Zinkann sowie die Familie Leibinger für die Fähigkeit, auch ungewöhnliche Führungskonstellationen zum Erfolg zu führen. Die Frage ist: Was verbindet all diese Menschen? Wie sieht der gemeinsame Nenner vorbildlicher Führung von Familienunternehmen aus? Ich möchte meine Beobachtungen hierzu in fünf kurzen Thesen zusammenfassen.

### *Treuhänderisches Unternehmerverständnis*

Erfolgreiche Familienunternehmer fühlen sich weniger als Eigentümer denn als Treuhänder. Das Familienunternehmen gehört ihnen nicht eigentlich; es ist nur geliehen. Familienunternehmer sehen sich als Glieder einer Kette – den Vorfahren und den Nachfahren gleichermaßen verpflichtet. Dieses treuhänderische Unternehmerverständnis hat Konsequenzen: »Ein Familienunternehmen ist wie ein Baum«, hat mir ein erfolgreicher Familienunternehmer einmal erklärt. »Jedes Jahr dürfen wir die Früchte ernten, aber niemals Hand an den Baum legen. Wir müssen ihn hegen und pflegen und dafür sorgen, dass er auch nachfolgende Generationen ernährt.« Beschränkungen bei Verkauf, Ausstieg und anderen Inhaberrechten werden bei solcher Perspektive nicht mehr als Eingriffe in legitime Individualrechte, sondern als systemimmanent und folgerichtig wahrgenommen. Das Eigentum an einem Familienunternehmen begründet eine Eigentümerstellung besonderer Art – mehr Patrimonium als Dominium. Und es verpflichtet die Inhaber zu einer besonderen Geisteshaltung: »Nimm dich nicht so wichtig«, oder: »Frage dich nicht, was dein Unternehmen für dich tun kann, sondern was du für dein Unternehmen tun kannst.« Wer so denkt, kann auch ungewöhnliche Konstellationen wie die Doppelspitze bei Miele oder das Triumvirat bei Leibinger zum Erfolg führen.

### *Auch die Führer sind Treuhänder*

Die dienende Grundhaltung gilt auch für die Unternehmensführer. Unternehmen brauchen starke Führung, und die Preisträger – allen voran Stefan Messer, Peter-Alexander Wacker und Maria-Elisabeth

Schaeffler – haben ihre Führungsqualitäten auch in schwierigen Situationen unter Beweis gestellt. Dennoch unterscheiden sich die Führer erfolgreicher Familienunternehmen signifikant von klassischen Entrepreneuren oder den angestellten Chefs der Dax-Konzerne. Sie sind keine absoluten Herrscherfiguren und fühlen sich auch nicht so. Ein Gedanke wie »L'entreprise, c'est moi« käme einem Jürgen Heraeus oder einem Bernhard Simon nicht in den Sinn. Große Familienunternehmer sind treuhänderische Entrepreneure – voller unternehmerischer Gestaltungskraft und zugleich dem Familienvermögen verpflichtet. »Nicht für mich, sondern für die Familie tue ich das«, hat einer von ihnen gesagt. Unternehmerische Leistung, dienendes Ego, so lautet die Erfolgsformel guter Führung im Familienunternehmen. Und zwar unabhängig davon, ob der Unternehmensführer aus der Familie oder von außen kommt. Wer das nicht kann, ist fehl am Platz.

### *Eine starke Identität*

Die Inhaberschaft an einem Familienunternehmen ist ein Privileg. Aber sie hat auch ihren Preis. Die mit ihr verbundenen Einschränkungen individueller Rechtspositionen, die teilweise – etwa bei den Vorgaben für ehe- und erbrechtliche Regelungen – sogar in die Privatsphäre hineinreichen, werden die Familienmitglieder nur akzeptieren, wenn sie von deren Sinn und Nutzen überzeugt sind. Unternehmerfamilien sind Gemeinschaften. Und Gemeinschaften brauchen eine gemeinsame Identität, die über das einzelne Mitglied hinausreicht und ihm das Gefühl gibt: Es lohnt sich, einen Teil meiner Identität an der Gemeinschaftsgarderobe abzugeben. Denn gemeinsam sind wir stärker. Gemeinsam können wir mehr erreichen, als jeder von uns alleine vermag. Erfolgreiche Staaten, politische Parteien und Sportvereine haben starke gemeinsame Identitäten. Erfolgreiche Familienunternehmen auch. Die Miele's, Deichmanns, Leibingers und Co. wissen nicht nur, was sie machen, sondern auch, warum sie es machen. Sie sind Familienunternehmer nicht aus Zufall, sondern aus Überzeugung. Sie haben klare Ziele, gemeinsame Werte und ein starkes Selbstverständnis – sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie. Ohne ein solches Selbstverständnis würde es einem Jürgen Heraeus nicht gelingen, weit über 100 Familiengesellschafter bei der Stange zu halten. Und Stefan Messer oder Peter-Alexander Wacker hätten kaum die Kraft und Energie aufgebracht, die nötig war, um ihre Unternehmen wieder unter die Kontrolle der Familie zu bringen.

### *Kluge Selbstbeschränkung*

Erfolgreiche Familienunternehmen wissen mit ihren Pfunden zu wuchern. Sie spielen die typischen Vorzüge des Familienunternehmens konsequent aus. Schnelligkeit, Inhaberbonus, Vertrauenskapital – die Deichmanns, Stoscheks und Co. sind Meister in der Kunst familienunternehmensadäquater Strategien. Vor allem aber wissen sie die Grenzen einzuhalten, die mit der Spezies Familienunternehmen verbunden sind. »Mehr Sein als Schein«, »Nicht mit den großen Hähnen krähen« oder »Never bet the company« lauten die Bekenntnisse weiser Selbstbeschränkung. Unabhängigkeit geht vor Rentabilität und Rentabilität vor Wachstum. Das Zieldreieck der Publikumsgesellschaft wird im erfolgreichen Familienunternehmen auf den Kopf gestellt. Und sowohl bei der Strategiefindung als auch bei der Finanzierung konsequent umgesetzt.

Ob als Hidden Champion oder Händler, die Vorbilder meiden kapitalintensive Märkte, wachsen meist aus eigener Kraft, begrenzen die Bankverschuldung und halten die Eigenkapitalquote hoch. »Bei einem soliden ostwestfälischen Familienunternehmen stehen die Banken auf der linken Seite der Bilanz«, hat Preisträger Reinhard Zinkann die Geschäftspolitik des Hauses Miele einmal erläutert. Und knüpft damit nahtlos an seinen Vater an, der schon früher feststellte: »Unser Ziel ist es nicht, kurzfristig die höchste Kapitalrendite zu erreichen, sondern auch über die nächsten 100 Jahre rentabel zu bleiben. Das ist leichter ohne Leverage und Bank Financing.« Eine solche Geschäftspolitik erfordert die Fähigkeit zu konsequentem Verzicht. Nicht alles, was man gerne täte, darf getan werden. Wer gegen diese Grundregel verstößt, muss dies bezahlen. Maria-Elisabeth Schaeffler, 2004 für ihre kluge Strategie bei der Übernahme von FAG Kugelfischer ausgezeichnet, hat wenige Jahre später bei der Conti-Übernahme Entscheidungen getroffen, die beinahe den Verlust des Familienunternehmens bedeutet hätten. Aber es spricht für diese großartige Familienunternehmerin, dass sie nicht einfach das Handtuch geworfen, sondern mit großer Energie und gemeinsam mit ihrem Sohn den Kampf um ihr Familienunternehmen aufgenommen hat.

### *Das Unternehmen und die Familie managen*

Das Gebot weiser Selbstbeschränkung gilt im Familienunternehmen auch für die Gestaltung der Unternehmens- und Führungsstrukturen, die sogenannte Governance. Nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll. Zwar kann man mit achtzig noch an der Spitze stehen, aber man sollte es nicht. Zwar kann man unfähige Kinder und Schwiegerkinder an die Spitze des Unternehmens berufen, doch auch das sollte man nicht. Erfolgreiche Familienunternehmer sind immer auch Meister in der Kunst guter Family Business Governance. Sie schaffen Strukturen, mit denen sie die Risiken eines Machtmissbrauchs und familiärer Konflikte sinnvoll begrenzen. »Professional Ownership« und »Fair Process« lauten die Leitmaximen ihres Handelns. Und sie haben verstanden, dass im Familienunternehmen nicht nur das Unternehmen professionell aufgestellt sein muss, sondern auch die Familie gemanagt sein will. Beide Systeme sind miteinander verzahnt und aufeinander angewiesen. Ohne Familie kein Familienunternehmen. Und ohne Unternehmen keine Unternehmerfamilie.

Die Gestaltung einer sinnvollen, den ökonomischen und emotionalen Wert gleichermaßen mehrenden Interaktion zwischen beiden ist eine hohe Kunst. Jürgen Heraeus und Bernhard Simon sind dafür ausdrücklich ausgezeichnet worden. Und Nicola Leibinger-Kammüller hat ihren Nutzen in eindrucksvollen Worten zusammengefasst: »Es gibt eine klare und offene Verabredung unter allen Familienmitgliedern, mit der alle einverstanden sind und an die sich alle halten. Die Zusammenarbeit erfolgt konstruktiv und um der Sache willen. Dabei kann jeder seine Stärken unter Beweis stellen, und jeder erhält für seine Begabung Anerkennung und Respekt. Daraus ergibt sich ein familiärer Zusammenhalt, der zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt.« Sic!

**Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES und Vorsitzender der Jury, die jährlich den »Familienunternehmer des Jahres« auszeichnet. Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen leicht veränderten Auszug aus dem Buch May/Förster (Hg.); Vorbilder für Deutschland – Die erfolgreiche Welt der Familienunternehmer, das soeben im Murmann Verlag erschienen ist.**

# EINZIGARTIGKEIT IN IHRER SCHÖNSTEN FORM

## MS EUROPA



Die Antwortkarte ist bereits weg? Kein Problem: Weiter unten erfahren Sie, wie Sie mit uns in Kontakt treten können.



Auf den Schiffen von Hapag-Lloyd Kreuzfahrten werden persönliche Reiseträume wahr: Wie wäre es mit der EUROPA, Ihrer schönsten Yacht der Welt. Als weltweit einziges Kreuzfahrtschiff wurde die EUROPA zum vierzehnten Mal in Folge mit der Höchstnote 5-Sterne-plus\* ausgezeichnet. Genießen Sie die perfekte Kombination aus individuellem Service und exklusiven Programmen, exzellenter Küche und eleganter Ausstattung. Und wohin es Sie auch zieht – immer ist schon der Aufenthalt an Bord ein ebenso luxuriöses wie außergewöhnliches Erlebnis.

\*Lt. Berlitz Cruise Guide 2014.

Mehr im Reisebüro • oder 0800 2255556 (gebührenfrei) • [www.hlkf.de](http://www.hlkf.de)

 **Hapag-Lloyd**  
Kreuzfahrten

Große Momente. Ganz exklusiv.

# Mehr Qualität für die Beiratsarbeit

*In den nächsten Monaten wird die Beiratsinitiative von PwC und INTES ihre Arbeit aufnehmen. Ziel ist es, Inhaber, Familienmitglieder und Beiräte umfassend zu unterstützen. Dr. Peter Bartels, bei PwC für Familienunternehmen verantwortlicher Vorstand, und Prof. Dr. Peter May, INTES-Gründer und Honorarprofessor an der WHU, erläutern die Hintergründe des neuen Angebots im Gespräch.*

PETER BARTELS: Der Beirat im Familienunternehmen hat in den letzten Jahren einen spürbaren Aufschwung genommen. Wie deuten Sie das als langjähriger Insider?

PETER MAY: In der Tat hat sich viel getan. Immer mehr Familienunternehmen nutzen einen Beirat, weil sie seinen Wertbeitrag schätzen. Das Ratsgremium ist als Bestandteil guter Governance inzwischen fest etabliert. Auch der »Governance Kodex für Familienunternehmen« spricht hier eine deutliche Empfehlung aus.

PETER BARTELS: Nun gibt es ja immer noch Familienunternehmer, die sich noch nie intensiver mit dem Thema befasst haben. Wie würden Sie einem Neuling den Nutzen eines Beirats nahebringen?

PETER MAY: Zunächst sehe ich eine wichtige Funktion für den Unternehmer selbst. Ein gut besetzter Beirat ist Soundingboard und Sparringspartner. Hier können alle wesentlichen Fragen unternehmerischer Arbeit diskutiert werden. Der Beirat bietet dafür einen geschützten Raum, in dem ergebnisoffene Gespräche möglich sind. Hierhin gehören auch all jene Themen, die der Unternehmer nicht gegenüber Mitarbeitern, der Bank oder Geschäftspartnern offenlegen mag. Der Beirat beseitigt die Einsamkeit an der Spitze, erhöht den Grad

der Rationalität und verbessert die Qualität von Entscheidungen.

PETER BARTELS: Zu ergänzen wäre nach meiner Erfahrung mit Familienunternehmen noch ein weiterer Punkt. Dem Beirat kann eine entscheidende Funktion als Bindeglied zwischen den Familienmitgliedern zukommen. Denn je nachdem, ob ein Familienmitglied aktiv im Unternehmen ist oder nicht, unterscheiden sich Rolle und Interessenlage. Ein Beispiel: Der Geschäftsführer ist in der Regel daran interessiert, den Gewinn in die Weiterentwicklung des Geschäfts zu investieren. Der inaktive Gesellschafter dagegen mag eher geneigt sein, Ausschüttungen zu befürworten, weil diese als wesentlicher Einkommensbestandteil gesehen werden. Der Beirat kann hier moderieren, zwischen den verschiedenen Interessen ausgleichen. Er trägt dazu bei, einen sonst vielleicht zwangsläufig auftretenden Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen.

PETER MAY: So, wie wir das hier aufgezeigt haben, kann Beiratsarbeit funktionieren – wenn sie denn gut aufgestellt ist. In meiner Praxis beobachte ich freilich, dass das bei weitem nicht immer so ist.

PETER BARTELS: Wo sehen Sie denn wesentliche Verbesserungspotenziale in der Beiratsarbeit?

PETER MAY: Ein wichtiger Punkt ist die Zusammensetzung des Gremiums. Hier sollten wirtschaftlich unabhängige, erfahrene Köpfe zusammenkommen, die mit den besonderen Verhältnissen von Familienunternehmen vertraut sind. Nicht jedem Unternehmer gelingt es auf Anhieb, so ein Gremium einzurichten – vielleicht, weil das eigene Kontaktnetz diese Art von Kandidaten nicht hervorbringt. Deshalb kommen manchmal

zweitbeste Lösungen zustande, wie wir sie alle kennen. Der Banker-Freund vom Golfplatz, der Rotary-Kollege.

PETER BARTELS: Das mögen tatsächlich nicht die Idealkandidaten sein. Ein guter Beirat sollte, neben den von Ihnen genannten Eigenschaften, auf jeden Fall mit mindestens einer besonderen Ausprägung des Unternehmens vertraut sein, etwa der Branche, einer bestimmten Funktion, wie Finanzierung oder Marketing, oder eben den Besonderheiten der familiären Eigentümerschaft. Familienmitglieder, die in den Beirat gehen, sollten die Belange des Geschäfts verstehen. Ich sage es mal überspitzt: Die Großtante des Geschäftsführers, die im Berufsleben als Lehrerin gearbeitet hat, ist ohne gezielte Weiterqualifizierung nicht die Idealbesetzung, um die Brückenfunktion zwischen tätigen und nichttätigen Familienmitgliedern auszufüllen.

PETER MAY: Wir sehen anhand der exemplarischen Punkte, die wir hier zusammengetragen haben: Einen Beirat zu installieren ist ein Weg mit Hürden. Es ist wie beim Bau eines Hauses. Wenn er anfängt, weiß der Bauherr häufig zu wenig, um es wirklich gut zu machen. Er hat eine vage Vorstellung seines Vorhabens, kennt aber die Fallstricke nicht, die sich auf dem Weg zum perfekten Bau auftun. Hinzu kommt: Einmal falsch Gebautes lässt sich später nur noch schwer korrigieren. So ist es auch beim Beirat. Merkt der Unternehmer etwa, dass er zu viele oder nicht genügend Qualifizierte berufen hat, kommt er aus dieser Sache nur noch schwer wieder heraus.

PETER BARTELS: Ich darf mal Ihr Bild aufgreifen. Einen Bauherrn in solcher Lage kann ein Bauleiter oder Architekt vor Irrwegen schützen. Dieselbe Sicherheit wollen



Peter Bartels (li.)  
Peter May (re.)

wir Familienunternehmern bieten, die zum ersten Mal einen Beirat einrichten – oder bei einem vorhandenen Ratsgremium die Qualität heben wollen. Dafür werden wir, das sind INTES und PwC, die Beiratsinitiative starten. Gemeinsam beraten wir Unternehmer und Mitgesellschafter zu diesem Thema, schaffen die genau auf die Verhältnisse von Unternehmen und Eigentümerfamilie passende Governance-Struktur. Überdies wollen wir Unternehmern dabei helfen, die richtigen Kandidaten für ihren Beirat zu finden – über ihr eigenes Kontaktnetz hinaus, mittels eines Beiratspools.

PETER MAY: Außerdem geht es uns bei dieser Initiative auch um die Beiräte selbst. Viele Familienunternehmer werden mit mir diese Erfahrung teilen: Wirklich gute Beiratsmitglieder sind rar. Deshalb halten wir es für sinnvoll, Beiräte zu qualifizieren. Wir werden sie mit den Besonderheiten des Familienunternehmens vertraut machen. Je nach ihrem persönlichen Bedarf sollen sie lernen, wie gute Strategie funktioniert, wie ein Familienunternehmen zukunftssicher finanziert ist und wie das Zahlenwerk professionell analysiert wird.

PETER BARTELS: Das ist, soweit ich es überblicke, ein Angebot, das es in dieser Breite bislang noch nicht gab. Wir werden es ergänzen um Angebote zum praktischen Erfahrungsaustausch – Beiräte können auch untereinander viel voneinander lernen. Jeder hat seine eigenen Erfahrungen. Wenn wir ein Angebot zur Vernetzung machen, profitieren alle davon, Beiräte wie auch Familienunternehmen. Unser Ziel ist es, mit einem umfassenden Angebot die Qualität von Beiräten und Beiratsarbeit auf breiter Front zu verbessern

## Die PwC-INTES-Beiratsinitiative

### 01 Wissenschaftliche Auswertungen

- Regelmäßige Befragungen zu aktuellen Beiratsthemen
- Studien mit Handlungsempfehlungen

### 02 Beratung in Beiratsfragen

- Einrichtung neuer und Optimierung bestehender Beiräte
- Evaluation und Professionierung

### 03 Unterstützung bei der Beiratssuche

- Pool potenzieller Beiräte
- vorwiegend Unternehmer und Geschäftsführer mit unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen

### 04 Qualifikation von Beiräten

- Einführungslehrgang: Basiswissen für Beiräte
- Vertiefungslehrgang: Spezialwissen und Handwerkszeug

### 05 Erfahrungsaustausch unter Beiräten

- Round Tables zu Spezialthemen in der Praxis der Beiratsarbeit
- Regionale Arbeitsgruppen

# Beiräte in Familienunternehmen haben mehr Kompetenzen

*Beiräte gewinnen als Instrument zur Kontrolle der Geschäftsführung von Familienunternehmen an Bedeutung. Sie übernehmen immer häufiger Aufgaben, die denen eines Aufsichtsrates entsprechen.*

Ein Großteil der Familienunternehmen richtet freiwillig Beiräte ein, denen sie immer mehr Rechte einräumen. Insgesamt 74 Prozent der Familienunternehmen verfügen über einen Beirat oder einen Aufsichtsrat, mit steigender Tendenz: Mittlerweile haben 49 Prozent der Unternehmen einen Beirat eingerichtet – weitere acht Prozent haben zusätzlich einen Aufsichtsrat installiert. Bei 17 Prozent der Familienunternehmen findet sich dagegen ausschließlich ein Aufsichtsrat. Das geht aus der aktuellen Umfrage hervor, die die INTES Akademie für Familienunternehmen gemeinsam mit der WHU Otto Beisheim School of Management und der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC durchgeführt hat. Während Aufsichtsräte bei Aktiengesellschaften im Familienbesitz oder bei einer GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern vorgeschrieben sind, richten Unternehmen Beiräte aus eigenen Stücken ein.

Die für die Studie befragten 286 Familienunternehmen sind mit der Arbeit der Beiräte sehr zufrieden: »Familienunternehmen haben mit Beiräten gute Erfahrungen gemacht. Sie tragen als unabhängige Instanz dazu bei, Fehlentwicklungen, aber auch Chancen frühzeitig zu erkennen und zu thematisieren«, betont Peter May, Gründer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Wie die Studie aufzeigt, besteht die Hauptaufgabe der Beiräte darin, die Geschäftsführung zu beraten (86 Prozent). Allerdings übernehmen mittlerweile rund drei Viertel der Beiräte Aufgaben, die denen eines Auf-

sichtsrates entsprechen: Sie kontrollieren die Geschäftsführung, haben ein Stimmrecht bei wichtigen Entscheidungen und bestimmen auch über die strategische Ausrichtung mit. »Aus einer Governance-Perspektive ist es sinnvoll, dem Beirat neben der Beratung auch mehr Entscheidungs- und Kontrollrechte einzuräumen, um die Unternehmensführung zu verbessern und Risiken vorzubeugen. Das zeigt auch eine fortschreitende Professionalisierung der Beiratsarbeit«, sagt Peter Bartels, PwC-Vorstandsmitglied und Leiter des Bereiches Familienunternehmen und Mittelstand.

Die Familienunternehmen legen bei der Besetzung der Beiräte in erster Linie Wert auf Fachwissen. So nennen 83 Prozent der Befragten Kompetenz als wichtigstes Auswahlkriterium. Dabei spielt bei der Besetzung die Familienzugehörigkeit nur bei einem Viertel der Unternehmen eine Rolle. Allerdings sind die Gremien nach wie vor sehr einseitig besetzt: »Frauen sind trotz der anhaltenden Debatte über eine Frauenquote der Beiratsgremien unterrepräsentiert. So machen sie in den Beiräten nur einen Anteil von 9,7 Prozent aus«, sagt Sabine Rau, Lehrstuhlinhaberin an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

Die Studie nahm auch unter die Lupe, wie Unternehmen die Beiräte für ihre Arbeit entlohnen: Sie erhalten im Schnitt eine jährliche Vergütung von 15.000 Euro – die Beiratsvorsitzenden bekommen durchschnittlich 18.000 Euro pro Jahr. Jeder fünfte Vorsitzende erhält sogar eine Aufwandsentschädigung von 50.000 Euro pro Jahr. Bei zwei von drei befragten Familienunternehmen ist der Beirat mit Gesellschaftern und Vertretern der Familie besetzt. Was auffällt: Steht ein Mitglied der Familie an der Spitze der Geschäftsführung, ist der Beiratsvorsit-

zende in der Regel kein Familienmitglied. Beiräte übernehmen dann die Rolle eines familienunabhängigen Beobachters und Ratgebers, der das Geschehen mit Distanz analysiert.

Durchschnittlich zählen Beiräte und Aufsichtsräte fünf Mitglieder. Es fällt auf, dass immerhin 42 Prozent der Gremien mit einer geraden Anzahl von Teilnehmern besetzt sind. Und das, obwohl es sich bei der Besetzung empfiehlt, auf eine ungerade Anzahl an Mitgliedern zu achten, um Pattsituationen zu vermeiden. In den meisten dieser Fälle hat der oder die Vorsitzende daher eine doppelte Stimme. Im Regelfall gibt es keine standardisierten Prozesse zur Auswahl von Beiratsmitgliedern, doch Familienunternehmen haben eine klare Vorstellung, wie sie Mitglieder berufen.

*An der Studie im August 2013 beteiligten sich 286 Familienunternehmen – überwiegend aus dem industriellen Mittelstand. Download unter [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de).*

# Namen und Würdigungen



Hans Riegel

## HARIBO: HANS RIEGEL STIRBT IM ALTER VON 90 JAHREN

»Er war eine Symbolfigur des Wirtschaftswunders«, würdigte ihn das »Wallstreet Journal«, er sei einer der bekanntesten Unternehmer seiner Generation gewesen. Hans Riegel personifizierte für Kinder in aller Welt den »Gummibärchenkönig«. 67 Jahre stand er an der Spitze seines Unternehmens, er machte, wie die »Financial Times« (FT) schrieb, aus dem Bonner Hinterhofbetrieb einen vielfach bewunderten Global Player.

Seit Ende der 1940er Jahre führte er das Geschäft gemeinsam mit seinem Bruder Paul, der im Jahr 2009 verstarb. Hans Riegel war die »Ein-Mann-Marketingmaschine« (FT) hinter Haribo, er entwickelte bis ins hohe Alter viele neue Produkte selbst, lud Kinder aus dem neben seiner Fabrik gelegenen Kindergarten zur Verkostung ein, nahm Bauchentscheidungen wichtiger als Marktforschung. »Er hat das Glück in Tüten abgepackt«, pries Thomas Gottschalk, der 22 Jahre als Werbepartner für Haribo wirkte, den Unternehmer. »Er ist über 80 Jahre, wirkt wie 60, arbeitet wie ein 40-Jähriger und benimmt sich wie ein 20-Jähriger«, sagte der TV-Mann in Anspielung auf Riegels kinderfreundliche Art.

Hans Riegel, der zuletzt ein Geschäft mit 2 Mrd. Euro Umsatz und 6.100 Mitarbeitern führte, machte nie viel Aufhebens um seine Person. Den roten Teppich der Bekanntheit überließ er seinen Produkten. Seine Passion waren die Jagd und sein Hubschrauber, den er bis ins hohe Alter selbst flog. Die lange Zeit ungeklärte Nachfolge auf die dritte Generation ist inzwischen gesichert. Zwei seiner Neffen führen das Unternehmen weiter, sein 50-prozentiger Anteil an Haribo fällt an eine Stiftung, die die Unabhängigkeit des Unternehmens sichern wird. Hans Riegel starb Mitte Oktober, ein halbes Jahr nach seinem 90. Geburtstag.

## MELITTA-WERKE: JÖRG BENTZ IM ALTER VON 72 JAHREN GESTORBEN

Der Älteste in einer Dreierspitze: Als der Vater abtrat, wurde Melitta zur Geschwister-Gesellschaft. Die Brüder Jörg, Thomas und Stephan führten seither gemeinsam das Geschäft. Im Jahr 1981 wurde Jörg Bentz persönlich haftender Gesellschafter – so wie auch seine Brüder. Zuvor hatte er an der

Universität München BWL studiert und war in die USA gegangen. Dort arbeitete er für verschiedene Unternehmen, auch für die Melitta-Niederlassung in Philadelphia.

Jörg Bentz wurde im Jahr 1941 in Minden geboren – er ist der Enkel der Gründerin und Namensgeberin des Melitta-Konzerns Melitta Bentz (1873–1950). Im Alter von 27 Jahren tritt er nach kurzer externer Bewährung in die Firma des Vaters ein. Das seltene Konstrukt mit drei Geschwistern an der Firmenspitze konnte funktionieren, weil sich das Trio eine Geschäftsordnung gab, die genau eingehalten wurde. So sicherte Rotation das Gleichgewicht in der Führung: Die Brüder tauschten die Zuständigkeiten alle drei bis fünf Jahre. »So hat jeder immer das gesamte Unternehmen im Blick«, sagte Thomas Bentz in einem Medieninterview. Außerdem einigten sich die Brüder auf größtmögliche Toleranz. Jeder ließ jedem seine persönlichen Freiheiten – Jörg Bentz etwa galt als passionierter Nachtarbeiter, der dafür morgens mitunter erst ab zehn Uhr im Büro anzutreffen war.

Seine Spezialgebiete wurden Marketing, Organisation, Planung und Rechnungswesen. Im Jahr 2006 beendete er seine Laufbahn im operativen Geschäft (heute 1,3 Mrd. Euro Umsatz, 3.700 Mitarbeiter) und wechselte in den Beirat. Der Unternehmer engagierte sich in zahlreichen Ehrenämtern für Minden und die Region Ostwestfalen. Im August starb Jörg Bentz im Alter von 72 Jahren.

# Namen und Würdigungen



Eiji Toyoda

## TOYOTA: AUTO-PIONIER IM ALTER VON 100 JAHREN GESTORBEN

Sein Onkel und Firmengründer Sakichi Toyoda produzierte noch Webstühle. Aber das sollte sich ändern. Eiji Toyoda hatte im Jahr 1934 gerade sein Maschinenbaustudium beendet. Der Mittzwanziger kam dem Familienunternehmen wie gerufen: Er trat in das Geschäft ein und begann im Auftrag des Onkels Autos zu bauen. Gemeinsam mit anderen Arbeitern stand er in der Werkstatt und setzte aus importierten Teilen Chevrolet zusammen.

Das war die Geburtsstunde des heute nach Umsatz und Stückzahl größten Autoherstellers der Welt. Den Weg zur Marktführerschaft prägte Eiji Toyoda. Nach dem Krieg ging er in die USA, studierte bei Ford die Massenproduktion. Das Qualitätshandbuch von Ford nahm er mit, ließ es ins Japanische übertragen und den Firmennamen »Ford« durch »Toyota« ersetzen. Er führte bei Toyota eine verbesserte Version des Ford'schen Fließbandes ein. Jeder Arbeiter erhielt das Recht, das Fließband anzuhalten, wenn es die Qualität erforderte.

Überdies sicherte er das Wissen seiner Belegschaft durch das Versprechen lebenslanger Anstellung. Auch Kaizen, die ständige Verbesserung der Fertigung durch die Arbeiter, und Kanban, die lagerlose Produktion, wurden unter Toyodas Führung erarbeitet. Heute sind beide Prinzipien Standards in vielen Fabriken der Welt in allen Branchen. »Es zeichnet unsere Arbeiter aus, dass sie nicht nur ihre Hände, sondern auch ihren Kopf benutzen«, sagte Toyoda seinem Biografen in einem Interview.

Als er Anfang der 1990er Jahre Krisensignale im Unternehmen spürte, gestaltete der wortkarge Unternehmer einen neuen Aufbruch. Wenn das Unternehmen im 21. Jahrhundert überleben wolle, so Toyoda, müsse das Auto neu erfunden werden. Alsbald wurde in die Entwicklung des Hybridantriebs investiert; heute ist der Toyota Prius (E- und Benzinantrieb) eines der bestverkauften Autos dieser neuen Kategorie.

Eiji Toyoda wirkte von 1967 bis 1982 als Konzernchef, bis 1994 als Präsident und seither als Ehrenpräsident. Mitte September starb er fünf Tage nach seinem hundertsten Geburtstag.

## FORD: HENRY FORDS FLIESSBAND WIRD 100 JAHRE ALT

Er musste etwas ändern: Die Nachfrage nach dem T-Modell wuchs, aber Henry Ford fand keine Arbeiter für seine Fabriken. So suchte der Unternehmer nach Wegen, mit derselben Belegschaft mehr zu produzieren. Eine Beobachtung aus dem Schlachthof von Chicago brachte ihn auf die Idee: Dort hingen die gehäuteten Tierkörper aufgereiht wie auf einer Kleiderstange. Über eine Kette wurden sie durch die Fleischfabrik befördert. Ford übernahm das Konzept für seine

Autofabrik – und führte das Fließband ein. Damit leitete er pionierhaft den Übergang von der Manufaktur zur Massenfertigung ein.

Jeder Arbeitsgang wurde fortan auf wenige Handgriffe reduziert, die Werkstücke führen auf dem Band zu den Arbeitern, alle Aufgaben konnten stehend verrichtet werden. Das Fließband verringerte den Zeitbedarf etwa für die Herstellung eines Pkw-Fahrgestells drastisch: 93 statt 750 Minuten brauchte die Fabrik nur noch dafür. Durch den Gewinn an Produktivität konnten Löhne erhöht und Autos zu niedrigeren Preisen angeboten werden. Die ersten, die Fords neues Konzept kopierten, waren die Unternehmer André Citroën (1918) und Wilhelm von Opel (1928). Die Einführung des Fließbandes in Fords Autofabrik jährt sich dieses Jahr zum hundertsten Mal.

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT MORITZ RITTER

# Mein Weg in die Verantwortung

*Wer der nächsten Unternehmergegeneration angehört, hat eine fordernde Aufgabe. Es gilt, sich dem Übergang zu stellen, seinen Weg in die Verantwortung zu finden. Welche Schritte Moritz Ritter ging und wie er seinen Einstieg ins Familienunternehmen gestaltete, darüber sprach er mit Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie.*

## **DR. DOMINIK VON AU: ES GIBT EIN LEBEN VOR IHREM EINSTIEG INS FAMILIENUNTERNEHMEN. WIE HABEN SIE ES GESTALTET?**

MORITZ RITTER: In der Familie war das Unternehmen zwar gedanklich präsent, das ist vollkommen klar. Aber es stand nicht im Vordergrund. Ich bin mit zwei Geschwistern aufgewachsen, die beide jünger sind als ich. Es war nie zwingend für uns, einen bestimmten Weg zu gehen. Wir hatten die Freiheit, die Berufstätigkeit nach unseren persönlichen Vorstellungen zu gestalten. Ich wandte mich einem Weg in der Forschung zu, wurde Informatiker und befasste mich am Fraunhofer-Institut mit humanoiden Robotern. Ein Gebiet, das auf den ersten Blick gar nichts mit dem Unternehmen zu tun hat.

## **DORT HÄTTEN SIE SICH JA SICHER AUCH WEITER BEWÄHREN KÖNNEN. ABER ES KAM ANDERS. SIE WECHSELTEN IN EIN UNTERNEHMEN DER FAMILIE.**

Der Impuls kam von meinem Vater. Er fragte mich, ob ich einsteigen wolle. Das war um die Zeit, als ich selbst eine Familie gegründet hatte, mein Sohn gerade ein halbes Jahr alt war. Durch ihn hatte ich zum ersten Mal im Leben das Gefühl, wirklich Verantwortung zu spüren. Das war eine neue Perspektive, die ich so vorher nicht kannte: für jemanden bedingungslos da zu sein. In dieser Situation erreichte mich besagte Botschaft – und ich habe gesagt: »Ja, ich übernehme das gerne. Ich will meinen Teil dazu beitragen, das weiterzutreiben.«



## **UND WIE SIEHT IHR BEITRAG HEUTE AUS?**

Ich arbeite den größten Teil meiner Zeit für die Ritter Energie- und Umwelttechnik. Meine Rolle ist die des Beirats, in durchaus aktiver Funktion. Das Unternehmen ist vor 25 Jahren gegründet worden. Sein Auftrag, für den auch ich antrete: Wir wollen dazu beitragen, die Energieversorgung ökologisch zu verbessern.

## **IST DAS IHR WEG, VERANTWORTUNG IN EINEM GRÖßEREN ZUSAMMENHANG ZU ÜBERNEHMEN?**

Ja, Energieversorgung ist ein Thema, das mich persönlich stark beschäftigt. Menschen sind bereit, für Öl Kriege zu führen oder hochriskante Technologien wie die Atomenergie im großen Maßstab zu betreiben. Der Energiehunger muss also unvorstellbar groß sein. Diesen mit wirklich guten, nachhaltigen Hightech-Lösungen zu stillen, das treibt mich an, das motiviert mich. Besonders spannend finde ich unsere Tochterfirma Ritter XL Solar, die sich auf industrielle Prozesswärme mit Solarthermie spezialisiert hat.

## **ALS INFORMATIKER UND FORSCHER HABEN SIE EINE EHER UNTYPISCHE EXTERNE BEWÄHRUNG DURCHLAUFEN. WIE HABEN SIE DEN WEG INS FAMILIENUNTERNEHMEN GEMEISTERT?**



Moritz Ritter (oben)  
Dominik von Au (links)

Mein Berufsweg außerhalb des Familienunternehmens hat mich in meiner Sache sicher gemacht. Beim Einstieg war ich nicht nur »der Junior«, weil ich eigene Erfahrungen einbringen konnte. Es zeigte sich, dass mein technischer Hintergrund durch das Studium und die Erfahrungen bei Fraunhofer gut zu einem technikgetriebenen Unternehmen passen. Gleichwohl stellte ich nach meinem Einstieg fest: Der Schritt in eine Rolle mit sehr viel Verantwortung war intensiv. Aber ich hatte ein zuverlässiges Backup, das mir beim Einstieg zur Seite stand: meinen Vater.

## **NORMALERWEISE WÜNSCHEN SICH DIE ELTERN IN EINER UNTERNEHMERFAMILIE, DASS DIE KINDER ZÜGIG DIE NACHFOLGE ANTRETEN. IHR WEG ABER WAR VON SEHR VIEL FREIHEIT UND EIGENEN GESTALTUNGSSPIELRÄUMEN GEPRÄGT.**

So ist es. Ich konnte mir sicher sein: Vater ist mir nicht gram, wenn ich einen Weg außerhalb des Unternehmens wähle. Das machte mich frei in meiner Entscheidung für den bewussten Schritt in unser Unternehmen. Eine Generation zuvor war das anders. Mein Vater hatte diese Freiheit nicht. Damals dominierte das Unternehmen das Familienleben, es stand sehr im Vordergrund und schränkte die Freiheiten meines Vaters stark ein. Dieses Los wollte er mir und meinen Geschwistern ersparen.

**Moritz Ritter (35) ist Beirat bei Ritter Energie- und Umwelttechnik, überdies mit seinen beiden Geschwistern Junior-Beirat beim Schokoladenhersteller Ritter Sport sowie Beiratsvorsitzender bei Hock, einem Hersteller von Dämmstoffen auf Hanfbasis, der ebenfalls der Familie gehört.**

# Wie Familienunternehmen den Erfolg des Börsengangs sichern

Der Gang an die Börse gehört für Familienunternehmen inzwischen zum Vorrat der gängigen Finanzierungsmethoden. Davon zeugt die hohe Zahl der Unternehmen in Familienhand an der Börse – fast die Hälfte aller Börsennotierungen ist diesem Unternehmenstypus zuzuordnen (ausgenommen Finanztitel), auf die Familienunternehmen entfällt ein Drittel der Marktkapitalisierung.

Freilich gehen Familienunternehmen ihren eigenen Weg auf das Parkett: Sie verkaufen ihre Aktien billiger als andere Unternehmen. Im Durchschnitt werden die Papiere beim IPO zu einem Preis angeboten, der zehn Prozent unterhalb des erzielbaren Wertes (»Fair Value«) liegt. Das ermittelte eine Studie, die Sabine Rau und Max Leitterstorf von der WHU – Otto Beisheim School in Vallendar veröffentlicht haben. Sie untersuchten 153 IPOs in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2011. Der Effekt, den die Autoren beschreiben, heißt in der Sprache der Börsianer »Underpricing« – das ist die systematische Abgabe von Aktien unterhalb des Fair Value.

Warum gibt es diesen Preisabschlag? Auf den ersten Blick könnten die billigeren Aktien ein Indiz für mangelnde Professionalität beim Börsengang sein. Familienunternehmen sind weniger vertraut mit den Regeln auf dem Parkett, deshalb reizen sie ihre Möglichkeiten nicht aus. »Aber dieses Vorurteil stimmt nicht«, lassen die Autoren der Studie verlauten. Denn aus der Sicht der Emittenten ist das Underpricing ein gezieltes, rationales Verhalten.

Ein wichtiger Grund dafür: Die Eigentümerfamilien wollen zwar die Börse als Quelle für frisches Kapital nutzen – aber gleichzeitig ihren dominierenden Einfluss auf das Unternehmen erhalten. Wenn etwa die Familie 25 Prozent des Kapitals behält und 75 Prozent an die Börse abgibt, hat sie ein vitales Interesse daran, auch nach dem Börsengang der größte Gesellschafter zu bleiben. Kein Externer soll auch nur in die Nähe von 25 Prozent Anteil am Kapital gelangen können.

## DEMUT UND DISZIPLIN

Die neuen Werte für Ihr Portfolio

Sind Sie bereit für einen Paradigmenwechsel in der Vermögensverwaltung?

**PRIVA**CON

INTELLIGENTES VERMÖGENSMANAGEMENT  
FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN

Kronprinzenstraße 46  
53173 Bonn-Bad Godesberg

T (0228) 367 80-70  
E mail@primacon.de

Partner von

**INTES**

DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

ASU



Foto: DIE FAMILIENUNTERNEHMER/Maria Schulz

Deshalb bedienen sich die Familienunternehmen einer List. Sie geben die Aktien zu einem optisch billigen Kurs ab. Beispiel: Wo 35 Euro erzielbar wären, begnügen sie sich mit 31,50 Euro. Anleger erhalten die gegebene Rendite pro Aktie zu einem günstigeren Kurs als bei anderen Unternehmen. Auf einem transparenten Markt löst das einen Run aus. Es bilden sich Käuferschlangen, das Angebot wird überzeichnet – und muss rationiert werden. Aktien werden zugeteilt, jeder Interessent bekommt nur einen Teil der Papiere, die er eigentlich kaufen wollte. »Die Anteile konzentrieren sich nicht in den Händen einiger weniger Aktionäre, sondern sind breiter gestreut«, beschreiben Sabine Rau und ihr Co-Autor den von den Familienunternehmen erwünschten Effekt. So werden Kapitalballungen außerhalb der Familie vermieden; die Gefahr sinkt, dass einzelne familiäre Eigentümer von starken externen Shareholdern herausgedrängt werden. Auf diese Weise kann die Familie ihren Einfluss erhalten.

»Was im ersten Moment unprofessionell erscheint, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als ein langfristig kluges Verhalten«, deuten die beiden WHU-Forscher das Ergebnis. Zudem können sich Familienunternehmen auch mit Rücksicht auf ihren Ruf bewusst für einen niedrigen Emissionspreis entscheiden: So steigen mit höherem Abschlag vom Fair Value die Erfolgsaussichten des Börsengangs. Der optisch günstige Ausgabekurs mindert überdies das Risiko von Kurseinbrüchen direkt nach dem IPO. Dieses Vorgehen schützt das Unternehmen vor rechtlichen Auseinandersetzungen unzufriedener Anleger. »Familienunternehmen denken generationenübergreifend, daher vermeiden sie, wann immer möglich, eine Schädigung der Reputation von Unternehmen und Familie, da diese langfristig deutlich teurer ist als der kurzfristige Verzicht auf einen maximalen Ausgabekurs«, sagt Forscherin Sabine Rau.

*Für die Studie von Max Leitterstorf und Sabine Rau mit dem Titel »IPO-Underpricing in Familienunternehmen« (30 Seiten) wurden 153 Börsengänge deutscher Unternehmen in den Jahren von 2004 bis 2011 analysiert. Das ermittelte Underpricing ergibt sich aus der am ersten Handelstag erzielten Rendite der Neuemissionen. Der aufgezeigte Zusammenhang zwischen Underpricing und Familienunternehmen ließ sich in der Studie aber auch über längere Zeiträume nachweisen. Die Studie wurde von PwC, seit 2011 Förderer des Instituts für Familienunternehmen an der WHU, unterstützt und kann über die Homepage gratis bezogen werden: [www.pwc.de/familienunternehmen](http://www.pwc.de/familienunternehmen).*

## Politische Mindestlöhne grenzen aus

Internationale Medien bestaunen das »German Wunder«. Ein Hauptelement dieses Erfolges ist der nach den Reformen flexiblere Arbeitsmarkt. Doch trotz dieser positiven Auswirkungen will man unseren immer noch stark regulierten Arbeitsmarkt wieder höher umzäunen. Unser Land steht wie vor 2003 vor der Beantwortung dieser Kernfragen: Wollen wir dafür sorgen, dass möglichst viele Menschen arbeiten können und daraus ihren Lebensunterhalt ganz oder zumindest ganz wesentlich bestreiten können? Oder will die deutsche Politik lieber Arbeitslose versorgen? Vor allem aber: Wie sehen die volkswirtschaftlichen Kosten aus?

Wer Löhne politisch ohne regionale oder Branchen-Differenzierung festlegen will, will Menschen vor allem versorgen – egal ob mit oder ohne Arbeit. Das führt in die falsche Richtung. Denn wir verlieren die Chance, Menschen mit niedriger Qualifikation und 50.000 junge Schulabbrecher jährlich in reguläre Beschäftigung zu bringen. Dafür bilden geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Zeitarbeit die wichtigsten Brücken. Politische Löhne sorgen für einen Überbietungswettbewerb in Wahlkämpfen und suggerieren, die Politik könnte nicht nur Arbeit schaffen, sondern sie auch noch finanzieren. Aus gutem Grund lag die Tarifautonomie bisher ausschließlich bei den Tarifpartnern. Die Tarifvertragsparteien in den einzelnen Branchen wissen viel besser, welche Löhne realistisch erzielt werden können.

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](mailto:kontakt@familienunternehmer.eu)**

VON ANDREAS ZITTLAU

# Unternehmerfamilien und Aktienanlage: Raus aus dem Verliererspiel!



Keine Frage: Aktien sollten in jeder Unternehmerfamilie neben Immobilien zu den Hauptbestandteilen des Privatvermögens gehören. Beide Anlageklassen bieten Inflationsschutz. Die Immobilien können für den gewünschten Cashflow sorgen, die Aktien primär für den Wertzuwachs. Mehr Komplexität braucht es im Privatvermögen eigentlich nicht. Doch während die Börsen immer neue Rekorde verzeichnen, fragen sich viele Anleger beim Blick auf ihre Depotauszüge, warum sich gerade bei ihnen die vermeintlichen Vorteile eines Aktieninvestments nicht einstellen wollen. »Ich habe in der Vermögensverwaltung nie bekommen, was ich erwartet habe«, sagte neulich ein Unternehmer zu mir. Und er spricht damit aus, was viele Anleger insgeheim denken.

In der Zusammenarbeit mit Vermögensverwaltern steckt in der Tat großes Enttäuschungspotenzial. Niemand hat die berühmte Glaskugel. Deshalb gelingt es – empirisch bewiesen – keinem Vermögensverwalter auf Dauer, mit Einzeltitelauswahl oder prognosebasiertem Market-Timing nach Kosten den Markt zu schlagen. Eine gezielte Auswahl von »überdurchschnittlichen« Verwaltern ist nicht möglich, da die Favoriten von Zeit zu Zeit nach dem Zufallsprinzip wechseln.

Um die ertragsträchtige Mär von der erfolgreichen Aktienausswahl am Leben zu halten, betreibt die Finanzindustrie einen gigantischen Marketingaufwand. Gerade erfolgreiche Unternehmer sind für die Sirenenrufe der selbst ernannten Investmentprofis und Börsengurus anfällig. Denn sie sind mit dem Leistungsprinzip groß geworden und haben deshalb erst einmal eine Vorliebe für aktive Investmentstrategien. Aktivität zahlt sich aber nicht überall aus. Mit dem eigenen Unternehmen erarbeitet man sich Wettbewerbsvorteile. Auch bei Immobilieninvestments und im Private-Equity-Bereich ist ein Informationsvorsprung möglich. Nicht aber auf den Finanzmärkten – weder für Privat Anleger noch für Profis.

Um aus diesem Verliererspiel zu entkommen, hilft nur ein radikaler Paradigmenwechsel. Anstatt in regelmäßigen Abständen die aktiven Verwalter auszutauschen, sollte sich die Unternehmerfamilie besser für eine demütige Grundhaltung entscheiden. Das neue Credo: Durch passives Investieren mit Hilfe von kostengünstigen Indexfonds und einer einfachen Strategie lässt sich das langfristige Potenzial an den Aktienmärkten am besten ausschöpfen. Nicht das Schlagen des Marktes ist das Ziel. Vielmehr steht im Vordergrund, emotionale Anlagefehler zu vermeiden.

Neben Demut ist hierzu eine weitere Tugend erforderlich: Disziplin. Die Unternehmerfamilie sollte sich schriftliche Investmentregeln geben und konsequent einhalten. Grundsätzlich lassen sich mit Hilfe solcher Regeln zwei Wege beschreiten. Der härtere Weg – »buy and hold« – läuft auf das stoische Aussitzen von Kursverlusten hinaus. Das klingt plausibel und verspricht auf dem Papier gute Ergebnisse, ist in der Praxis aber nicht leicht umzusetzen. Bei länger andauernden Kurseinbrüchen ist es allzu mensch-

lich, nach einer gewissen Leidenszeit zu kapitulieren und die Indexfonds trotz aller guten Vorsätze und Regeln zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt zu verkaufen.

Der leichtere Weg – die systematische Trendfolge – setzt auf das konsequente Begrenzen von Kursverlusten und kommt damit dem menschlichen Sicherheitsbedürfnis mehr entgegen. Beim Erkennen eines negativen Markttrends erfolgt ganz bewusst ein vorübergehender Ausstieg und es wird bildlich gesprochen an der Seitenlinie gewartet, bis das Spiel wieder in die richtige Richtung läuft. Dieser leichtere Weg führt auf längere Sicht zu einer deutlichen Glättung des Depotverlaufs und ist somit wesentlich stressfreier. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmerfamilie unterwegs emotionale Anlagefehler vermeidet.

Beide Wege kann die Unternehmerfamilie grundsätzlich in Eigenregie beschreiten. Die Auslagerung der operativen Verantwortung auf einen spezialisierten Dienstleister macht aber durchaus Sinn. Denn wie schon Warren Buffet sagte: Geld anlegen ist leicht, aber nicht einfach. Ein externer Verwalter wie die PRIVACON setzt gerade in unruhigen Zeiten die Regeln erfahrungsgemäß konsequenter und emotionsloser um als die Vermögensinhaber selbst. Wichtig sind beim Outsourcing aber sehr niedrige Verwaltungsgebühren, um die grundsätzlichen Kostenvorteile des neuen Investmentansatzes nicht zu konterkarieren.

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

**Kontakt: [andreas.zittlau@privacon.de](mailto:andreas.zittlau@privacon.de)**

VON STEFAN JANSSEN

# Rechtzeitige Vorsorge für die dritte Lebensphase



Jährlich steht bei durchschnittlich 22.000 Familienunternehmen die Übergabe an die nächste Generation bevor. Dies hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn für den Zeitraum 2010 bis 2014 errechnet. Viele Unternehmer beschäftigen sich jedoch erst spät – wenn ich mir die Bemerkung erlauben darf: einige viel zu spät – mit dem Thema. Dabei ist die frühzeitige und wohlüberlegte Planung des Generationswechsels für alle Beteiligten entscheidend.

Die Ziele sind klar: Die Firma soll langfristig erfolgreich am Markt bestehen. Die Unternehmer sollen ihren verdienten Ruhestand (auch finanziell) genießen und die Nachfolger entsprechend eingearbeitet und fähig sein, das Unternehmen in den sich ständig ändernden Marktbedingungen eigenständig und erfolgreich zu steuern.

Neben anderen Punkten spielt die finanzielle Absicherung des Unternehmers für die Zeit nach der Firmenübergabe eine wichtige Rolle. Es gilt frühzeitig vorzusorgen, damit das Unternehmen frei gesteuert werden kann, auch in Bezug auf die Ausschüttungsquote. Dies bedeutet, dass der Unternehmer ausreichend Vermögenswerte außerhalb des Unternehmens schaffen muss. Das fällt oftmals nicht leicht. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird das Geld lieber im Unternehmen eingesetzt. Und wenn das Geschäft boomt, sind die Eigenkapitalrenditen oft höher als die von Anlagen am Kapitalmarkt oder anderen Investments. Außerdem bleibt für die Auseinandersetzung mit der eigenen Vermögenssphäre oft zu wenig Zeit.

Im Ruhestand sind aber die Ausschüttungen aus dem Unternehmen nicht mehr – oder zumindest nicht mehr ohne weiteres – durch den Senior bestimmbar. Insofern ist es absolut notwendig, rechtzeitig vorzusorgen. Der

erste Schritt dazu ist eine strukturierte Vermögensplanung. Dabei wird unter anderem geklärt, welche Mittel im Ruhestand zur Verfügung stehen sollten und welche Vermögensstruktur sich dazu im individuellen Fall eignet. Sehr wichtig ist auch die frühzeitige Bestimmung der eigenen Fähigkeit, mit Vermögensschwankungen umzugehen. Dies gilt besonders bei der Anlage am Kapitalmarkt. Die beste Vermögensstruktur ist wirkungslos, wenn der Unternehmer durch die Schwankungen schlaflose Nächte erleidet und infolgedessen eine langfristig ausgerichtete Vermögensstruktur kurzfristig verändert – oft mit negativen Folgen für die langfristige Vermögensentwicklung.

Nicht neu – aber trotzdem wahr – ist die Erkenntnis, dass eine breite Vermögensaufteilung hilft, Wertschwankungen einzelner Assets – zumindest teilweise – auszugleichen. Die Anlagen sollten so ausgestaltet werden, dass sie regelmäßige Ausschüttungen generieren, ähnlich einer monatlichen Rente. Ein Beispiel sind Mieteinnahmen, wobei man die entsprechenden Immobilien aber zurzeit leider teuer einkaufen muss. Im Kapitalmarktbereich sind Dividententitel in der aktuellen Niedrigzinsphase eine gute Option. In einem sorgfältig zusammengestellten Portfolio lassen sich beispielsweise Aktien stabiler Großunternehmen mit einer Beimischung von Papieren kleinerer und mittlerer Firmen, die höhere Renditechancen aufweisen, gut kombinieren. In Zeiten hoher Zinsen (und diese werden irgendwann wieder kommen) werden auch Anleihen wieder interessanter.

Die Auswahl konkreter Anlagen ist – ebenso wie die Festlegung der Vermögensstruktur – stark abhängig von den persönlichen Vorlieben, Zielen und der bereits angesprochenen Risikotragfähigkeit des Investors. Bei

gleichläufigen Zielen und Neigungen kann die Vermögensstruktur der Familie außerhalb der Firma übrigens auch gemeinschaftlich verwaltet und investiert werden. Fondsstrukturen eignen sich hierzu ideal.

Bei der individuellen Ausgestaltung und der Verwaltung der Vermögenswerte sollten sich Unternehmerfamilien professionell begleiten lassen – und dies über Generationen hinweg. Hierbei ist ihr Vertrauen in die handelnden Personen wichtig. Auch bei der Nachfolgeregelung ist qualifizierte Unterstützung entscheidend. Angesichts der komplexen Thematik empfiehlt es sich, Spezialisten verschiedener Fachbereiche gleichzeitig hinzuzuziehen, von Steuer-, Zivil- und Gesellschaftsrecht bis hin zu Finanz- und Vermögensplanung.

**Stefan Janssen ist Leiter der Beratungseinheit »Strategische Kunden« der Privatbank Sal. Oppenheim, für die er seit 15 Jahren tätig ist. Sein Bereich ist spezialisiert auf die langfristige Betreuung vermögender Kunden mit komplexen finanziellen Belangen. Janssen begleitet Familienunternehmer in allen Vermögensfragen sowie bei der Nachfolgeplanung.**

*Kontakt: Telefon 0221/145-2042, stefan.janssen@oppenheim.de.*



### *Womit ich nie gerechnet habe*

von Götz W. Werner

Econ-Verlag, 302 Seiten,

ISBN: 978-3430201537, Preis: 19,90 Euro

Weil der Vater, Inhaber einer Drogeriekette, nicht auf seine Ideen eingehen wollte, entzweiten sich die beiden. Götz Werner gründet seine eigene Drogeriemarktkette, bricht mit den althergebrachten Regeln der Branche. Er nutzt die Anfang der 1970er Jahre eingeführte Freiheit der Preise, setzt auf Selbstbedienung und Schnelldreher, hat spontan Erfolg. Sogleich wechselt er das Geschäft. Er ist nicht mehr nur Händler von Cremes, Putzmitteln und Shampoos, sondern Unternehmer im Expansionsgeschäft. Fortan eröffnet er Filiale um Filiale, oft im Wochentakt, bis zur Marktführerschaft.

Dabei folgt er einer einfachen Regel: »Mach, was du für richtig hältst.« Bei all seinen Vorhaben lässt sich Werner davon leiten, was in seinen Augen gut, tragfähig, nützlich und dem Kunden dienlich ist. Dieses Gespür ist für ihn wichtiger als die Jagd nach der besten Rendite, die Regeln der Betriebswirtschaft sind allenfalls strenge Nebenbedingungen. »Das Unternehmen ist für die Menschen da«, diese Einstellung wurde zu seinem Credo – und spätestens, seit der von Werner eindrucksvoll beschriebene Wettlauf mit dem Konkurrenten Schlecker zu seinen Gunsten entschieden ist, wissen wir, wie richtig der dm-Gründer damit liegt. Mit seinem Buch gelingt Werner ein überaus wichtiger Beitrag: Er zeigt seinen Kollegen in den Familienunternehmen, dass das Denken über die nächsten fünf Jahre hinaus genau richtig ist – auch wenn die BWL-Handbücher nur wenig zu dieser Art der Führung sagen.

### *Vorbilder für Deutschland. Die erfolgreiche Welt der Familienunternehmer*

Herausgegeben von Peter May, Nikolaus Förster

Murmann-Verlag, 140 Seiten,

ISBN: 978-3867742719, Preis: 29,90 Euro

So beruhigend wirkt selten ein Buch. Es sagt dem Leser: Ganz gleich, in welcher Situation du als Familienunternehmer stehst – du bist nie allein. Der sorgsam geplante, aber dann doch streckenweise mühsame Übergang vom Vater auf den Sohn, die Last des permanenten Kompromisses in einer Doppelspitze, der Schmerz, eine liebgewonnene Tradition zu beenden – all das gehört zum Alltag familiärer Führung. Die im Buche versammelten Autoren haben das mit der Nahlinse beobachtet, öffnen die Welt von Gefühlen, von Jubel und Zweifel, Strategie, Vorstoß und Niederlage. Dieses Erleben begleitet jeden Unternehmer, auch den erfolgreichen. Im Vorbilder-Buch lernen wir, wie andere Unternehmer das Werden von Familie und Firma gemeistert haben, wie es ihnen gelungen ist, unter dem Strich im Plus zu bleiben.

In jedem der zehn Kapitel wird ein herausragender Unternehmer vorgestellt. Jeder von ihnen ist Träger der Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres« und damit Vorbild für viele andere. Wer die Stücke samt der detaillierten Analyse liest, erhält einen hervorragenden Einblick in die Erfolgsfaktoren, die ein Unternehmen stark machen: Es braucht eine Familie, die einig hinter der Firma steht, die ihre inneren Dynamiken in produktive Bahnen lenken kann, und es braucht eine Strategie, die das Geschäft in dynastischer Hand über Jahrzehnte tragen kann.

### *Erfolgreich im Familienunternehmen – Strategie und praktische Umsetzung*

von Arnold Weissman

Haufe, 300 Seiten, ISBN: 978-3648047248,

Preis: 39,95 Euro

»Es ist das Schicksal jedes Schlossbesitzers, dass Sanierungen nie aufhören«, sagt Fürst Philipp zu Salm-Salm. Seine Einsicht sollte auch bei Familienunternehmern Anwendung finden. Umbau und Weiterentwicklung gehören auf die ständige Agenda jedes Inhabers. Der Inhalt dieser Aufgabe ist klar formuliert. »Die Firma ist so in Schuss zu halten, dass sie jederzeit verkauft werden kann«, empfiehlt Buchautor Arnold Weissman. Höchstes Ziel aber sei, sie so attraktiv zu machen, dass sie Zuhause und Lebensmittelpunkt auch für die nächste Generation sein könne.

Dafür ist in Weissmans Augen Strategiearbeit wichtig – mit konkreten Etappen, die Überlebenskraft und Wettbewerbsvorteile von morgen sichern. Hierzu liefert der Autor in seinem Buch eine Anleitung. Er führt den Praktiker durch alle wichtigen Themen, von Unternehmensidentität über Geschäftsmodell bis hin zu Markt, Prozessen, Mitarbeitern und Finanzierung. Wer Weissmans Empfehlungen Punkt für Punkt umsetzt, hat eine Menge Arbeit. Diese ist dann lohnend, wenn ohnehin eine große Transformation ansteht – etwa im Rahmen der Nachfolge. Für alle anderen Leser aber ist das Werk ein überaus nützlicher Steinbruch für den Führungsalltag. Der Autor liefert ein leicht zu verstehendes Werkzeug, weil er stets vom Leser herdenkt, frei von Beratersprech. Seine Botschaften sind sämtlich so, wie sie ein wohlwollender Unternehmerfreund auch formuliert hätte.



Das Jahresprogramm 2014 für Nachfolgerinnen und Nachfolger aus Unternehmerfamilien

## FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

### IM BEREICH UNTERNEHMEN

#### *Der Beirat*

Nutzen, Aufgaben und Zusammensetzung  
16. Januar 2014 in Hamburg

#### *Kunden gewinnen und binden*

in Zeiten neuer Medien  
28. Januar 2014 in Bonn  
mit Alexander Christiani

#### *Spitze im Vertrieb*

Vertriebsstrategie, Vertriebsorganisation und Personalentwicklung im Vertrieb  
29. Januar 2014 in Bonn  
mit Joachim Pawlik

#### *Innovativ wachsen*

Anders als alle anderen – und mit System!  
30. Januar 2014 in Bonn  
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

#### *Mitarbeiterbeteiligung*

Bewährte Modelle für Familienunternehmen und Praxisporträts  
31. Januar 2014 in Bonn

#### *Zukunftsorientierte Personalarbeit*

11. Februar 2014 in München  
mit Prof. Dr. Jutta Rump und »Werkstattporträts«

#### *Holdingsstrukturen*

für wachsende Familienunternehmen  
17. Februar 2014 in Düsseldorf

#### *Operative Exzellenz*

Lernen von Porsche  
11. März 2014 in Wiesbaden

#### *Führung*

Was wirklich zählt.  
26. März 2014 in Hamburg  
mit Management-Guru Dr. Reinhard Sprenger

### IM BEREICH FAMILIE

#### *Inhaber-Strategietage*

Intensivseminar zur Entwicklung Ihrer Inhaber-Strategie  
20. bis 22. Januar 2014 in Schloss Lerbach, Bergisch-Gladbach

#### *Notfallplan für Unternehmer*

Vorkehrungen für Unternehmen, Familie und Privatvermögen  
15. Januar 2014 in Hamburg

### IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

#### *Der Selbstentwickler*

Mentale Stabilität auf der Achterbahn des Lebens. So führen Sie sich selbst!  
25. März 2014 in Hamburg  
mit Persönlichkeits-Guru Jens Corssen

#### *Der authentische Auftritt*

Rhetorik und Kommunikation  
27. März 2014 in Hamburg  
mit dem Schauspieler und Regisseur Severin Hoensbroech

### IM BEREICH VERMÖGEN

#### *Minenfeld Vermögensaufbau*

Gut gerüstet Fehler vermeiden  
19. Februar 2014 in Düsseldorf

## FÜR NACHFOLGER

#### *Orientierungs-Seminar »Familienunternehmen und Nachfolge«*

Grundlagen und Rollenklärung  
14. bis 16. März 2014 in Köln

#### *Intensiv-Seminar »Erfolgreich Unternehmer sein«*

Planspielbasiertes Training zur Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Grundlagen  
16. bis 18. Mai 2014 in Düsseldorf

#### *Führungstraining*

Wie Sie als angehender Nachfolger Ihre Rolle in Unternehmen und Familie überzeugend ausfüllen  
vom 10. bis 12. September 2014 in Bonn

## FÜR BEIRÄTE

#### *Kompetent als Beirat*

Einführungslehrgang:  
Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben und Anforderungen  
27. bis 28. März 2014 in Bonn

Vertiefungslehrgang:  
Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle und strategische Entscheidungen  
15. bis 16. Mai 2014 in Bonn

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung unter Tel. 0228 36780-61 oder [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)!

# Es gibt Unternehmer und Bankiers. Wir sind beides.



Erfolgreiche Unternehmer handeln vorausschauend und verantwortungsbewusst. Dies ist uns sehr vertraut. Schließlich stehen wir als Privatbankiers selbst in der Haftung für unsere Entscheidungen. So schätzen unsere Kunden nicht nur die unabhängige und persönliche Beratung, sondern auch unsere unternehmerische Haltung. [www.hauck-aufhaeuser.de](http://www.hauck-aufhaeuser.de)



## HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Frankfurt am Main

**Winfried Emge** 0 69 / 21 61-14 79

München

**Thomas Jäger** 0 89 / 23 93-25 04

Hamburg

**Michael König** 0 40 / 450 63 42-30 11

Düsseldorf

**Thomas Kleffmann** 02 11 / 30 12 36-60 01

Köln

**Christian Beyer** 02 21 / 13 93 19-70 10