

UnternehmerBrief

Paolo Barilla: Sein Weg, seine Werte **SEITE 10** | Artur Fischer wird 95 **SEITE 11** | Beiräte und Aufsichtsräte besser honorieren **SEITE 14** | PWC-INTES-Studie zur Zukunft von Familienunternehmen **SEITE 16** | Zusammenhalt in der Familie – über alle Grenzen **SEITE 20** | Financial Governance **SEITE 22** | Veranstaltungstipps **SEITE 27** | u. v. m.

Mit Umbruch und Aufbruch zu neuen Chancen



Der Familienunternehmer des Jahres 2014 **STEFAN FUCHS** (unser Bild) zeigt: Börse und Familienunternehmen, das geht. Fuchs Petrolub ist am Kapitalmarkt – aber das Unternehmen blieb unabhängig, der Einfluss der Familie ist gesichert. Extern eingebrachtes Kapital stärkte die Stellung am Markt, vom börsentypischen Kurzfrist-Kapitalismus fehlt jede Spur. Hier brachten Bruch und Aufbruch die große Chance zur Weiterentwicklung.

Wie wichtig dieses Muster in Zeiten schneller Veränderung ist, belegte das diesjährige Unternehmer-Erfolgsforum von INTES. »Weniger ‚weiter so‘, mehr Aufbruch!«, ließen die Referenten immer wieder von der Bühne des abermals ausgebuchten Familientreffens der Familienunternehmer hören. Denn oft genug gibt es nur dann eine Zukunft, wenn ein bewusster Bruch zu neuen Wachstumsformeln, neuen Finanzierungsregeln und neuen Karrierewegen führt. **SEITE 03-10**



Jetzt auch auf Facebook!
www.facebook.com/INTES.Akademie

Wort des Herausgebers



Liebe Leser!

Die letzte Ausgabe des Jahres steht wie immer im Zeichen des Unternehmer-Erfolgsforums auf Schloss Bensberg. Seit 16 Jahren gibt es diese Veranstaltung nun schon und immer wieder nimmt mich der »Geist von Bensberg« aufs Neue gefangen. Das volle Haus, das stilvolle Ambiente, die familiäre Atmosphäre – und ganz besonders die klaren und offenen Bekenntnisse großer Unternehmerpersönlichkeiten haben das Unternehmer-Erfolgsforum über die Jahre zu etwas Besonderem werden lassen.

Dabei schauen wir über den Tellerrand hinaus. Unsere Referenten kommen aus dem In- und Ausland und längst nicht nur aus Familienunternehmen. Und auch die Themen haben den klassischen Kanon »Nachfolge und Familie« inzwischen weit hinter sich gelassen.

»Aufbrüche. Ausbrüche. Umbrüche«, das Motto des diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums lenkt den Blick auf disruptive Veränderungen und wie wir damit umgehen – als Unternehmen, als Familie und ganz persönlich. Tauchen Sie ein in die einzigartige Welt von Bensberg und lassen Sie sich inspirieren.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre!

Herzlichst
Ihr Peter May

Inhalt

Aufbruch und Umbruch meistern – die Welt von morgen gestalten	03
Wie Stefan Fuchs einen Champion in Familienhand formte von Axel Gloger	08
Werte als Kraftquelle in Umbruchzeiten Axel Gloger im Gespräch mit Paolo Barilla	10
Namen und Würdigungen	11
Beiräte: Hohe Verantwortung, viel Arbeit, schmale Vergütung	14
Ohne Eigentum kein Familienunternehmertum von Lutz Goebel	15
Wo Familienunternehmer stark sind und wo noch Risiken schlummern	16
»Management by Wertschätzung«: Kostet wenig, wirkt unmittelbar von Hans Schlipat	19
Aus der Heimat in die Welt Dominik von Au im Gespräch mit Anne Wedel-Klein	20
Financial Governance von André Knöll und Fabian Kopf	22
Paradigmenwechsel im deutschen internationalen Erbrecht von Steffen Huber	24
Neue Finanzierungsformen für Innovation und Wachstum	25
Lesetipps	26
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	27

IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief
ISSN: 2199-5273 | 12. Jahrgang, Dez. 2014
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

Aufbruch und Umbruch meistern – die Welt von morgen gestalten



Eddie Obeng

Wandel und Tempo prägen unsere Zeit wie selten zuvor. Der Konjunkturverlauf scheint aufgehoben, statt langer Aufschwünge gibt es kurze Hypes im Wechsel mit Phasen der Unsicherheit. Unternehmen müssen sich ständig auf den Prüfstand stellen, Umwelt und Familie sind einem rapiden Wandel unterworfen. Diesen Zeitgeist griff das diesjährige Unternehmer-Erfolgsforum auf. Unter dem Oberthema »Aufbrüche. Ausbrüche. Umbrüche« stellten sich 250 Familienunternehmer und die von INTES eingeladenen Referenten den Herausforderungen der beschleunigten Welt. »Was bedeutet es für uns, wenn die Zyklen der Veränderung kürzer und die bewährten Glaubenssätze der Buddenbrook'schen Welt auf den Kopf gestellt werden?«, gab Peter May, Gründer von INTES, den Gästen auf Schloss Bensberg als Leitfrage mit auf den Weg.

Eine erste Diagnose lieferte Eddie Obeng. »Seien Sie auf der Hut!«, rief der britische Business-School-Professor und Vordenker den Unternehmern zu, »um Mitternacht, als Sie schliefen, wurden die Regeln der Welt neu geschrieben.« Ein Weiter-so dürfe es deshalb

nicht mehr geben. Gelernte Antworten, die Jahrzehnte funktionierten, passen heute nicht mehr. Sein Beispiel: Als Conrad Hilton seine Hotelkette gründete, reichte es aus, andere Hotels anzuschauen – und etwas besser zu sein als diese. Heute aber hat ein Außenseiter die alten Regeln der Branche gebrochen. Airbnb, die Übernachtungsplattform, ist gerade einmal sechs Jahre alt, die Firma Hilton über 60 Jahre. Dennoch stellt der Neuling heute weltweit schon doppelt so viele Betten bereit wie die traditionsreiche Hotelkette. »AirBnB betreibt kein einziges Hotelzimmer selbst«, stellte Obeng fest, »dennoch agiert das Unternehmen schon in der Liga der Marktführer.«

Heute unsichtbar, morgen schon eine Bedrohung – Überraschungen dieses Typs werde es in Zukunft in Serie geben. Obeng riet den Unternehmern, das Neue nicht zu lange zu analysieren. »Die Welt verändert sich schneller, als Sie es verstehen können.« Besser sei es, selbst in die Rolle des Gestalters zu springen, eigene Regeln zu prägen: »Handeln Sie, bevor die Wettbewerber es tun!«



Peter May im Gespräch mit Wolfgang Reitzle

Norbert Scheuch, CEO der Werkstattkette ATU, verstärkte diese Botschaft. Wer alles aus der lange gewohnten, bequemen Perspektive betrachte, laufe Gefahr, näher am Scheitern als am Erfolg zu sein. »10 bis 15 Prozent Umsatzwachstum, das klingt gut, oder?«, fragte er die Teilnehmer, schob aber direkt seine Warnung nach. »In China ist das nichts. Sie verlieren Marktanteile, wenn Sie nicht schneller wachsen.« Wer hier nicht mit den europäischen Vorstellungen von Tempo breche, lande rasch im Aus. »Da kann es passieren, dass der nächste Wettbewerber mehr Gewinn macht, als Sie an Umsatz hereinbringen.«

Solche Herausforderungen sind nur dann zu meistern, wenn mit scheinbar bewährtem Denken gebrochen wird. Das Start-up Harry's aus Kalifornien zeigt, wie neue, ungewohnte Denkweisen aussehen können: Auf 40.000 Dollar Umsatz brachte es das Geschäft, ein Rasierer-Vertrieb im Internet, Anfang dieses Jahres im Monat. »Nicht viel, belanglos«, würde der typische Europäer mit wirtschaftlichem Sachverstand sagen. In den von Fantasie und Aufbruchgeist getriebenen USA aber werden die Chancen von morgen mit einkalkuliert. »60 Millionen Dollar ist dieses Geschäft wert«, rechnete der Venture-Capitalist Klaus Hommels von Lakestar Advisors den staunenden Unternehmern vor, welche Mitgift Harry's von den Investoren bekam. Dass dieser Betrag mehr als eine vage Hoffnung

war, zeigte sich wenig später. Das frische Kapital der Investoren wurde dafür verwendet, die Feintechnik GmbH in Thüringen zu übernehmen, ein 93 Jahre altes Ex-Familienunternehmen. So gelangte Harry's zu einer eigenen Rasierklingenproduktion, gesunden Umsätzen und 360 Mitarbeitern – und die 60-Millionen-Bewertung war keine Luftnummer mehr.

Für VC-Mann Hommels enthält dieser Vorgang eine gute und eine schlechte Nachricht: »Jedes eigentümergeführte Unternehmen kann so etwas stemmen. Wenn Sie es wollen, dann passiert es. Sie können auch mutige, ungewöhnliche Dinge auf den Weg bringen«, gab er den Familienunternehmern mit auf den Weg. Sein Aber: Für so große Investitionen gibt es hierzulande keine Mittel – das bremst. »Wir haben in Europa keine Fondsindustrie, die 40- oder 50-Millionen-Schecks schreibt.« So etwas ginge nur über die USA – oder gar nicht.



Hans Georg Näder

Auch Hans-Georg Näder ist zu ähnlichen Einsichten gekommen. Im Alter von 28 Jahren übernahm er das Familienunternehmen von seinem Vater. Heute, fast ein Vierteljahrhundert später, ist die Firma Otto Bock mit einer Milliarde Euro Umsatz Weltmarktführer für künstliche Gliedmaßen. Ausruhen mag sich der Firmenchef auf dem Erreichten dennoch nicht. »Wir müssen uns als Familienunternehmen immer wieder neu erfinden. Das ist anstrengend.« Aber eine Alternative gibt es nicht. Neue Akteure mit vergleichsweise wenig Kapital generierten in kurzer Zeit Milliardenwerte. Das sei nur ein Indiz für eine Zeit rascher Veränderungen – die Kraft der Umbrüche sei derzeit ebenso stark wie vor 125 Jahren, als das Automobil dem Zeitalter der Pferdekutsche ein Ende setzte. »Da muss man mitmachen, sonst ist es zu spät«, sagte der rastlos und dennoch gelassen wirkende Näder. Was diese Agenda konkret für den Führungsalltag bedeutet, zeigt er an einem kleinen Beispiel: Leitende Mitarbeiter, die mit fünf bis sieben Prozent Wachstum planteten, schickt er zur Nacharbeit wieder weg. Er rede erst mit ihnen, wenn sie einen neuen Plan vorlegten – mit sieben bis zwölf Prozent Wachstum. »Nur wenn wir Schnellboot fahren, werden wir bestehen«, sagte der Unternehmer.



Paolo Barilla

Manchmal freilich sind die Veränderungen so stark, dass sie den Bruch zur Folge haben. Das bekam der Nudelhersteller Barilla zu spüren: Anfang der 1970er Jahre steckt Italien in der Krise. Pietro Barilla will ausholen, baut das Nudelgeschäft auf europäisches Format aus. Aber die Familie scheitert, ihre Investition in die neue Nudelfabrik kann am Markt nicht zurückverdient werden. Preiskontrollen auf alles und jedes verhindern das, die Politik ist unternehmerfeindlich. In der Familie kursiert die Vokabel »aussichtslos«, die Schulden drücken. Gianni Barilla überzeugt seinen Bruder, dass ein Bruch der richtige Weg ist, um wenigstens das Vermögen der Familie zu retten: 1971 verkaufen die Barillas das traditionsreiche Familienunternehmen an den US-Konzern W. L. Grace. Aber dieser Bruch hinterlässt Spuren: »Über die Jahre hörte unser Vater nie auf, von der Firma zu reden«, beschrieb Paolo Barilla den Schmerz, den der Verzicht hinterlassen hatte. Erst durch den Rückkauf des Unternehmens im Jahr 1979 konnte diese Wunde geheilt werden (siehe dazu Interview mit Paolo Barilla, Seite 10).



Martin Noé, Klaus Hommels, Norbert Scheuch

Auch Wolfgang Reitzle lebte dieses Muster. Erst der Bruch, dann ein scheinbarer Umweg, dann die Heilung. Mit 36 Jahren wird er jüngster Vorstand des Autobauers BMW, als Entwicklungschef bringt er ein Erfolgsmodell nach dem anderen auf den Markt. Der Weg zum CEO scheint damit geebnet, doch es kommt anders. Weil ein Vertreter der Kapitaleseite bei der entscheidenden Sitzung des Aufsichtsrats fehlt, wird der Favorit der Arbeitnehmerbank Firmenchef, nicht, wie allseits erwartet, Reitzle. So zerbricht sein Plan an einem Tag des Jahres 1999 innerhalb weniger Stunden. Das Wirkungsfeld ist weg – aber sein Talent bleibt. »Es ist wie beim Golf. Unverkrampt beginnen, die Bahn des Balls schon vor dem Abschlag visionieren, genau wissen, wo er landet«, beschrieb Reitzle diese Gabe. Dieses Können bringt er in seine neue Aufgabe als Vorstandschef von Linde ein. Aus dem als langweilig geltenden Konzern formt er durch Verkäufe und Übernahmen einen Industrie-gase-Hersteller, den er in die Liga der Weltmarktführer bringt.

»Ich strebe nicht nach Macht«, bekannte Reitzle, »es ist faszinierend, Unternehmen zu verändern und Wert zu schaffen.« Das tut er auch in seiner heutigen Aufgabe – er erfüllte sich einen Jahrzehnte gehegten Traum und wechselte die Rollen. Seit diesem Sommer wirkt er nicht mehr als angestellter Spitzenmanager, sondern als Unternehmer: Wolfgang Reitzle stieg als Gesellschafter bei Medical Park ein, dem Unternehmen seines langjährigen Freundes Erst Freiburger, und führt es seither als Vorsitzender des Aufsichtsrates. »Ich genieße die Freiräume. Hier bin ich nicht mehr in ein System ständiger Rücksichtnahme eingebunden.« Das gut geführte Familienunternehmen sei für ihn ein Traum, weil man hier in Generationen denken könne und das emotionale Momentum eine Dynamik schaffe, die es in anonymen Konzernen so nicht gebe.

Eine solche Stärke darf freilich nicht zu unbegrenztem Optimismus führen, wie Axel Weber, Präsident des Verwaltungsrates der Großbank UBS, mahnte. »Deutschland wird als der starke Mann



Axel Weber und Ulrich Grillo

wahrgenommen. Aber eigentlich ist es ein Scheinriese.« Zwar sei der Arbeitsmarkt derzeit in Ordnung, zudem schüfen die Überschüsse im Export einen Beitrag zum Wohlstand. Gleichzeitig aber gebe es ernst zu nehmende Warnsignale. Staatsschulden würden heute als Teil der wirtschaftspolitischen Problemlösung eingesetzt. »In Wirklichkeit aber sind sie Teil des Problems.« Zudem habe die andauernde Krise an der EU-Peripherie den Außenwert des Euro reduziert, den deutschen Unternehmen zum Vorteil. Die schwache Währung schaffe Absatzchancen, die nicht in den Betrieben verdient wurden. »Wenn dieser Rückenwind durch den schwachen Euro wegfällt, müssen die guten Unternehmen noch besser werden«, so der frühere Bundesbankpräsident.

Für Ulrich Grillo, den Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, sind die Zeichen der Zeit deshalb klar. »Wir müssen mutig investieren – und die Rahmenbedingungen dafür müssen stimmen«, sagte der Duisburger Unternehmer. Familienunternehmen könnten Auf-, Um- und Einbrüche stemmen, aber sie bräuchten dafür auch Verständnis und Wohlwollen der Politiker. Nur wenn das Umfeld stimme, würde der Motor weiter rundlaufen. Um für den Aufbruch in die nächste Runde des globalen Wettbewerbs fit zu sein, brauche Deutschland öffentliche Investitionen. »Infrastruktur, Breitbandausbau, Industrie 4.0«, zählte der BDI-Präsident seinen Katalog auf, »und natürlich auch Investitionen in Forschung und Bildung.« Zudem sei eine gemeinsame Anstrengung wichtig – weder Unternehmer noch die Politik sollten Deutschland schlechtreden. Auch das sei ein Beitrag dafür, dass unser Land in der weltweiten Top-Liga bleiben könne.

**Save the Date:**

Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 12. November 2015 auf Schloss Bensberg statt.

Wir gratulieren dem Familienunternehmer des Jahres 2014



Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU



EgonZehnder

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND



SAL. OPPENHEIM
Privatbank seit 1789



Wie Stefan Fuchs einen Champion in Familienhand formte



Stefan Fuchs mit seiner Frau Andrea und seinen Eltern Manfred und Lilo Fuchs

Vom Kapitalmarkt finanziert, von den Inhabern geprägt: Der Familienunternehmer des Jahres 2014 zeigt, wie der Börsengang dem Unternehmen seinen Weg an die Marktspitze ebnete.

Wenn er nicht gerade auf Reisen ist, hat Stefan Fuchs jeden Morgen denselben Weg. Auf den letzten Metern vor dem Büro ein Gang, rechts und links Kunstwerke. 14 Bilder sind es insgesamt, großes Format, farbkraftig, im Stil eine Mischung aus Tinguely und Rauschenberg. Aber gemalt hat sie allesamt sein Vater. Andere Unternehmer reden ihren Nachkommen rein, Manfred Fuchs, er ist lange aus dem Geschäft ausgeschieden, wirkt über diese Bilder. »Er bezeichnet sich als Hobbykünstler. Aber er ist mehr als das«, sagt Stefan Fuchs. Sein Augen- und Mienenspiel lässt erkennen, dass er vor dem Schöpfer dieser Werke tiefen Respekt empfindet: Der Herr Papa prägte das Geschäft über 41 Jahre, so lange wie kein anderer seit der Gründung.

Aber das ist Vergangenheit. Die Gegenwart sieht so aus: Heute steht Stefan Fuchs an der Firmenspitze. Das Unternehmen, Fuchs Petrolub, ist ein globaler Champion – größter Schmierstoffhersteller der Welt, der sich nicht in Konzernhand befindet. Seine Zentrale verrät nichts über diese Marktstellung. Der schlichte Flachbau mit Parkplatz drumherum auf der Friesenheimer Insel im Mannheimer Rheinhafen ist pures Understatement, typisch deutscher Mittelstand. Eher die Produktion deutet an, dass hier bedeutende Geschäfte auf den Weg gebracht werden – die Flächen für die Fabrikation sind so groß wie acht Fußballfelder.

Seit zehn Jahren ist Stefan Fuchs hier Herr im Haus. Routiniert sagt er auf, was er seit-

her erreicht hat: »Produktion verdreifacht, Umsatz verdoppelt«, lässt er mit seinem leichten Pfälzer Akzent wissen. Im Reich von Fuchs Petrolub ist immer irgendwo Tag, 31 Produktionsstandorte betreibt der Champion rund um den Globus. »Auch in China, auch in Russland, auch in Amerika«, sagt der Globalisierer, dessen Stil eins zu eins aus dem Handbuch Hidden Champions entnommen sein könnte. Stefan Fuchs, heute 46 Jahre alt, tritt so auf wie sein Unternehmen – ohne viel Aufhebens: zurückhaltend, sympathisch, entschieden. Er kann zuhören, wenn es darauf ankommt, spielt sich nicht in den Vordergrund. Aber seine Aura ist dennoch zwingend genug, um keinen Zweifel daran zu lassen: Er ist hier der Entscheider.

Im Alter von 28 Jahren kommt er ins Unternehmen. Sein Weg verlief nicht gerade. Nach dem Abitur hat er ganz andere Pläne, als in die Fußstapfen des Vaters zu treten. Erst als er in die USA geht und ein Praktikum in der dortigen Landesgesellschaft macht, beißt er an. Drei Monate lang bereist er Kunden. »In dieser Zeit habe ich das Geschäft lieben gelernt«, gesteht er einem Journalisten vom Finance-Magazin.

Wer die Firmenchronik aufmerksam liest, stößt immer wieder auf Sätze, in denen »erwirbt«, »eröffnet« oder »erweitert« vorkommt. Diese drei Verben weisen den heutigen Unternehmer – wie auch schon seinen Vater – als Mann der Tat aus. Im kompetitiven Markt der Schmierstoffe schenken sich die Wettbewerber nichts. Fuchs ist groß, aber nicht auf dem Massenmarkt, wo jeder konkurriert, sondern im Geschäft mit den Sonderwünschen. Autos, Züge, Gepäckförderanlagen, Industriemaschinen, überall gibt es etwas zu schmieren – und je besser der Schmierstoff, desto länger hält die Maschine oder der Motor. Was Fuchs Petrolub seinen Kunden eigentlich verkauft, ist nicht das Öl, sondern der lange, störungsfreie und wartungsfreie Lauf der Maschine.

Dominierend in der Nische wird der Spezialist durch Gewinn von Marktanteilen: Er übernimmt Firmen in Serie. Die Branche ist fragmentiert, Fuchs Petrolub ist der Konsolidierer, er scheint in diesem Geschäft der Einzige zu sein, der vor dem Fach »Firmenübernahmen« keine Angst hat, im Gegenteil. Wo immer in der Welt ein Schmierstoff-Spezialist zum Verkauf steht, tönt aus Mannheim die Botschaft: »Wir sind allhier.« Wie viele Familienunternehmen haben sich an Firmenkäufen schon verhoven, mit viel Hoffnung eingegangene Firmenehen wieder aufgelöst? Bei Fuchs ist das kein Thema, der Vater und erst recht der Sohn haben es in dieser Disziplin zu

einer selten erreichten Exzellenz gebracht: Sie kaufen sich Geschäft, und das klappt. Allein unter der Ägide von Stefan Fuchs wurden weltweit sieben Unternehmen aus der Branche übernommen und erfolgreich integriert, viele weitere stehen unter ständiger Beobachtung des kauflustigen CEOs. »Einige davon sind hochinteressant«, sagte Fuchs vor einem Jahr in einem Medieninterview. Lange geduldig sein und im rechten Moment schnell handeln, so lautet die Strategie.

Bei Fuchs agierte man schon immer mit Weitblick. Lange vor der Jahrtausendwende wird dem Vater klar, dass der Markt sich verändert und die Globalisierung weltweite Präsenz verlangt. Die Ölmultis sind die dominierenden Spieler. Manfred Fuchs trifft zwei Entscheidungen, die bis heute prägend sind: Fokussierung und Börsengang.

Er konzentriert das Geschäft auf Schmierstoffe, alle anderen Bereiche werden konsolidiert. Damit schafft er eine Nische, wie gemacht für das Familienunternehmen – zu klein, um für die Multis auf dem Markt noch attraktiv zu sein, aber groß genug, um Fuchs Petrolub auf Jahrzehnte mit immer neuen Chancen für Wachstum und neuen Kunden zu versorgen. So hat es der Champion auf 1,8 Mrd. Euro Umsatz gebracht, den weltweit 4.000 Mitarbeiter erwirtschaften.

Im Jahr 1985 wird diese Strategie mit dem Gang an die Börse abgesichert. Mit dem Kapitalzufluss soll das für die Nummer-eins-Position nötige Wachstum finanziert werden. »Und die Risiken werden besser verteilt«, kommentiert das Unternehmen damals seinen Schritt.

Die Inhaberfamilie hat ein Kunststück vollbracht. Sie hat sich dem Einfluss der externen Investoren gestellt, die AG für den Kapitalmarkt geöffnet – aber den Familieneinfluss

beibehalten. Familie Fuchs hält 26 Prozent der Aktien, sicherte sich aber über die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien an Externe 53 Prozent der Stimmrechte. Diese Kontrolle steht nicht nur auf dem Papier. Der Weg des Unternehmens seit 1985 zeigt, dass Fuchs Petrolub ein Familienunternehmen geblieben ist. Erkennbar ist das nicht nur an der typischen Kontinuität der Führung – ein Dax-Konzern hätte inzwischen den fünften Vorstandschef, bei Fuchs dagegen hat gerade einmal ein CEO-Wechsel stattgefunden. Fuchs bleibt Fuchs. »Wir sind ein familiengeprägter Kapitalmarktkonzern«, sagt der heutige Firmenchef. Das kommt auch bei den Aktionären gut an. Ruth Plechati, langjährige Aktiönärin, sagte nach einem Treffen mit Stefan Fuchs in Zürich: »Was mir sehr gefällt: Das sind Unternehmer, das sind Manager. Das merkt man einfach!«



Stefan Fuchs (46) ist Familienunternehmer des Jahres 2014. Nach einem BWL-Studium in Mannheim und zwei Jahren Berufstätigkeit bei einem Wirtschaftsprüfer tritt er 1996 ins Familienunternehmen ein, arbeitet drei Jahre im USA-Geschäft und rückt dann in den Vorstand auf. CEO ist er seit 2004. Kurzer Rückblick: Sein Großvater Rudolf Fuchs war Pionier, als er das Unternehmen 1931 gründet. Auf einem bis dato schwer durchschaubaren Markt verspricht er seinen Kunden Schmieröl in hochwertiger, verlässlicher Qualität. Der Gründer führt das Geschäft 28 Jahre, beginnt mit der Internationalisierung, die sein Sohn nach dessen frühem Tod im Jahr 1959 fortführt. 1975 öffnet sich das Unternehmen erstmals für externe Kapitalgeber (Privatplatzierung von Kommanditanteilen), zehn Jahre später folgt der Gang an die Börse. Zur Jahrtausendwende 900 Mio. Euro Umsatz, bis heute Verdoppelung des Geschäfts.

Werte als Kraftquelle in Umbruchzeiten



Der Nudel-Unternehmer Paolo Barilla sprach mit dem Unternehmer-Brief über Werte, die der Familie wichtig sind, und über Brüche, die die Barillas weitergebracht haben.

Viele Produkte sind heute austauschbar. Macht das Angebot vom Familienunternehmen den Unterschied?

Paolo Barilla: Wir folgen in allem, was wir tun, einem einfachen Credo: »Give People Food you would give to your own Children.« Nur das soll auf den Markt gelangen, was wir auch unseren eigenen Kindern geben würden. Das hat mein Vater geprägt, wir leben diesen Grundsatz noch heute. Das macht unsere besondere Stellung am Markt aus.

Wie geben Sie Ihrem Credo Energie?

Uns ist wichtig, dass alle, die bei uns arbeiten, für diese Werte einstehen – nicht nur die Familie. Es ist unsere Aufgabe als Unternehmerfamilie, das ins Unternehmen hineinzutragen. Wertorientierung macht Mitarbeiter stark und motiviert. Das »Give People food ...« ist dieser Grund, warum wir zusammen sind.

Ist die Familie das Energiezentrum, das diese Werte liefert?

Ja, das operative Geschäft führen angestellte Top-Manager. Aber meine beiden Brüder und ich sind sichtbar, jeden Tag präsent, wir wissen

genau, was im Unternehmen passiert. Unsere Aufgabe ist, die Werte des Familienunternehmens zu bewahren, dem Geschäft eine Richtung zu geben, es sicher zu machen und in Krisen eine schützende Hand bereitzuhaben.

Sie sind erst in eine ganz andere Richtung gegangen, erst der zweite Aufbruch führte Sie in die Firma Barilla.

Ja, ich wollte von klein auf Rennfahrer werden. Erst als ich merkte, dass ich in der Formel 1 nicht weiterkomme, habe ich mich neu orientiert. Ins Unternehmen wollte ich eigentlich nicht – aber ich wollte schon immer gerne etwas gemeinsam mit meinen Geschwistern machen. Das hat mich dann zu Barilla geführt. Ich habe vier, fünf Jahre gebraucht, dann waren Feuer und Begeisterung da.

Sie bilden eine Dreierspitze, das ist ungewöhnlich.

Für uns ist es wichtig, dass wir immer gut miteinander auskommen. Das Ringen um eine Sache soll nicht zu einem Bruch führen. Diskussion, Konsens und Zusammenhalt unter den Familienmitgliedern geben dem Unternehmen Sicherheit. Ich treibe den Dialog

weiter, bin aber gleichzeitig geduldig und bereit zu warten. Jedes Thema hat seine Zeit! Wenn ich meine Gedanken um jeden Preis durchkämpfen würde, zerstörte das irgendwann das gute Einvernehmen mit meinen Geschwistern.

Gibt es einen formalen Ritus für solche Diskussionen?

Ja, wir haben einen Family Council. In diesem Gremium pflegen wir den Dialog in der Familie, ein externer Vertrauter moderiert. Dabei bringen wir unsere Ideen auf den Tisch, bringen uns gegenseitig auf den neuesten Stand. Wir denken voraus, beziehen die fünfte Inhabergeneration gedanklich mit ein. Wir formulieren Optionen – aber ohne Entscheidungszwang.

In den 1970er Jahren gab es für Barilla einen Bruch. Hat er Spuren hinterlassen?

Mein Vater verkaufte das Unternehmen 1971. Damit war er aus dem Geschäft. Er hatte sich von dem getrennt, was die Familie lange Zeit prägte. Keine Sorge für den Kunden mehr, nichts, was er uns Kindern hätte weitergeben können. Das ertrug mein Vater nicht, er fühlte sich schlecht. 1979 kaufte er das Unternehmen zurück und ließ die Familientradition wieder aufleben. Als meine Brüder und ich dann die Verantwortung übernahmen, begleitete uns ein Gedanke meines Vaters: »Wir haben das Unternehmen als Geschenk bekommen. Das physische Eigentum an Barilla ist nicht wichtig. Wir haben die Aufgabe, für seine Zukunft zu sorgen.«



Im Jahr 1994 übernahm Paolo Barilla (52) gemeinsam mit seinen Brüdern Luca und Guido das Nudel-Unternehmen in vierter Generation. Barilla erwirtschaftet jährlich 4 Mrd. Euro und beschäftigt 12.500 Mitarbeiter.

Namen und Würdigungen

Fischer-Werke: Erfinder Artur Fischer wird 95

Die Presse nennt ihn liebevoll »Daniel Dübeltrieb«: Artur Fischer gehört zu jenen Männern, die weltweit die meisten Erfindungen zum Patent angemeldet haben. Seine drei bekanntesten: Ende der 1940er Jahre erfindet er das Synchronblitzgerät, 1958 folgt der graue Fischer-Dübel aus Plastik, der die Befestigung von Schrauben in der Wand revolutioniert. Mit den Fischertechnik-Baukästen machte er Generationen von Kindern glücklich. Auf Geheiß des Vaters lernt er Schlosser. Glücklich ist er dabei nicht, aber den Eltern zuliebe hält er durch. Nach Krieg und Gefangenschaft kehrt er in seine Heimat im Schwarzwald zurück, gründet einen Werkstattbetrieb. Seine Passion gilt dem Erfinden: »Alle Erfindungen, so groß sie auch sind, haben immer die gleiche Basis: eine Überraschung, Neugier, Mut und Freude, etwas daraus zu schaffen.« Als er 1980 das Dübel- und Baukastengeschäft an seinen Sohn Klaus Fischer übergibt, hat er es auf 160 Mio. D-Mark und 1.500 Mitarbeiter ausgebaut (heute: 633 Mio. Euro). Vor zwei Jahren misslang der Generationswechsel auf den Enkel des Gründers, sein Sohn (64) trat interimistisch wieder an die Firmenspitze. Artur Fischer begeht Ende Dezember seinen 95. Geburtstag.

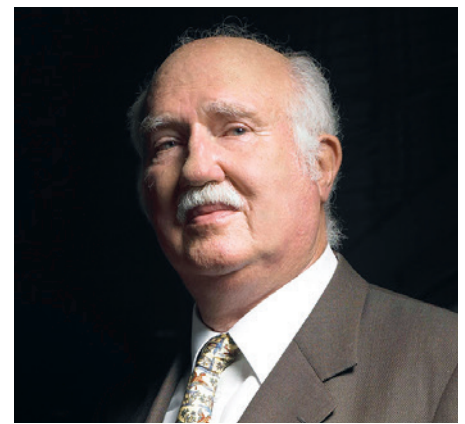
Bauer Media: Verleger-Legende Heinz Bauer wird 75

»Bravo«, »Playboy«, »Fernsehwoche« – 570 Zeitschriften verlegt das Unternehmen, der Macher dahinter ist indes kaum bekannt: Heinz Bauer. Er ist ein Pionier der Massenproduktion im Zeitschriftengeschäft. Neue Interessen bei den Zielgruppen aufzuspüren und diese mit immer neuen Magazinen zu versorgen hat er in seinem Unternehmen

zur Passion gemacht. Nach Schriftsetzer- und Buchdrucker-Lehre steigt er mit 19 Jahren in das Unternehmen ein. Nur vier Jahre später übernimmt Heinz Bauer das Ruder im Familienunternehmen. Damals, 1963, ist das Geschäft von Übernahmen (z. B. »Neue Illustrierte«) und erfolgreichen Neugründungen (»TV Hören und Sehen«) geprägt. Später kommen »Kicker«, »Revue«, »Twen« und »Quick« ins Sortiment – Bauer wird größter deutscher Zeitschriftenverlag. Im Jahr 1984 stirbt Alfred Bauer, der Vater von Heinz Bauer. Der Sohn wird in vierter Generation Alleininhaber. Gemeinsam mit seiner Ehefrau Gudrun hat er vier Töchter, die zeitweise im Unternehmen arbeiteten. Yvonne Bauer (37) trat im Jahr 2010 in die Nachfolge ihres Vaters, sie ist als Mehrheitsgesellschafterin für 2,2 Mrd. Euro Umsatz und 11.000 Mitarbeiter verantwortlich. Heinz Bauer beging Ende Oktober seinen 75. Geburtstag.

Schwan-Stabilo: Seniorchef Günter Schwanhäüßer gestorben

Ständiger Begleiter war ein kleiner Zettel. »Das Beste ist hinlangen und machen«, stand auf dem Papier. Günter Schwanhäüßer hatte es immer dabei. Dieses Credo leitet ihn zu einem seiner großen Durchbrüche: In Chicago unterwegs, beobachtet er Studenten, wie sie einen Schaumstoff-Tupfer erst in bräunliche Farbe tauchen und dann Textstellen in einem Buch markieren. So wird 1971 die Idee für den Textmarker geboren, der »Stabilo Boss« verkaufte sich bis heute weltweit über zwei Milliarden Mal. Schwanhäüßer, gelernter Landwirt, trat 1950 im Alter von 22 Jahren in das Geschäft ein, kümmerte sich um das Bleistifte-Geschäft. 1969 übernimmt er gemeinsam mit seinem Vetter die Geschäftsführung. Als Firmenchef in vierter Generation baut er das 1855 in Nürnberg



Günter Schwanhäüßer

gegründete Unternehmen zu einem Global Player aus – im Geschäft mit Kosmetikstiften ist das Unternehmen Weltmarktführer. Im Jahr 1994 schied der Unternehmer aus der operativen Führung aus, Sohn Sebastian (51) führt heute das Schreibgeräte-Geschäft. Stabilo erwirtschaftet einen Umsatz von 530 Mio. Euro und beschäftigt 3.400 Mitarbeiter. Mitte September starb Günter Schwanhäüßer im Alter von 86 Jahren.

Henkelhausen: Lutz Goebel wird 60 Jahre alt

Vom Familienunternehmer zum Angestellten und zurück – Lutz Goebel kennt beide Welten. Er ist Spross der Inhaberbefamilie von Achenbach-Buschhütten, war nach Bauingenieurstudium in Aachen und externer Bewährung geschäftsführender Gesellschafter des Siegerländer Anlagenbauers. Nach vier Jahren an der Spitze legt er 1989 sein Amt nieder und lässt sich ausbezahlen. Es folgt ein Intermezzo, Goebel wird Berater, dann angestellter Geschäftsführer eines Maschinenbauers. Der Unternehmergeist bleibt: 1998 übernimmt er den Krefelder Motorenhändler Henkelhausen. Er und seine Frau Petra erwerben 55

Prozent der Anteile, ein Finanzinvestor den Rest. Sein Einstieg wird ein Erfolg, in der ersten Dekade seines Wirkens kann er den Umsatz verdoppeln. Heute erwirtschaftet Henkelhausen 48 Mio. Euro Umsatz und hat 200 Mitarbeiter. Im Jahr 2011 folgte er auf Patrick Adenauer als Präsident des Verbandes Die Familienunternehmer. Seither setzt er sich für mehr Markt, weniger Staat und ein weniger reguliertes Europa ein. Im eigenen Unternehmen hat er die Nachfolge bereits zum Thema gemacht – seine ältere Tochter, heute 21 Jahre, ist in seinen Augen eine denkbare Kandidatin. Im Januar begeht Lutz Goebel seinen 60. Geburtstag.

Sennheiser: Jörg Sennheiser begeht seinen 70. Geburtstag

»Der Beste war noch nie der Billigste«, erklärt Jörg Sennheiser sein Geschäft. Kopfhörer der Marke zählen Audiophile zu den besten der Welt, Richtmikrofone von Sennheiser gewannen einen der wenigen Oskars, die je ins Ausland gegangen sind. Der Unternehmer Jörg Sennheiser ist Teil dieser Firmengeschichte. Im Jahr 1982 trat er in die Nachfolge seines Vaters Fritz Sennheiser, der die Firma 1945 gegründet hatte. Er führte das operative Geschäft 13 Jahre. Ungewöhnlich früh, kurz nach seinem fünfzigsten Geburtstag, übergibt er die Führung an familienfremdes Management. Wie sein Vater studiert Jörg Sennheiser Elektrotechnik, 1976 tritt er als Technischer Leiter ins Unternehmen ein (»Ich bekam einen Schreibtisch aus Sperrholz«). Von seinen drei Kindern wählten die beiden Söhne den Berufsweg ins Familienunternehmen. 2008 startete Daniel Sennheiser, zwei Jahre später folgte sein Bruder Andreas. Sie führen das Unternehmen (heute 590 Mio. Euro Umsatz, 2.500 Mitarbeiter) inzwischen als Co-CEOs. Ihre Schwester Alannah ist Gesellschafte-

rin, sie arbeitet in der Filmindustrie. Jörg Sennheiser feierte im September seinen 70. Geburtstag.

Metz: Helene Metz feiert ihren 90. Geburtstag

Ein folgerichtiger Schritt. Mit 69 Jahren tritt Helene Metz die Unternehmensnachfolge an, wird Chefin der gleichnamigen TV-Geräte-Marke. Davor ein langer Weg: 1940 wird sie Mitarbeiterin bei Metz, qualifiziert sich, lernt Gründer Paul Metz kennen – und lieben. Die beiden heiraten, sie wird Alter Ego des Firmenchefs. Als er 1993 stirbt, tritt sie an die Spitze des Unternehmens. Metz produziert TV-Apparate und Blitzgeräte für Kameras. Gefertigt wird nur in Deutschland. An Preisschlachten beteiligt sich die Marke nicht. Mit dieser Positionierung ist Metz einer der letzten Überlebenden einer einst blühenden Branche in Deutschland – Nordmende, Grundig und Saba sind längst verschwunden. Im Jahr 2010 zieht sich die Unternehmerin nach 70 Jahren im Beruf aus dem aktiven Geschäft zurück, wechselt an die Spitze des Beirats. Die Metz-Werke mit 600 Mitarbeitern erwirtschaften heute einen Umsatz von 100 Mio. Euro, Tendenz rückläufig, zuletzt musste Insolvenz angemeldet werden. Die kinderlose Unternehmerin ist Alleininhaberin, die Anteile sollen der Paul und Helene Metz-Stiftung übertragen werden. Anfang September feierte Helene Metz ihren 90. Geburtstag.

Messer Group: Stefan Messer wird 60 Jahre alt

Fast wäre das Unternehmen von der Bildfläche verschwunden: Der Vater von Stefan Messer verkauft zwei Drittel der Firmenanteile an Hoechst, glaubt an den »starken Partner« und das »Weiterwachsen«. Fast 30

Jahre geht das gut, dann nicht mehr. Konzern-CEO Jürgen Dormann setzt sich über die Rechte der Familie hinweg, drängt sie aus dem Unternehmen. Stefan Messer leidet – und beginnt seinen Kampf für den Erhalt des Familienunternehmens. Als die Firma 2001 an Finanzinvestoren geht, führt er in seiner Rolle als CEO eine schmerzhaft Sanierung



Stefan Messer

durch, gesundet das Geschäft durch Fokussierung nur auf Industriegase. Drei Jahre später nutzt der Gründerenkel seine Chance, kauft den Eigentümern das Unternehmen ab, holt es zurück in die Hände der Familie. Das 1898 gegründete Unternehmen erwirtschaftet heute 1 Mrd. Euro Umsatz und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter. Stefan Messer, der im Jahr 2010 als Familienunternehmer des Jahres ausgezeichnet wurde, begeht im Januar seinen 60. Geburtstag.

BDA-Ehrenpräsident Klaus Murmann gestorben

Seinen Plan, Diplomat zu werden, stellt er erst einmal zurück: Zwei Jahre nach dem Abschluss des Jurastudiums in Bonn, Kiel und Harvard tritt er als Geschäftsführer in das Unternehmen der Familie ein. Sein Ziel



Klaus Murmann (li.)
Jörg Sennheiser (re.)

ist Wachstum durch Internationalisierung: Über Partnerschaften und Joint Ventures baut er die Firma Sauer Getriebe KG konsequent aus. Im Jahr 2000 fusioniert Sauer mit dem dänischen Branchenkollegen Danfoss Fluid Power, neun Jahre später verkauft Murmann seine Anteile am fusionierten Unternehmen an den Danfoss-Konzern. Den Erlös bringt er in den familieneigenen Vermögensverwalter Spudy ein. Das Vorhaben, Diplomat zu werden, greift er im Alter von 54 Jahren wieder auf. Er wird Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), prägt mit seinen Forderungen den wirtschaftspolitischen Diskurs: Löhne sollten dem Geschäftsverlauf des Unternehmens angepasst werden, Gewerkschaften auf das Streikrecht verzichten, der Kündigungsschutz solle flexibler werden. Trotz dieser Provokationen bleibt er bei den Gewerkschaften ein geschätzter Gesprächspartner. Klaus Murmann, passionierter Segler und Wahlkieler, engagierte sich vielfach als Mäzen und Bildungsförderer. Mitte Oktober starb der Unternehmer im Alter von 82 Jahren.

Bastei Lübbe: Verleger Stefan Lübbe überraschend gestorben

Sicheres Gespür für Bestseller, Machertyp: Als Stefan Lübbe im Jahr 1999 den Verlag übernimmt, stehen alle Zeichen auf Aufbruch. Mit Kultmarken wie »Der Bergdoktor«, »Jerry Cotton«, »John Sinclair« und »Das Goldene Blatt« hatte der Vater den Verlag groß gemacht, der Sohn veredelt dieses Erbe. Er übernimmt Kinder- und Jugendbuchverlage, verlegt den Stammsitz vom bürgerlichen Bergisch Gladbach in ein ehemaliges Fabrikgebäude im Kölner Schanzenviertel. Er übernimmt den Eichborn Verlag, gründet den Quadriga Verlag, diversifiziert das Geschäft mit digitalen Unterhal-

tungsmedien. Sein Weg ins Unternehmen führt über eine Ausbildung im Bankfach, das BWL-Studium in Köln und einen MBA in Fort Worth, Texas, wo er zuvor auch als Autohändler wirkte. An der Spitze der Firma angekommen, übernimmt er die Geschäftsanteile seiner Mutter. Seine Schwester zahlt er nach einem Familienstreit um das Erbe aus. Der Umbau des Geschäfts in den letzten Jahren trägt heute seine Früchte – der Umsatz wuchs profitabel auf zuletzt 107 Mio. Euro. Im Zuge des Börsengangs vor einem Jahr gab der Verleger die operative Leitung an Familienfremde ab. Mitte Oktober starb Stefan Lübbe im Alter von nur 57 Jahren.

Schuhpionier Heinz-Horst Deichmann stirbt mit 88 Jahren

»Der Milliardär von nebenan«: So nannte ihn eine große Tageszeitung. Heinz-Horst Deichmann, ein sympathischer, bescheidener, geerdeter Mensch. Man merkte ihm nicht an, dass er seine Familie in die Liga der reichsten Deutschen gebracht hatte. Im Jahr 1913 gründet sein Vater ein Schustergeschäft in Essen-Borbeck. Arbeitermilieu. Diesen Wurzeln bleibt auch der Sohn treu, er konzentriert das Angebot zeitlebens auf Schuhe im unteren Preissegment. Mit 14 Jahren hilft er bereits im Betrieb aus, nach der Rückkehr aus dem Krieg studiert er erst evangelische Theologie, dann Medizin. Parallel gründet er die ersten Filialen des elterlichen Betriebes. 1956 tritt er in dritter Generation in die Nachfolge ein, seine vier Schwestern zahlt er aus. Er forciert die Filialisierung, führt in den Läden Selbstbedienung ein und expandiert außerhalb Deutschlands. 1999 gibt er die Leitung von Europas größtem Schuhhändler an seinen Sohn Heinrich Deichmann ab. Seine Wurzeln in der Theologie prägen auch das Unternehmen – der aktive Christ lebt das Credo »Das Unternehmen muss den

Menschen dienen«. Anfang Oktober starb der vielfach geehrte Unternehmer und Mäzen kurz nach seinem 88. Geburtstag.

Hornbach: Otmar Hornbach stirbt im Alter von 84 Jahren

Er prägte eine ganze Branche: Im Jahr 1968 eröffnet Otmar Hornbach den ersten kombinierten Bau- und Gartenmarkt in Europa. Die Anregung dafür kommt von einer Reise durch die USA – hier entdeckt der junge Unternehmer das neue Handelsformat. Das Do-it-yourself-Konzept bedient Zeitgeist, die Baumarktkette wird schrittweise einer der europäischen Marktführer in diesem Geschäft. Der Urgroßvater hatte die Firma, damals ein Schieferdecker-Handwerksbetrieb, im Jahr 1877 in Bornheim (Pfalz) gegründet. Im Jahr 1949 tritt Otmar Hornbach als Inhaber der vierten Generation in das Unternehmen ein, seinen Plan für ein Studium verfolgt er nicht weiter. Die Innovation auf großer Fläche macht er zu einer Kernkompetenz von Hornbach, im Jahr 1980 eröffnet sein erster »Bausupermarkt«. Um den Kapitalbedarf für die Gründung immer neuer Filialen zu decken, bringt er das Unternehmen 1987 an die Börse, sichert der Familie aber eine dominierende Stellung. Nach 51 Jahren im aktiven Geschäft scheidet Otmar Hornbach aus der Firmenspitze aus und übergibt an die fünfte Generation: Seine Söhne Stefan und Albrecht Hornbach leiten seit 2001 das Geschäft, seine Tochter Susanne Wulfsberg ist Anteilseignerin und Mitglied des Aufsichtsrats. Hornbach erwirtschaftet heute einen Umsatz von 3,4 Mrd. Euro (16.000 Mitarbeiter, 144 Filialen). Otmar Hornbach starb im August im Alter von 84 Jahren.

Beiräte: Hohe Verantwortung, viel Arbeit, schmale Vergütung

In manchem Beirat gibt es noch zu tun, sagt eine Studie. Das Honorar passt nicht zu den Aufgaben – und viele Gremien sind reine Männerclubs.

Der Blick ins Innenleben von Aufsichtsräten und Beiräten ist immer noch selten. Zwar haben inzwischen viele, vor allem größere Familienunternehmen ein Aufsichtsgremium. Aber wie die Gremien aufgestellt sind, wie Aufseher ausgewählt werden und wie ein Beirat vergütet wird, darüber gibt es bislang nur wenige Studien. Drei Professoren leuchten diese Themen mit einer neuen Praxis-Studie aus.

So orteten die Autoren der Studie bei einem wichtigen Punkt der Räte-Arbeit eine auffällige Spreizung: Die Last von Arbeit und Verantwortung steigt – immer mehr Unternehmer lassen Rufe wie »mehr Professionalität im Rat« und »gute Governance!« ertönen. Aber die Bezahlung der Aufseher macht das wachsende Maß an Einsatz und Verantwortung nicht mit. In vielen Unternehmen werden die Aufseher immer noch als »Amateur im Ehrenamt« eingestuft, wie die Autoren sagen, und entsprechend bezahlt. Dieser Befund überrascht, stellt Roland Oetker, der Schirmherr der Studie, fest: »Auch große Mittelständler, die Milliardenumsätze erzielen, vergüten vergleichsweise bescheiden.« Die hohen Anforderungen an Erfahrung, strategische Kompetenzen und das hohe Maß an Verantwortung seien keine anderen als in Aufsichtsräten der großen AGs – aber die Bezahlung spiegele das nicht, schreibt Oetker.

In Zahlen sieht die Lage so aus: In gut 40 Prozent der Räte bekommt jedes Mitglied eine Jahresvergütung von 5.000 Euro oder weniger – das sind bei den in der Regel vier Terminen pro Jahr für jede Sitzung maximal 1.250 Euro. Einschließlich der nötigen Zeit für Vor- und Nachbereitung ist das nicht viel. Jeder ordentliche Unternehmensberater rechnet mehr ab. Weitere 40 Prozent der befragten Räte beziehen 10.000 bis 50.000 Euro im Jahr. Honorare, die über dieser Spanne liegen, werden nur von 8 Prozent der Unternehmen gezahlt. Üblich hingegen ist eine herausgehobene Stellung des Vorsitzenden: In den meisten Unternehmen bekommt er für die Extraarbeiten, die mit seiner Rolle verbunden sind, das 1,5- bis 2-Fache eines einfachen Mitglieds. Variable Vergütung für die Räte wird dagegen von 90 Prozent der Unternehmen nicht praktiziert.

Aktiengesellschaften haben hinsichtlich der Zahl der Mitglieder den gesetzlichen Vorgaben zu folgen. Die von den Unternehmen bevorzugten Gremiengrößen sind jene mit drei und mit zwölf oder

mehr Mitgliedern. Bei den Beiräten ist ein deutlicher Schwerpunkt bei Gremien mit hoher Partizipation jedes einzelnen Mitglieds erkennbar – hier sind Ratsgremien mit drei, vier oder fünf Mitgliedern das bevorzugte Format. Damit sind so viele wie nötig vertreten, um diverse Sichtweisen in das Gremium einzubringen, und so wenige wie möglich, um jedem einzelnen Mitglied genügend Raum für die Beteiligung an Diskussionen zu geben. Die Autoren geben Unternehmern den Rat, eine ungerade Zahl von Beiräten zu wählen, damit keine unlösbaren Pattsituationen aufkommen.

»Frauen in die Aufsichtsgremien«, diese Botschaft ist in der Mehrzahl der Unternehmen schon angekommen. In 60 Prozent der Beiräte sind auch weibliche Mitglieder vertreten. Dass die Frauen freilich unter den Aufsehern immer noch eine Minderheit sind, zeigt der Blick auf die Teilnehmer der Studie: Darunter befinden sich gerade einmal 17 Prozent Frauen. In der Praxis dürfte es in den gemischt besetzten Beiräten so aussehen, dass eine Frau mit mehreren Männern zusammenarbeitet. »40 Prozent der Beiräte freilich bleiben reine Männerclubs«, vermerken die Studienautoren. In den Pflichtgremien sind es sogar noch ein paar Prozentpunkte mehr. Dieses Ergebnis ruft die seitens der Politik nach vorne gebrachte Frage nach der Frauenquote auf. Dazu erhob die Studie: 16 der 20 befragten Ratsfrauen sind für eine Quote in Aufsichtsgremien. Von den 98 befragten Männern sind es 59, die die Quote wollen.

Bei den Amtszeiten zeigt sich, wie stark Unternehmer das Erfahrungskapital in Aufsichtsrat und Beirat schätzen: Sie setzen auf eine Mischung aus sehr langjährigen Mitgliedern und erst vor einigen Jahren berufenen Räten. Amtsdauern von 20 Jahren und mehr trafen die Autoren häufig an. Offenbar binden sich Unternehmen gerne an Ratgeber, die über die Spanne einer ganzen Generation dabei sind.

Überdies spielt bei der Auswahl der Beiräte und Aufsichtsräte die Nähe zu diesem Tätigkeitsgebiet eine große Rolle. Zwei Merkmale dominieren das Kompetenzprofil der Räte deutlich: zum einen »Erfahrung aus anderen Aufsichtsgremien«, zum anderen »unternehmerische Selbstständigkeit«. Kein anderes Merkmal war bei den

befragten Räten so stark ausgeprägt wie diese beiden. Gut vertreten, wenn auch weniger stark, sind die Merkmale »unternehmerische Verantwortung als Angestellter«, »internationale Erfahrung« und »Erfahrung als kaufmännischer Geschäftsführer oder CEO«.

Entsprechend den Kompetenzen wird die Alltagsarbeit der Aufseher gestaltet. Hier ortet die Studie eine weiter wachsende Professionalität – Beiräte als freiwilliges Organ werden mit aufsichtsratsähnlichen Kompetenzen ausgestattet. Sie diskutieren und fixieren die Strategie, kontrollieren die Geschäftsführung und haben Entscheidungsrechte bei wesentlichen Geschäftsvorfällen wie etwa Kapitalmaßnahmen, Großinvestitionen, Gründung neuer Niederlassungen sowie Berufung und Entlassung von Führungskräften auf der Top-Ebene. All das werten Jürgen Thömmes und seine Co-Autoren als Zeichen dafür, dass starke Beiräte die bevorzugte Gestaltungsvariante für dieses Gremium sind – weit entfernt von dem überkommenen Klischeebild, dass der Beirat ein Debattierclub ist, in dem Freunde, Berater und Hausbank des Unternehmers gemeinsam eine gute Zeit haben.



Jürgen Thömmes, Frank Wallau, Stefan Siepert,
»Aufsichtsräte und Beiräte im Mittelstand«

(herausgegeben von der Fachhochschule der Wirtschaft,
 94 Seiten, Bundesanzeiger Verlag, 25 Euro),
 Bezug: wirtschaft@bundesanzeiger.de

Die Autoren der Studie befragten im Jahr 2013 insgesamt 118 aktive Mandatsträger. Die Hälfte davon gehörte freiwilligen Gremien an, der Rest gehörte qua Aktiengesetz gebildeten Aufsichtsräten an. 17 Prozent der Teilnehmer der Studie waren Frauen. Der Schwerpunkt der untersuchten Unternehmen lag bei 250 Mio. Euro Umsatz. 39 Prozent setzten weniger als 50 Mio. Euro um, 13 Prozent mehr als 1 Mrd. Euro.



**DIE FAMILIEN
 UNTERNEHMER**

ASU

Ohne Eigentum kein Familienunternehmertum

Betrachtet man das erste Jahr der großen Koalition, fühlt man sich ins vergangene Jahrtausend zurückversetzt. 25 Jahre nach dem Mauerfall unterscheidet sich die Einstellung, die viele Politiker zu Eigentum haben, erschreckend wenig von der Sichtweise, die in der DDR vorherrschte: Eigentum wird als ideologisch verwerflich angesehen. Dabei ist Eigentum der Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält. Eigentum, das in Deutschland aus nicht zu knapp besteuerten Erträgen geschaffen wurde, bedeutet und bewirkt gesellschaftliche Verantwortung. Das liegt in der Natur der Sache. Wenn ich etwas besitze, fühle ich mich verantwortlich – für das eigene Auto, das eigene Haus, das eigene Unternehmen. So sind auch Familienunternehmer von einem besonderen Verantwortungsbewusstsein geprägt. Sie fühlen sich ihrem Betrieb, den Mitarbeitern, deren Familien und den eigenen Kindern verpflichtet. Es ist ein wesentlicher Antrieb menschlichen Handelns, Eigentum zu bilden und es an die nächste Generation weitergeben zu wollen. So hat Eigentum auch eine langfristige, nachhaltige Komponente. Und wenn skurrile Forderungen nach einer hundertprozentigen Erbschaftsteuer laut werden – wie von den jungen Grünen im vergangenen Jahr –, sollte bedacht werden, dass Unternehmer dann völlig anders agieren würden. Nämlich kurzfristig und nur mit Bedacht auf den schnellen Erfolg. Es wird Zeit für eine neue, positive Sichtweise auf den Begriff Eigentum. Denn: ohne Eigentum kein Familienunternehmertum.

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

Wo Familienunternehmer stark sind und wo noch Risiken schlummern

Nachfolge wird professionell geplant, mögliche Konflikte sind im Griff, das Auslandsgeschäft ist wichtigster Wachstumshebel: So stehen Familienunternehmen heute da. Eine Studie von PwC und INTES vergleicht Stärken und Schwächen weltweit.

Das schwierige wirtschaftliche Umfeld der vergangenen Jahre haben Familienunternehmen in Deutschland und rund um den Globus gut überstanden. Sie blicken mehrheitlich auf ein erfolgreiches Jahr zurück und haben sich ehrgeizige Wachstumsziele gesetzt. 88 Prozent der befragten deutschen Familienunternehmen gehen davon aus, dass sie in den kommenden fünf Jahren wachsen werden. Dabei setzt die überwältigende Mehrheit auf kontinuierliches Wachstum (83 Prozent). Nur fünf Prozent wollen schnell und aggressiv wachsen, rückläufige Geschäfte erwartet nur ein Prozent der Familienunternehmen.

Deutsche Familienunternehmen setzen auf Wachstum – im In- und Ausland

Ihren Wachstumskurs setzen deutsche Familienunternehmen nicht nur hierzulande, sondern auch im Ausland fort. Bereits heute sind 85 Prozent der deutschen inhabergeführten Betriebe im Ausland tätig und erzielen dort knapp ein Drittel ihrer Umsätze. In den kommenden Jahren soll dieser Anteil weiter steigen. Dabei bleibt für die Mehrheit der deutschen Familienunternehmen Europa die wichtigste Zielregion ihrer Auslandsaktivitäten. Das größte Wachstumspotenzial sehen die inhabergeführten Betriebe jedoch in der Ferne: 27 Prozent rechnen in China mit stark steigenden Umsätzen, 19 Prozent sehen die größten Chancen auf ein Umsatzplus in den USA.

Peter Bartels, Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Deutschland, ist von den Ergebnissen nicht überrascht: »Deutsche Familienunternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Strukturen und Prozesse auf der Unternehmens- und Familienebene optimiert. Daher fühlen sie sich gut für die Zukunft gerüstet.«

Der Preiswettbewerb bereitet deutschen Familienunternehmen Sorgen

Dennoch sehen sie sich auf ihrem Wachstumspfad mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Drei von vier befragten Familienunternehmen bereitet vor allem der Preiswettbewerb, der die Erlöse

se und Margen schrumpfen lässt, Sorge. Zwei Drittel der inhabergeführten Unternehmen schätzen außerdem die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowie das Anwerben qualifizierter und Halten wichtiger Mitarbeiter als besonders wichtig für ihre künftige Entwicklung ein. Dabei haben diese Faktoren für deutsche Unternehmen tendenziell eine größere Bedeutung als für Familienunternehmen weltweit. »Um dem Preiswettbewerb zu begegnen, sollten sich Familienunternehmen klar von ihren Wettbewerbern abgrenzen. Ein entscheidender Faktor ist dabei die kontinuierliche Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens«, so Peter Bartels. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass deutsche Familienunternehmen dies erkannt haben und immer häufiger die Produkt- und Unternehmensentwicklung auf ihre Agenda setzen. Mittlerweile gehört dies für jedes vierte Unternehmen zu den größten Herausforderungen für die kommenden zwölf Monate. Vor zwei Jahren traf dies gerade mal auf jedes zehnte Familienunternehmen zu.

Deutlich weniger wichtig als im weltweiten Vergleich wird in Deutschland hingegen die Notwendigkeit zur weiteren Professionalisierung gesehen. Nur 29 Prozent der Familienunternehmen hierzulande, aber 40 Prozent der Unternehmen weltweit sehen hier Handlungsbedarf. Vor allem die Familienunternehmen in China, Taiwan, Peru, der Türkei, Russland und Osteuropa, aber auch in Belgien und Italien haben einen besonders hohen Bedarf, ihr Geschäft zu professionalisieren. Deutsche Familienunternehmen befinden sich gemeinsam mit britischen, spanischen und nordamerikanischen am unteren Ende der Skala. Für Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen, ist dieses Ergebnis nur folgerichtig: »Die gestiegene Professionalität deutscher Familienunternehmen zeigt sich nicht nur auf Unternehmensebene. Auch auf der Familienebene haben die deutschen Familienunternehmen in den vergangenen Jahren viel in ihre Strukturen und Prozesse investiert. Dies zeigt sich zum Beispiel in einem – sowohl im Vergleich zu 2012 als auch im Vergleich zu den internationalen Wettbewerbern – deutlich bewussteren Umgang mit der Unternehmensnachfolge und Konflikten zwischen Familienmitgliedern.«

Nachfolge nach professionellen Standards

Die langfristige Existenz des Familienunternehmens ist das mit Abstand wichtigste Ziel der befragten Betriebe rund um den Globus. Insbesondere bei den deutschen inhabergeführten Unternehmen besteht der Wunsch, dieses innerhalb der Familie zu übertragen. Dabei plant jedes zweite Familienunternehmen hierzulande, die Inhaberschaft und das Management an die nächste Generation zu übertragen. Weitere 35 Prozent wollen die Inhaberschaft in der Familie belassen, die Leitung des Unternehmens jedoch in familienfremde Hände geben. Deutsche Familienunternehmen sind sich mehr und mehr bewusst, dass das Management nicht zwingend mit Familienmitgliedern besetzt werden muss. Gleichzeitig gehen die Nachkommen der Inhabergeneration auch verstärkt ihren eigenen beruflichen Vorstellungen nach. Die Übernahme des Familienunternehmens ist also kein Automatismus mehr.

Einen Verkauf zieht in Deutschland aber nur eine Minderheit in Betracht, weltweit dagegen jedes fünfte Unternehmen. Wenn der Verkauf hierzulande erwogen wird, dann am ehesten an ein anderes Unternehmen (6 Prozent) oder das eigene Management (4 Prozent).

Der Verkauf an einen Private-Equity-Investor oder Streubesitz kommt für deutsche Familienunternehmen nur sehr selten infrage.

Entsprechend besser sind deutsche Familienunternehmen auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet: Mehr als 70 Prozent der befragten Gesellschaften in Deutschland, aber nur 54 Prozent weltweit haben für mindestens einige der leitenden Positionen einen Nachfolgeplan. Obwohl sie damit im internationalen Vergleich über dem Durchschnitt liegen, besteht auch hierzulande noch Handlungsbedarf. Denn nur 28 Prozent der deutschen Firmen haben einen Nachfolgeplan, der dokumentiert und robust ist. Weltweit sind es sogar nur 16 Prozent.

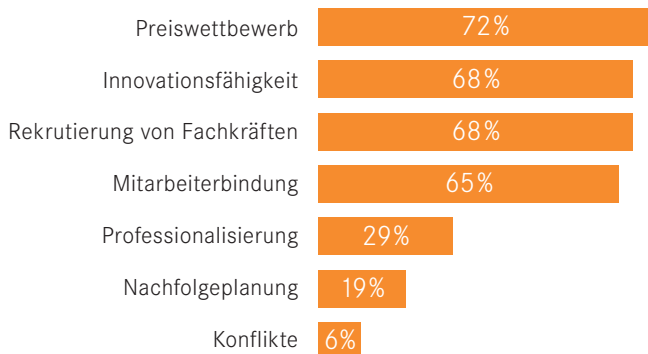
Gesellschaftsvertrag ist wichtiger Anker

Auch gegen Familienkonflikte haben sich Familienunternehmen rund um den Globus gut abgesichert. Weltweit verfügen heute durchschnittlich 83 Prozent der Familienunternehmen über Strukturen und Prozesse, um die Handlungsfähigkeit ihres Unternehmens sicherzustellen und mögliche Konflikte zwischen Familienmitgliedern beizulegen oder gar nicht erst entstehen zu lassen. In

Herausforderungen

Perspektive 2019: Risiken aus Unternehmenssicht

Die größten Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren

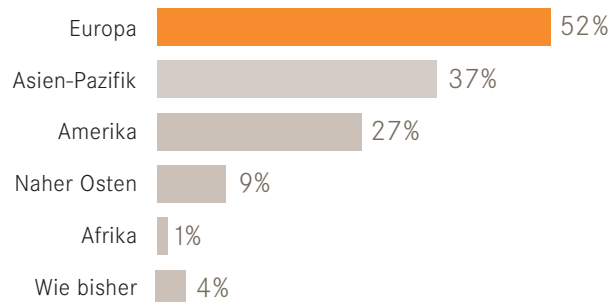


Family Business Survey, Oktober 2014, PwC /INTES

Internationalisierung

Europa bleibt zentraler Wachstumsmarkt

Wo liegen die künftigen Absatzmärkte/Regionen in fünf Jahren?



Family Business Survey, Oktober 2014, PwC /INTES

Deutschland haben sogar 94 Prozent der inhabergeführten Betriebe Konfliktlösungsmechanismen etabliert. Dabei setzt die überwältigende Mehrheit auf einen Gesellschaftsvertrag: 83 Prozent der Familienbetriebe hierzulande, aber nur 54 Prozent der Unternehmen weltweit verfügen über eine Gesellschaftervereinbarung. Zudem haben mittlerweile drei Viertel der familiengeführten Betriebe in Deutschland Vorkehrungen für Berufsunfähigkeit und Tod getroffen. Weltweit ist es auch heute noch nicht einmal jedes zweite befragte Unternehmen. Allerdings halten deutlich weniger deutsche Unternehmen einen Familienrat oder eine Familienverfassung für notwendig, um Konflikte beizulegen. Nur 11 Prozent der befragten Unternehmen hierzulande haben eine Familienverfassung aufgesetzt. »Die noch geringe Verbreitung der Familienverfassung gibt durchaus zu denken, ist doch beinahe die Hälfte der befragten Unternehmen aus Deutschland bereits seit mindestens drei Generationen in Familienhand, jedes vierte sogar seit mindestens vier Generationen.« Gerade diese Unternehmen, die in der Regel einen

verzweigten Gesellschafterkreis haben, würden von klaren Regelungen der Familienverfassung profitieren, meint Peter Bartels.

Die INTES-Studie »Die Familienverfassung« aus dem Jahr 2011 kam zu einem deutlich anderen Ergebnis. Damals gaben 25 Prozent der befragten Familienunternehmen an, eine Familienverfassung zu besitzen. Eine genaue Analyse der Unternehmen hat gezeigt, dass die Familienunternehmen mit Familienverfassung signifikant älter und größer sind als diejenigen ohne ein solches Regelwerk.

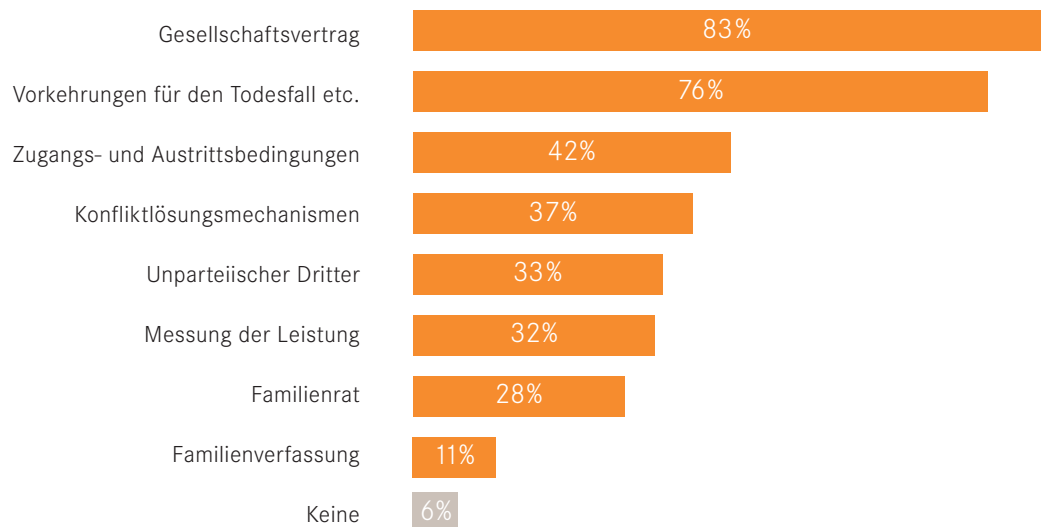
Chancen der Digitalisierung werden nur selektiv genutzt

Dass der technologische Fortschritt die Gesellschaft im Allgemeinen und ihr Unternehmen im Besonderen in Zukunft am meisten beeinflussen wird, darüber sind sich Familienunternehmen weltweit einig: Vier von fünf Befragten halten diesen für den wichtigsten globalen Trend. Der technologische Wandel spiegelt sich auch

Führung, Nachfolge und Konfliktmanagement

Gut vorbereitet auf den Ernstfall

Konfliktmechanismen



in der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft und der Wirtschaft wider. Der damit verbundenen Herausforderungen sind sich die Familienunternehmen weltweit bewusst: Die Mehrheit der befragten Gesellschaften kennt die Geschäftsvorteile der Digitalisierung und kann diese realistisch bewerten. Anpassungsbedarf sieht jedoch die Mehrheit der deutschen Familienunternehmen, im Gegensatz zu deren globalen Pendanten, nicht. Schließlich wirkt sich diese, davon sind deutsche Familienunternehmen mehr als Familienunternehmen weltweit überzeugt (64 Prozent der deutschen gegenüber 39 Prozent der weltweiten Familienunternehmen), auch nicht positiv auf ihre Bekanntheit aus. Zudem hält nur eine Minderheit der deutschen inhabergeführten Betriebe neues Personal für notwendig, um den digitalen Wandel erfolgreich zu managen.

Deutsche Gesellschaften sind oft in klassischen Industrien tätig, in denen die Digitalisierung zumindest auf der Ebene der Geschäftsmodelle noch nicht zu weitreichenden Umwälzungen geführt hat und Technologien wie Social Media im B2B-Bereich kaum eine Rolle spielen. Hinzu kommt, dass Familienunternehmen in Deutschland in der Regel langfristige und belastbare Lieferanten- und Kundenbeziehungen pflegen, oftmals eine innovationsgeprägte Unternehmenskultur aufweisen und häufig hochspezialisierte Nischenprodukte herstellen. Das alles macht sie scheinbar weniger angreifbar gegenüber dem digitalen Wandel. Dennoch sollten deutsche Familienunternehmen den Anpassungsbedarf nicht unterschätzen. Auch wenn sich nicht jedes Unternehmen neu erfinden muss, ist dennoch klar, dass sie auf diese Entwicklung reagieren müssen, um den Kundenbedürfnissen langfristig gerecht zu werden und nicht den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren. Denn – da sind sich die Autoren der Studie einig – die langfristige Existenz des Familienunternehmens sicherzustellen, ist ihr mit Abstand wichtigstes Ziel: am besten in Familienhand.



Weitere Informationen zur Studie »Zukunft der Familienunternehmen. Anker für Wirtschaft und Gesellschaft«, herausgegeben von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der INTES Akademie für Familienunternehmen, finden Sie unter www.pwc.de/familybusinesssurvey2014.

Informationen zu den internationalen Ergebnissen finden Sie unter www.pwc.com/familybusinesssurvey.



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

»Management by Wertschätzung«: Kostet wenig, wirkt unmittelbar

Vor kurzem hatte ich die Gelegenheit, mich mit einem befreundeten schwäbischen Unternehmer auszutauschen (Kunststoffverarbeitung, 100 Beschäftigte). Die Auftragslage sei gut, ebenso die mittelfristige Perspektive. Wesentliche Wachstumsbremse sei die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Facharbeitern. Er rekrutiere derzeit erfolgreich über einen Vermittler in Tschechien sowie über Unternehmerkollegen in Ungarn und Rumänien. Viele deutsche Facharbeiter zögen Anonymität und Sozialleistungen von Großunternehmen vor, obwohl er besser zahle. Auf die Frage, warum er denn überhaupt noch qualifizierte deutsche Mitarbeiter habe, antwortete er: »Weil meine Familie und ich die Menschen glaubhaft wertschätzen.« Er bestätigte damit die Ergebnisse unseres Human Resources Experten-Panels: Die empfundene Wertschätzung durch Vorgesetzte ist über alle Hierarchien hinweg der größte Motivator. Einkommen, Nebenleistungen und soziale Wohltaten verfehlen ihre Wirkung, wenn die Mensch-zu-Mensch-Beziehung nicht stimmt. Oder um die zugespitzte Antwort unseres wissenschaftlichen Begleiters Prof. Dr. Martin auf die Frage, warum es bei hohen freiwilligen Sozialaufwendungen oftmals nur eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit gebe, zu verwenden: »Spart euch euren Sozialklimbim, fangt an, Menschen als Menschen zu behandeln.« Die Gestaltung einer leistungs- und menschenorientierten Unternehmenskultur ist die große Chance eigentümergeführter/-beeinflusster Unternehmen. Sie bildet einen dauerhaften, nicht imitierbaren Wettbewerbsvorteil, gleichwertig mit technischen Patenten.



Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe, die Führungspersönlichkeiten für den Mittelstand rekrutiert und in ihrer Entwicklung begleitet sowie Führungssysteme gestaltet.



Ergebnisse der Panelbefragungen – aktuell zu »Ethik und Werte in der Unternehmensführung« – erhalten Sie unter Hans.Schlipat@RochusMummert.com oder telefonisch: 089/64270555.

Aus der Heimat in die Welt

Erst wurde das Unternehmen ein Global Player, heute haben die Inhaber auch eine Global Family. Anne Wedel-Klein erklärt, wie sie und die Ihren den Zusammenhalt über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg gestalten.



Anne Wedel-Klein

Ihr Unternehmen hat starke Wurzeln am Stammsitz in Mittelfranken. Kunden und Lieferquellen haben Sie in der ganzen Welt. Welche Bedeutung hat die Polarität zwischen Heimat und globalem Marktplatz?

Anne Wedel-Klein: In der Heimat verwurzelt, in der Welt zu Hause – wir stehen als Familie und Unternehmen für beides. Mein Urgroßvater Martin Bauer hat in Vestenbergsgreuth den Grundstein unseres Unternehmens gelegt. Unsere Familien leben seit jeher an diesem Ort. Stammsitz und Kern-Unternehmensfunktionen sind hier angesiedelt, und hier ist auch der größte Standort der Gruppe. Heimat ist für uns etwas Beständiges, Nachhaltiges. Es steht für Vertrautheit und familiäre Atmosphäre. Unsere unternehmerische Arbeit spiegelt diese Werte.

Sie tragen zu den blühenden Landschaften jenseits der Metropolen bei?

Auf jeden Fall. Wir fördern zahlreiche Projekte in den Regionen, in denen wir tätig sind. Beispiele vom Stammsitz: die Kräuter-Apo-

theke im Freilandmuseum Bad Windsheim oder der Kräuter-Garten Martin Bauer. Wir fördern die Jugendarbeit, Sportvereine, kulturelle Veranstaltungen.

... und jetzt bitte Ihr zweiter Punkt: in der Welt zu Hause.

Wir sind uns stets dessen bewusst, dass unsere Unternehmensgruppe nicht dort stünde, wo sie derzeit steht, wenn wir uns nicht frühzeitig international aufgestellt und im Ausland nach der Devise »im Land, für das Land« investiert hätten. Mittlerweile erzielen wir rund 70 Prozent unseres Umsatzes mit dem oder im Ausland. Wir sind heute an 20 Standorten mit Produktionsstätten in 12 Ländern vertreten.

Die Martin-Bauer-Stecknadeln in der globalen Landkarte ...

Für uns ist es mehr als das. Auch in der Ferne verankern wir uns wieder in der dortigen Heimat. Wir versuchen, langfristig etwas aufzubauen – in der Heimat anderer, wo wir uns mit der Zeit auch zu Hause fühlen. Wir wollen auch hier eine besondere Atmosphäre entstehen lassen, indem wir viele Anreize für unsere Mitarbeiter schaffen, sowie die Umgebung mit einbinden, beispielsweise durch Städte- oder Schulpartnerschaften.

Ihr heutiger Lebensmittelpunkt liegt in den USA. Sie leben das Internationale, sind jetzt in Verkauf und Geschäftsentwicklung tätig. Welcher Weg hat Sie von Mittelfranken in die Ferne geführt?

Ich darf vorweg sagen: Durch Studium und berufliche Tätigkeit habe ich viel Zeit im Ausland verbracht – und ich reise sehr gerne. Ich war viel in unseren Tee-Anbauländern in der ganzen Welt unterwegs. Nach dem Studium habe ich für eine Unternehmensberatung gearbeitet. In meiner ersten Position im Familienunternehmen arbeitete ich als Assistentin der Geschäftsleitung. Nach einem Jahr war mir klar: Die nächste Position soll näher am Markt und am Kunden sein. Als sich eine Chance in den USA auftat, habe ich das einen Tag durchdacht – und dann zugegriffen.

Sie sind jetzt 31 Jahre alt. Welche Chancen bietet Ihr Wirken in New Jersey, fern der Unternehmenszentrale?



Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Für das Unternehmen ist das ein Gewinn, ich habe das persönlich erfahren dürfen. Die Mitarbeiter am Standort im Ausland finden es toll, wenn ein Familienmitglied unter ihnen ist. Das prägt, es hat Signalwirkung, es stärkt die Identifikation mit der Martin Bauer Group als Familienunternehmen. Auch für mich persönlich sehe ich Chancen, die die physische Entfernung vom Stammhaus bietet: Ich kann hier mehr Freiräume ausschöpfen.

Ihr Cousin ist ebenfalls international unterwegs; sie beide sind derzeit diejenigen, die als Mitglieder der vierten Generation aktiv im Geschäft stehen.

Ja, Martin A. Wedel ist wie ich nach externer Berufserfahrung ins Familienunternehmen eingestiegen. Seit März 2013 ist er in Polen als stellvertretender Geschäftsführer tätig. Dort deckt er ein sehr breites Spektrum unserer Wertschöpfung ab – eine gute Vorbereitung auf spätere Funktionen.

Polen, USA, Mittelfranken – wie halten Sie familiäre Bindung und Kommunikation in der Inhaberfamilie über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg aufrecht?

Informationen und Austausch schaffen Identität. Dafür tun wir viel. E-Mail, Telefon und Familientreffen sind unsere Kanäle. Mit meinem Cousin habe ich jeden Monat einen telefonischen Jour fixe. Wir tauschen uns über die Themen in Geschäft und Familie aus, das geht zum Teil weit über die Tagesagenda hinaus, wir sind uns gegenseitig Sparringspartner. Mindestens fünf Mal im Jahr bin ich am Stammsitz in Deutschland, dann gibt es Familientreffen, teils auch mit den Lebenspartnern. Dieses Format haben wir im Jahr 2006 begonnen, es ist heute ein wichtiges Bindeglied. Wenn wir uns treffen, diskutieren wir jeweils drei bis vier Stunden über den Stand der Dinge in der Unternehmensgruppe und die wichtigsten Vorhaben. Daneben sind auch die gemeinsamen Freizeitaktivitäten sehr geschätzt.

Ihr Vater und Ihr Onkel bilden eine Doppelspitze und führen das Geschäft gemeinsam mit zwei familienfremden Spitzenmanagern. Ist das Führungsmodell eine Vorlage für die Martin Bauer Group von morgen?

Dieses Modell hat sich von jeher bewährt, sein Erfolg spricht für sich. Die Beteiligten haben es gemeinsam entwickelt, das ist auch seine Stärke, sie leben es mit voller Überzeugung. Die Kernbereiche des Geschäfts sind im Top-Management verankert, es gibt

klare Entscheidungsprozesse. Damit sind wir gut aufgestellt. Deshalb ist das derzeitige Führungsmodell definitiv eine sehr gute Vorlage für die nächste Generation. Es ist immer gut, Best Practice Cases zu kennen – um später daraus für sich das passende Modell zu entwickeln.



Die Martin Bauer Group wird derzeit von zwei Brüdern aus der dritten Generation geführt. Von den sieben Angehörigen der Nachfolger-Generation sind Anne Wedel-Klein (31) und ihr Cousin Martin A. Wedel (32) im Unternehmen aktiv, beide an Standorten im Ausland. Das Unternehmen mit Sitz im mittelfränkischen Vestenbergsgreuth wurde 1930 als Kräuterverarbeitungswerk Martin Bauer gegründet. Heute ist es als Anbieter von Tee, Extrakten und pflanzlichen Rohstoffen auf der ganzen Welt präsent, Kunden sind die Tee-, Getränke- und phytopharmazeutische Industrie. Die Gruppe beschäftigt rund 3.100 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen konsolidierten Umsatz von ca. 450 Mio. Euro.

ELA Container GmbH, Zeppelinstraße 19–21, 49733 Haren (Ems)
Tel +49 5932/506-0 Fax +49 5932/506-10
info@container.de www.container.de



ela[container]

Financial Governance

Wenn sich Eigentümer und Geschäftsführung auf Finanzierungsziele und -regeln verständigen, verschafft dies Klarheit und Orientierung über die Finanzierung bei sich verändernden Rahmenbedingungen.

Obwohl es kein einheitliches Verständnis dafür gibt, was »Corporate Governance« bedeutet, kann der Begriff als Gesamtheit an Vorschriften und Grundsätzen verstanden werden, die Unternehmen für sich bestimmt haben und nach denen diese geführt und überwacht werden. Entsprechend werden im Rahmen der »Financial Governance« Finanzierungsrichtlinien und -kriterien für Unternehmen festgelegt und klar geregelt. Ohne diese Regeln befinden sich Unternehmen häufig im Blindflug und agieren mit Blick auf ihre Finanzierung eher reaktiv.

Wir haben Familienunternehmen in Deutschland 2012 gemeinsam mit der INTES Akademie im Rahmen einer Studie ausführlich zu ihrer aktuellen Finanzierungssituation befragt. Eines der wichtigsten Ergebnisse lautete: Nur 20 Prozent der befragten Unternehmen verfügten über schriftlich fixierte Finanzierungsregeln, obwohl dies für Klarheit, Transparenz und mehr Zufriedenheit sorgt. Nur jedes fünfte Unternehmen hatte damit seine Finanzierungsziele und -strategie im Sinne einer Financial Governance klar geregelt. Von allen anderen befragten Unternehmen plante lediglich 12,4 Prozent die Erarbeitung eines solchen Handbuchs.

Das Ergebnis der Umfrage zeigt also, dass die Financial Governance meist nicht integraler Bestandteil der Inhaberstrategie von Familienunternehmen ist. Zwar kann es keine Einheitsempfehlung für jedes Familienunternehmen geben, mitunter ist ein Finanzierungshandbuch auch schlicht nicht umsetzbar. Dennoch sollten inhaltliche Maß-

stäbe festgelegt werden, die eine verlässliche Beurteilung der Qualität der durch die Unternehmerfamilie festgelegten Kriterien erlauben.

Ein Blick auf die großen, erfolgreichen deutschen Familienunternehmen wie beispielsweise Haniel oder Bertelsmann zeigt es deutlich: Diese Unternehmen haben klare finanzpolitische Ziele definiert, dies kann z. B. eine Ausrichtung am Rating des Unternehmens sein oder die Sicherung der Liquidität, das Begrenzen finanzwirtschaftlicher Risiken oder die Optimierung der Kapitalkosten. Häufig werden dabei die Finanzierungsziele an bestimmte Kennzahlen gebunden wie beispielsweise das Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum Betriebsergebnis (EBITDA), der Nettoverschuldung zum Eigenkapital oder auch die Eigenkapitalquote. Die Einhaltung der Kennzahlen innerhalb bestimmter Bandbreiten und Korridore hat das Ziel einer kontinuierlichen Entschuldung sowie einer anhaltenden Bankenunabhängigkeit.

Ein hilfreiches Instrument im Rahmen der Financial Governance ist ein unter Einbindung des Managements und der Inhaber erstelltes Finanzierungshandbuch. Inhaltsschwerpunkte eines solchen Handbuchs sollten die Finanzierungsziele und -strategie des Unternehmens sein. Diese sind eng mit den Zielen und der Strategie der Unternehmerfamilie und natürlich auch des Unternehmens abzugleichen und in Einklang zu bringen. Folglich entsteht ein strategischer Leitfaden, aus dem sich der operative Hand-

lungsrahmen für den Finanzierungsbereich ableitet und der damit Klarheit und Berechenbarkeit des Handelns gegenüber der Familie, dem Aufsichtsrat, Kunden und Mitarbeitern schafft.

Ein weiterer Vorteil eines Finanzierungshandbuchs ist die transparente Information externer Kapitalgeber. Ein informationsbereiter Partner schafft Vertrauen und mindert das Risiko. Bestehen zudem bei Bankfinanzierungen Financial Covenants, also bestimmte Zusicherungen eines Kreditnehmers während der Kreditlaufzeit, muss sich eine Ausrichtung der Financial Governance auch an diesen Zusicherungen orientieren. Idealerweise verzichten aber die Banken bei Vorlage einer für das Unternehmen und deren Eigentümer verbindlichen und glaubwürdigen Financial Governance gänzlich auf die Vereinbarung von Covenants. Dies gilt besonders dann, wenn die Einhaltung der internen Finanzierungsregeln nach strengen Kriterien erfolgt und jegliche Abweichung davon der Zustimmung durch Inhaberfamilie und Beirat bedarf. Financial Governance wird so zum integralen Bestandteil einer ganzheitlichen Inhaberstrategie zur Sicherung der Unabhängigkeit von Familienunternehmen.



André Knöll ist Gründer und Geschäftsführer, Fabian Kopf ist Prokurist und Seniorberater der KNÖLL Finanzierungsberatung. www.knoell-finanzierungsberatung.de

Nichts bringt Sie so nah heran wie Ihre ganz persönliche Expedition

Echtes Neuland entdecken, mit MS HANSEATIC und MS BREMEN. Atemberaubende Naturschauspiele in der weißen Weite der Arktis und Antarktis hautnah erleben. Eindrucksvolle Eiswelten, höchste Sicherheit, spektakuläre Routen. Den eigenen Horizont an der Seite erfahrener Experten erweitern. Und dabei den erstklassigen Komfort unserer beiden Expeditionsschiffe genießen. Freuen Sie sich auf große Momente.

MS HANSEATIC · MS BREMEN EXPEDITIONSKREUZFAHRTEN



Weiter unten erfahren Sie, wie Sie mit uns in Kontakt treten können.

Antarktisfilm
starten:



Mehr im Reisebüro oder
0800 2255556 (gebührenfrei)
www.hl-kreuzfahrten.de/antarktis
[f /hl-kreuzfahrten](https://www.facebook.com/hl-kreuzfahrten)



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

www.hl-kreuzfahrten.de

Paradigmenwechsel im deutschen internationalen Erbrecht

Im August 2015 tritt die EU-Erbrechtsverordnung in Kraft. Sie existiert zwar schon seit Juli 2012, hat jedoch bisher kaum Beachtung gefunden, obwohl sie im deutschen internationalen Erbrecht einen Paradigmenwechsel darstellt. Eine Nichtbeachtung kann zukünftig teils verheerende Auswirkungen haben.

Unternehmer Heinz Müller, deutscher Staatsangehöriger, verheiratet, zwei Kinder (S und T), betreibt ein Unternehmen in der Rechtsform einer KG. Er hat in seinem Testament verfügt, dass seine beiden Kinder jeweils zur Hälfte erben. Seine Ehefrau erhält ein Barvermächtnis, welches geringer ist als ihr gesetzlicher Erbteil. Die Ehefrau hatte vor Jahren auf ihren Pflichtteil verzichtet. Eine Rechtswahl hat er in seinem Testament nicht getroffen. Der Gesellschaftsvertrag der KG enthält eine qualifizierte Nachfolgeklausel, wonach nur der älteste Abkömmling eines Gesellschafters (hier: S) nachfolgeberechtigt ist. Heinz Müller hat seinen Wohnsitz und Lebensmittelpunkt bereits im Jahr 2000 von Deutschland nach Italien verlegt.

Nach gegenwärtiger Rechtslage hat Heinz Müller vieles richtig gemacht. Stirbt er vor dem 17.08.2015, findet deutsches Erbrecht Anwendung. Sowohl nach deutschem als auch nach italienischem internationalen Erbrecht richtet sich die Rechtsnachfolge von Todes wegen nach dem Heimatrecht (Staatsangehörigkeit) des Erblassers. Somit werden die beiden Kinder von Heinz Müller Erben je zur Hälfte. Die Ehefrau muss sich aufgrund ihres wirksamen Pflichtteilsverzichts mit dem Barvermächtnis zufriedengeben, obwohl dieses geringer ausfällt als ihr gesetzlicher Erbteil. Der Gesellschaftsanteil geht aufgrund der gesellschaftsvertraglichen Regelung (Sondererbfolge) allein auf S über (Gesellschaftsrecht vor Erbrecht). T hat einen Anspruch auf Wertausgleich.



Der Beirat im Familienunternehmen Mit dem Drei-Dimensionen-Modell zum professionellen Beirat

Familienunternehmen stehen heute mehr denn je vor großen Herausforderungen. Ein Beirat bietet hier wertvolle Unterstützung. Er dient als Sparringspartner für Entscheidungen, Mentor für die nachwachsende Führungsebene, als Berater in speziellen Fragen, die besonderes Know-how erfordern, oder als Moderator unter den Familienmitgliedern. Der Beirat übernimmt viele Aufgaben, die im Wesentlichen aber den Bestand des Familienunternehmens sichern.

Herausgegeben von Peter May und Peter Bartels
ISBN 978-3-8462-0243-2, 69,00 Euro

Ab dem 17.08.2015 stellt sich die Rechtslage vollkommen anders dar. Durch die EU-VO wird für die Frage, welches Erbrecht auf einen Todesfall Anwendung findet, nicht mehr wie bisher auf die Staatsangehörigkeit des Erblassers abgestellt, sondern auf dessen letzten gewöhnlichen Aufenthaltsort. Somit kommt beim Tod von Heinz Müller italienisches Erbrecht zur Anwendung. Dies ruft nun eine Vielzahl von Fragen hervor, die es bisher nicht zu beachten galt. Gilt immer noch Gesellschaftsrecht vor Erbrecht? Oder erbt jetzt auch T einen Gesellschaftsanteil, obwohl dies nach Gesellschaftsvertrag nicht vorgesehen war? Wie dieser Konflikt zukünftig zu lösen ist, ist noch ungeklärt. Zudem ist zweifelhaft, ob der Pflichtteilsverzicht der Ehefrau wirksam ist. Auch ein Pflichtteilsverzicht fällt in den Anwendungsbereich der EU-VO. Im Beispielsfall findet somit auf den Pflichtteilsverzicht italienisches Recht Anwendung. Kennt das ausländische Recht keinen Pflichtteilsverzicht oder sieht es strengere Formerfordernisse vor als das deutsche Recht, kann der Pflichtteilsverzicht unwirksam sein.

Die Auswirkungen der EU-VO gehen viel weiter. Der neue Anknüpfungspunkt entscheidet z. B. über die Gerichtszuständigkeit, die Wirksamkeit von Anrechnungs- und Ausgleichsbestimmungen in Schenkungsverträgen, über Rechte von Erben und Testamentsvollstreckern und, besonders wichtig, über die Bindungswirkung gemeinschaftlicher Testamente. Viele Rechtsordnungen kennen das gemeinschaftliche Ehegattentestament nicht, wodurch deren Wirksamkeit und die Bindungswirkung im internationalen Erbfall zweifelhaft sind.

Die meisten dieser Auswirkungen könnten dadurch vermieden werden, dass Heinz Müller in seinem Testament eine Rechtswahl zugunsten seines »Heimatrechts«, des deutschen Rechts, treffen würde. Dies ist in der Vergangenheit in den seltensten Fällen passiert, weil hierfür keine Notwendigkeit bestand. In der Zukunft sollte dies jedoch immer mitbedacht werden. Dies gilt auch für bereits bestehende Testamente sowie für Schenkungsverträge im Rahmen vorweggenommener Erbfolge. Und insbesondere für deutsche Gesellschaften mit im Ausland lebenden Gesellschaftern ist die Berücksichtigung der EU-VO ein absolutes Muss.

Neue Finanzierungsformen für Innovation und Wachstum

Megatrends wie die Digitalisierung verändern die Märkte nachhaltig. Unternehmen eröffnet dies einerseits neue Chancen, ihre Geschäftsmodelle strategisch weiterzuentwickeln und neue Wachstumsmotoren anzuwerfen. Es setzt sie aber andererseits unter Druck, mit dem ständigen Technologiefortschritt und sich verändernden Märkten mitzuhalten, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Innovation und Wachstum verlangen nach einer nachhaltigen Finanzierung. Wenn der finanzielle Spielraum im Unternehmen selbst nicht ausreicht, weil bereits hohe finanzielle Verpflichtungen bestehen und/oder harte Covenants in Finanzierungsverträgen drücken, bleibt für Wandel und Wachstum kaum Raum. In dem Wissen, dass Innovations- und Expansionsvorhaben durch die finanziellen Lasten den Bestand des gesamten Unternehmens bedrohen können, könnten Unternehmer sinnvolle Projekte unterlassen.

Zur Wahrung strategischer Optionen Handlungsspielraum schaffen

Neue, auf die Unternehmenskultur zugeschnittene Finanzierungsformen können solche strategischen Optionen umsetzbar machen, bei gleichzeitiger Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens. Die Möglichkeiten reichen dabei von völlig losgelösten, unabhängigen Umsetzungsvarianten, etwa über Spezialvehikel, bis hin zu innovativen Kooperationen und Corporate-Venture-Ansätzen. Unter Berücksichtigung der Implikationen, kann so zielgerichtet der unternehmerische Handlungsspielraum erweitert werden.



Tagung: »Neue Finanzierungsformen für Innovation und Wachstum – Handlungsspielräume nutzen, strategische Optionen wahren, nachhaltig wirtschaften«
10. März 2015, München: Fachvorträge am Vormittag / Paneldiskussionen am Nachmittag.

Partner sind u. a. Alpha-Zirkel, CMS Hasche Sigle, INTES, Weissman & Cie.; initiiert von Prof. Dr. Dirk Honold, TH Nürnberg. Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.fachmedien-veranstaltungen.de/neue-finanzierungsformen



Dr. Steffen Huber ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner bei PricewaterhouseCoopers Legal AG.
Kontakt: steffen.huber@de.pwc.com



Deutschlands Familienunternehmen

Herausgegeben von
Lutz Goebel und Andreas Schober
FAZ-Buch, 249 Seiten,
Preis: 39,90 Euro

Der Sohn ist weg, an der Universität, er arbeitet an seiner Promotion. Er hat kein Interesse am elterlichen Unternehmen. In der Firma zu Hause geht das Geschäft bachab, der Unternehmer ist ratlos. Die Tante, Mitgesellschafterin, sagt Nein zur anstehenden Sanierung – und der Großvater will auch noch ein Wörtchen mitreden. Alle bekriegen den Filius, das Erbe durch seinen Eintritt ins Geschäft noch zu retten. Der Junior, moralisch unter Druck gesetzt, bricht seine Doktorarbeit ab, wird Firmenchef. Seine Bedingung: »Wenn ich die Führung übernehme, dürft ihr mir nicht reinreden.«

Nach diesem Muster verlief vor einer Generation die Nachfolge bei der Franz Ziener GmbH. Die Geschichte der Oberammergauer Handschuhmarke zeigt, wieder einmal: Die Nachfolge aus dem Bilderbuch gibt es eigentlich nicht. Am Ende ist die Übergabe zwar irgendwie gelungen – aber auf dem Weg dorthin lauert an mancher Ecke das Scheitern. Es ist das Verdienst des Buches »Deutschlands Familienunternehmen«, dass es Geschichten wie diese liefert, Fallstudien, die aus dem echten Leben gegriffen sind.

So erfahren wir, dass Nina Peters keineswegs immer den Plan hatte, gleich in die Nachfolge ihres Vaters einzutreten. »Ich hatte keine Ambitionen, (...) genoss es sehr, etwas auszuprobieren, was meine Eltern kritisch beäugten«, beschreibt sie ihren Weg. Nach externer Bewährung stieg sie dann doch ins Familienunternehmen ein, heute führt sie gemeinsam

mit ihrem Bruder Alexander Peters den Kompressorenhersteller Neumann & Esser Group in vierter Generation.

Das Buch richtet sich an Insider. Mit reichlich Kunde und Einfühlungsvermögen in die Materie »Familienunternehmen« sind die Autoren ihren Stoff angegangen. Herausgekommen ist eine Sammlung von Fallstudien, die weit über das Übliche in diesem Format hinausgeht. Die Autoren haben vor allem die Wendepunkte im Werden des Familienunternehmens ausgeleuchtet: Generationswechsel, erstmaliger Einsatz von familienfremden Managern an der Spitze, Aufnahme von Finanzierungsmitteln aus externen Quellen, Verkauf des Unternehmens und Errichtung eines Family Office. Abstrakte Lehr- und Tipp-Bücher zu diesen Themen gibt es reichlich – die besondere Stärke dieses Werkes sind die klug ausgewählten Fälle aus der Praxis.



Der Beirat im Familienunternehmen: Mit dem Drei-Dimensionen-Modell zum professionellen Beirat

herausgegeben von
Peter May und Peter Bartels
Verlag Bundesanzeiger, 150 Seiten,
Preis: 69,00 Euro

Längst sind viele Familienunternehmen in Phase zwei angekommen: Die Frage »Sollen wir einen Beirat einrichten?« ist schon vor Jahren beantwortet worden. Der Beirat ist installiert, seine Mitglieder auf das Wohl des Unternehmens verpflichtet.

Den Autoren geht es um ein weiter reichendes Thema: »Wie können wir den Beitrag des Beirats zum Werden des Unternehmens stärken, ihn als Teil guter Governance verankern?«. Damit steigen die Ansprüche an die

Professionalität, sie verändern die Regeln der Beiratsarbeit. Drei Sitzungen im Jahr, Agenda wie immer, massig Präsentationen, das funktioniert nicht mehr. Die Beiräte sind gefordert, mehr Vorausschau zu üben, Chancen und Risiken in Frühwarnsignalen zu erkennen, ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Familienstrategie zu leisten. Deshalb sollten Familienunternehmer, auf deren Agenda der Punkt »die Strategie erneuern« steht, auch ihren Beirat auf den Prüfstand stellen. Auswahl und Zusammensetzung der Beiratsmitglieder sollten den neuen Anforderungen folgen, die Abläufe der Sitzungen so gestaltet werden, dass alle Beiratsmitglieder ihre unternehmerischen PS auch auf die Straße bringen können.

Zudem braucht ein leistungsfähiger Beirat einen Mechanismus der Erneuerung: Schwerpunkte kommen und gehen, Personen wie Familienunternehmen haben einen Wirkungszyklus. Deshalb ist es klug, mit neuen Beiratsmitgliedern neue, wichtige Themen zu besetzen – und Veränderungen draußen mit einer veränderten Zusammensetzung des Spitzengremiums zu spiegeln. Für all diese Aspekte geben die Autoren praktische, umsetzungsnahe Handreichungen. Sie werden jeder Unternehmerfamilie von Nutzen sein.



Praktische Anleitung zur Überprüfung Ihrer Inhaber-Strategie und Entwicklung Ihrer Familienverfassung vom 19. bis 21. Januar 2015 in Bergisch Gladbach

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Unternehmen

Die digitale Transformation
im Umfeld, im Unternehmen und im Geschäftsmodell
26. Januar 2015 in Bonn

Führung
Was wirklich zählt.
mit Dr. Reinhard K. Sprenger
27. Januar 2015 in Bonn

Holdingstrukturen
für wachsende Familienunternehmen
2. Februar 2015 in Nürnberg

Komplexität meistern
Gutes Management in komplexen Situationen nach dem Ansatz von Prof. Dr. Fredmund Malik
4. Februar 2015 in Nürnberg

Die Zukunft des Handels
Wie sich der stationäre Handel gegenüber Onlinehändlern behaupten kann!
10. Februar 2015 in Düsseldorf

Fremdmanagement im Familienunternehmen
11. Februar 2015 in Düsseldorf

Finanzieren mit Fördermitteln
Chancen nutzen,
Wettbewerbsvorteile schaffen
25. Februar 2015 in Hannover

Geschwister in der Führung des Familienunternehmens –
Fluch oder Segen?
17. März 2015 in Bremen

Führen – Fordern – Coachen
mit System!
mit Boris Grundl
23. März 2015 in München

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Familie

Inhaber-Strategietage
Praktische Anleitung zur Überprüfung Ihrer Inhaber-Strategie und Entwicklung Ihrer Familienverfassung
19. bis 21. Januar 2015 in Bergisch Gladbach

Nachfolgelösungen
Wie Sie Klarheit über Ihre Situation und mögliche Modelle bekommen!
28. Januar 2015 in Hamburg

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Persönlichkeit

Persönliche Spitzenleistungen
Wer Menschen führen will, muss sich selbst führen können!
mit dem Starttrainer Dieter Lange
20. April 2015 in Wiesbaden

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Vermögen

Schenken und vererben
Modelle und Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmer
3. Februar 2015 in Nürnberg

Minenfeld Vermögensaufbau
Gut gerüstet die eigenen Fehler und Fallen vermeiden
5. Februar 2015 in Nürnberg

Stiftung
als Nachfolgelösung
29. April 2015 in Leipzig

FÜR NACHFOLGER in Familienunternehmen

Orientierungs-Seminar »Familienunternehmen und Nachfolge«
Grundlagen und Rollenklärung
21. bis 22. März 2015
in Düsseldorf

»Unser (Familien-)Vermögen«
Eine Einführung in den Umgang mit Geld und Vermögen
12. bis 14. Juni 2015
in Frankfurt am Main

FÜR BEIRÄTE in Familienunternehmen

Kompetent als Beirat
Einführungslehrgang:
Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben und Anforderungen
26. bis 27. Februar 2015 in Hamburg

Kompetent als Beirat
Vertiefungslehrgang:
Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle und strategische Entscheidungen
28. bis 29. Mai 2015 in Hamburg



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung
unter Telefon 0228/36780-61
oder unter www.intes-akademie.de/anmeldeformular

INTES
Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg
www.intes-akademie.de
www.facebook.com/INTES.Akademie

NEXT GENERATION ORIENTIERUNG ROLLENKLÄRUNG AUFTRITT FÜHRUNG NETWORKING

DAS JAHRESPROGRAMM 2015



Nähere Informationen zu unserem
Qualifizierungsprogramm
»Next Generation« erhalten Sie
unter www.intes-akademie.de
oder unter +49 228/36780-61