

UnternehmerBrief

Nachfolge im Zeichen der Patriarchendämmerung **SEITE 03** | Nachfolge aus rechtlicher und steuerlicher Sicht **SEITE 07**
Wenn Unternehmerfamilien viele Heimaten haben **SEITE 10** | Übergabe mit Vertrauen und Respekt: Jörg-Uwe und Jan-Hendrik Goldbeck im Gespräch **SEITE 14** | Hubert Burda wird 75 **SEITE 18** | Veranstaltungstipps **SEITE 27** | u. v. m.



Hand in Hand stark ins Ziel: So gelingt heute die Nachfolge

Mit 14 sei ihm klar geworden, dass ihn sein Weg ins Unternehmen führe. Heute leitet Jan-Hendrik Goldbeck die Firma mit zwei Brüdern. Ein Stabwechsel wie aus dem Bilderbuch. Andere Inhaberfamilien sehnen sich noch nach dem Gelingen. Denn Nachfolge im Familienunternehmen sieht, bevor man anfängt, oft unübersichtlich aus. Die Generation Y meldet Ansprüche an. Wandel draußen übt mehr Druck auf Inhaberfamilien aus, bewährte Geschäfte

im Zuge der Nachfolge zu erneuern. Dazu immerwährende Herausforderungen: rechtzeitig planen, Interessen der Stämme bedienen, Konflikte so lenken, dass sie nicht explosiv wirken. Mit dem Schwerpunktheft »Nachfolge« bieten wir Lebenshilfe zu diesen Themen. Wir sagen, wie man am besten anfängt, wie man Konsens schafft, welche Klippen auf jeden Fall umschifft werden sollten – und welche neue Rolle Töchter spielen sollten. **AB SEITE 03**

NEXT GENERATION
ORIENTIERUNG
ROLLENKLÄRUNG
AUFTRITT
FÜHRUNG
NETWORKING

Mehr Infos zum Jahresprogramm 2015 erhalten Sie unter www.intes-akademie.de

Wort der Herausgeber

Liebe Leser!

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe zu gestalten, entscheidet über die Zukunftsfähigkeit eines jeden Familienunternehmens. Obwohl planbar, schaffen es nur zwölf Prozent aller Familienunternehmen bis in die dritte Generation, lediglich ein Prozent ist über die fünfte Generation hinaus erfolgreich.

Zwar ist Unternehmern die Notwendigkeit einer frühzeitigen Nachfolge bewusster denn je. Dennoch wird sie oft deutlich zu spät angegangen und in ihrer Komplexität und dem erforderlichen Aufwand unterschätzt. Doch das muss nicht sein.

Was zu beachten ist, welche Schritte Erfolg versprechen und wie sich der Umgang mit der Nachfolgefrage gewandelt hat, mit diesen Fragestellungen beschäftigen wir uns in einem ganzen Heft unseres UnternehmerBriefs.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre!

Ihre



Peter Bartels



Peter May

Inhalt

Was bleibt, was kommt von Peter May	03
Ein guter Plan bringt Sie sicher ans Ziel von Arno Lehmann-Tolkmitt	04
Nachfolge aus steuerlicher und rechtlicher Sicht von Claudia Klümpen-Neusel	07
Wenn die Familie viele Heimaten hat von Lothar Siemers und Dieter Jeschke	10
Talente erkennen, Alternativen offen halten von Axel Gloger	12
Vertrauen schenken, Respekt zeigen – Dominik von Au im Gespräch mit Jörg-Uwe und Jan-Hendrik Goldbeck	14
Erfolgsmodell Fremdmanagement von Carlo Mackrodt	16
Warum sich eine Potenzialanalyse lohnt von Günter Trost	17
Namen und Würdigungen	18
Fünf Bausteine für eine gelungene Nachfolge von Gerold Rieder	20
Klüger werden im vertrauten Kreis	22
Erbschaftsteuerreform – eine Frage der Unternehmenskultur von morgen – von Lutz Goebel	23
Nachfolge erfordert Verantwortung – Vermögen ebenso von Stephan Rupprecht	24
Wenn die Kinder andere Pläne haben	25
Lese- und Veranstaltungstipps	26

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 13. Jahrgang, März 2015 | Erscheinungsweise: 4 x jährlich

Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl. MwSt. | AZ-Spiegel auf Anfrage

Herausgeber: Dr. Peter Bartels und Prof. Dr. Peter May

Verleger: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Axel Gloger, Karin May, Barbara Wallrafen

Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-65 • Fax 0228/36780-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de



Was bleibt, was kommt

VON PETER MAY

Umbrüche in der Gesellschaft und Erwartungen der jungen Generation haben der Nachfolge ein neues Gesicht gegeben.

Teamorientiert, gleichberechtigt, offen, so wird heute in vielen Unternehmen die Nachfolge angegangen. Alle Beteiligten setzen sich an einen Tisch, reden gemeinsam über ihre Vorstellungen. Übergeber mit Unsterblichkeitssyndrom gibt es immer weniger, wie selbstverständlich werden Söhne und Töchter in den Kandidatenpool für die nächste Unternehmer-Generation aufgenommen.

Damit sind wir weit von Usancen entfernt, die die Nachfolge im Familienunternehmen lange prägten. Ein Familien-»Oberhaupt« hatte das Sagen und es war fast immer ein »Er«, der über alle Belange von Familie und Unternehmen entschied. Der Alleinherrscher befand auch darüber, wie die Nachfolge abzulaufen hatte – wann sie stattfinden sollte, wer es machen sollte und wer nicht zum Zuge kam. Die Vorstellungen der Unternehmer-Generation spielten keine Rolle. Das Ergebnis ist bekannt: Zwar sind Familienunternehmen in Summe ein Erfolgsmodell geworden, aber hinter vielen schönen Fassaden verbirgt sich das Leid: zerrüttete Familien, erzwungene Übernahmen durch nicht geeignete oder nicht willige Nachfolger, kalte Übergaben, also Führungswechsel, die erst der Tod des Seniors herbeiführte.

Mit Blick auf diese Lasten eröffnet die offene, emanzipierte und demokratisierte Gesellschaft neue Chancen. So wie sie viele andere Institutionen verändert hat, hat sie auch der Nachfolge im Familienunternehmen ein neues Gesicht gegeben.

Die »Nachfolge 2.0« steht im Zeichen der Patriarchendämmerung. Die Zeit der Alleinherrscher läuft ab, an ihre Stelle tritt eine Nachfolge, die viele Vorgehensweisen zulässt. Den Kindern wird keine Zukunft mehr aufgezwungen. Eltern wünschen zwar nach wie vor mehrheitlich einen Übergang der Führung innerhalb des Clans. Aber in der modernen Familie wird es respektiert, wenn die Sprösslinge ihr berufliches Wirkungsfeld außerhalb des elterlichen Unternehmens suchen. Selbstverwirklichung und Glück der Nachkommen rangieren vor dem Anspruch des Unternehmens, von einem Spross der Familie geführt zu werden.

Die Agenda lautet, aus den existierenden Optionen jene herauszuarbeiten, die für die Familie am besten passt: Was für die eine Familie die klassische Weitergabe »Vater übergibt an den ältesten Sohn« ist, kann für eine andere die Übergabe an Geschwister oder Vettern sein. An wieder anderer Stelle erweist sich die Weitergabe des Lebenswerks an eine entfernte Nichte als der beste Weg, oder die Familie mag befinden, dass die nächste Generation im Beirat vertreten sein wird, das operative Geschäft aber von einem externen Spitzenmanager geführt wird. Die eine, immer passende Lösung gibt es nicht.

Der Wettbewerb hat zudem dazu geführt, dass viele Familienunternehmen ihr Innenleben umfassend modernisiert haben. Wer im Wettlauf um den Zugang zu Mitarbeitern, Kapital und Kunden vorne sein will, muss ein aufgeräumtes Unternehmen vorweisen können. Ein halsstarriger Alter an der Spit-

ze, Ablaufdatum längst überschritten, Nachfolger weggebissen – das ist keine Kultur, die Bewerbern oder Geldgebern gefällt. Ihnen gegenüber können nur jene Familienunternehmen punkten, die transparente Strukturen nachweisen und attraktive Arbeitsplätze für externe Spitzenkräfte anbieten.

Deshalb sind die Ansprüche an die Qualität der Nachfolge heute hoch. Wer Kinder aus der »Generation Y« hat, spürt das: Sie wollen von früher Jugend an die Welt mitgestalten, auch in Überlegungen zum elterlichen Unternehmen einbezogen werden. Die Nachfolge per Ansage durch den Senior funktioniert da nicht mehr. Für das Gelingen muss das Thema ergebnisoffen und strukturiert so lange besprochen werden, bis ein Weg erarbeitet ist, den alle familiären Stakeholder mittragen können – einschließlich des Zeitplans. Außerdem ist verantwortungsvolle Eigentümerschaft wichtiger denn je: Gute Nachfolge-Kandidaten sollten durch Family Education gelernt haben, wie man die Besonderheiten des Familienunternehmens als Kraftquelle nutzt und negative Dynamiken eindämmt. Erst dann kann das Familienunternehmen eine systemische Hürde mit Stärke nehmen – und erfolgreich in die nächste Generation aufbrechen.



Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES und Honorarprofessor an der WHU Otto Beisheim School of Management.
Kontakt: p.may@intes-beratung.de

Ein guter Plan bringt Sie sicher ans Ziel

Die Zahl gelungener Generationswechsel ist ebenso groß wie die der gescheiterten. Dennoch ist Nachfolge kein Roulette-Spiel. Familien, die ihren Einsatz überlegt angehen, haben gute Chancen auf den Gewinn.

Die Nachfolge beginnt mit der Geburt eines Nachfolgers und endet mit dem Tod des Vorgängers. Und so, wie es Phänomene des Scheiterns gibt, die sich wiederholen, gibt es andererseits keine Konstellation, deren Gelingen in der Praxis nicht zu belegen wäre. Nur eines ist sicher: Einen Königsweg gibt es nicht.

Wie aber soll dann eine Nachfolge geplant werden? Kann es für die Nachfolge eine Strategie geben, wenn jede Nachfolge einzigartig ist, weil Unternehmen und Familien einzigartig sind? Dieser Beitrag kann keine Lösung für Ihre Nachfolge bieten. Er soll aber Logiken vermitteln, mit denen man sich den zahlreichen Fragen einer Nachfolge nähern kann. Im Kern geht es bei allen Nachfolgen um die Frage, an wen Anteile übertragen werden, wie die operative Fortführung gesichert wird und wie die Familie ihren Einfluss bewahrt. Letztlich geht es um die richtige Rolle der nächsten Generation im Unternehmen.

Wir betrachten die Nachfolge in drei Schritten: Zunächst betrachten wir die persönlichen Aspekte der Nachfolge, denn es geht um die Erforschung der Ziele, Wünsche und Sorgen der handelnden Personen. In einem weiteren Schritt soll die Nachfolge systematisch betrachtet werden; denn es gilt, die Konstellation der Nachfolge einzuordnen – mit all ihren typischen Herausforderungen. Schließlich wollen wir die Kernfragen der eigenen Nachfolge in eine sinnvolle Reihenfolge ihrer Beantwortung bringen.

1. Schritt: persönliche Ziele und Handlungskonflikte

Bei der Arbeit mit den Familien beginnen wir mit der Klärung der persönlichen Ziele. Es gilt, sich bewusst zu machen, welche Wünsche, aber auch Sorgen die Übergebenden und die Übernehmenden mit der Nachfolge verbinden.

Die Analyse

Was ist entscheidend für das Unternehmen nach der Übergabe? Was ist uns/mir für die Familie wichtig? Wonach strebe ich selbst als Person? Was bedeutet das für mein/unser Vermögen?

Schnell wird deutlich, dass es für das Unternehmen um Kontinuität und die weitere erfolgreiche Entwicklung gehen muss. Hier muss Professionalität herrschen, um Stabilität und Wachstum zu gewährleisten. Aufseiten der Familie überwiegt der Wunsch nach Harmonie. Das große gemeinsame Ziel, etwas weiterzutragen, soll nicht durch Konflikte gefährdet werden.

Am deutlichsten wird die Herausforderung der Nachfolge bei den persönlichen Zielen: Viele Junioren wollen Unternehmer sein, »aber nicht so einer wie der Vater«. Die Senioren wünschen ihren Kindern persönliche Freiheit und Wohlergehen, gleichzeitig wird aber auch eine Erwartungshaltung spürbar, das Lebenswerk der Vorgenerationen fortzusetzen. Kurzum: Der Nachfolger soll und will die Belange des Unternehmens und die familiären Wünsche in Einklang bringen. Einig

sind sich die meisten, dass man sich und die Familie finanziell absichern sollte und das Familienvermögen nach Möglichkeit stabil mehr. So weit die erste Analyse.

Die Erkenntnis:

»Men make decisions, boys want it all.«

Wer die Vielzahl der Ziele vor sich sieht, wird schnell erkennen, dass es schwer sein wird, all diese Ziele gleichzeitig und weitgehend zu erreichen. Inwieweit die Ziele erreicht wurden, lässt sich ohnehin erst in einer Ex-post-Betrachtung beurteilen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass es zu Handlungskonflikten kommt. Also zu Situationen, in denen vermeintlich gleich wichtige Ziele nebeneinander bestehen, aber nicht alle gleichzeitig erreicht werden können. Das Erreichen des einen Ziels verhindert oder verschlechtert das Erreichen des anderen Ziels – ein Kernaspekt jeder Nachfolge.

Die Bedeutung dieser Handlungskonflikte nimmt zu. Ausgelöst durch einen Wertewandel streben Menschen nicht alleine nach Leistungszielen, sondern auch nach Freiheit, Zufriedenheit, privatem Glück. Wer diese Konflikte nicht auflöst oder abmildert, wird keine erfolgreiche Nachfolge erwarten können. Nachfolgen sind voller Paradoxien, also Aussagen (Zielen, Wünschen), die scheinbar oder tatsächlich einen unauflösbaren Widerspruch enthalten. Die Folge: Man springt zwischen den Zielen oder verschiebt sie zeitlich. Jedenfalls erzeugen sie Druck, der letztlich zum Scheitern führen kann. Was tut man also, um Handlungskonflikte zu vermeiden oder sie wenigstens abzumildern? Man



Arno Lehmann-Tolkmitt

sollte bewusste Entscheidungen treffen und die Erreichung und Erreichbarkeit der Ziele kontrollieren. Dabei helfen Strukturen.

2. Schritt: Strukturen der Nachfolge

Die Modelle

Aus der Kombination von Anteils- und Führungs-Modellen lassen sich typische Nachfolgekonstellationen erarbeiten.

1. Ein Unternehmer sucht einen Nachfolger aus, dem er die Anteile überträgt und den er für die operative Rolle vorsieht (Thronfolger-Lösung).
2. Die Anteile gehen auf Geschwister über, die gemeinsam führen (Doppelspitze).
3. Vettern und Cousinen erben Anteile und es stellt sich die Frage, ob noch einer aus der Familie führt und wie man ihn kontrolliert (Geschwister-/Vettern-Gesellschaft).
4. Eine von den Gesellschaftern kontrollierte Fremdgeschäftsführung wird eingesetzt.

Die Herausforderungen

Sobald sich durch die Nachfolge ein bestehendes System der Anteils- und Governance-Konstellation verändert, wird dies Fragestellungen aufwerfen, die Sie berücksichtigen sollten.

In einem ersten Schritt muss die Situation des Unternehmens gemeinsam mit allen Beteiligten eingeordnet werden: Wie sind die Anteile verteilt, wer führt, welche Investmentstruktur hat das Unternehmen heute? Dieser Einordnung folgt die Frage, wie künftig die Anteile zu verteilen sind und wer künftig das Unternehmen führt.

Zumeist haben die Übergebenden eine Vorstellung davon, wem sie ihre Anteile übertragen wollen. Sehr häufig ändert sich dadurch

die Inhaberstruktur. Denn immer häufiger werden Anteile an mehrere Kinder übertragen. Wenn Geschwister an ihre jeweiligen Kinder übertragen, ist dies übrigens der Moment, in dem (mehr oder minder bewusst) Stammes-Regelungen eingeführt werden. Jedenfalls haben die künftigen Gesellschafter ein anderes familiäres Verhältnis zueinander als die Gesellschafter der Vorgeneration. Die Ordnung des Gesellschafterkreises verändert sich und schafft damit eine Grundlogik, die sehr vielfältige Auswirkungen haben kann.

Häufig wird die Frage der Anteilsverteilung auch mit der künftigen operativen Rolle im Unternehmen verknüpft. Wer das Unternehmen führt oder aktiv mitarbeitet, soll einen stärkeren Einfluss auf Entscheidungen haben als Familienmitglieder, die »nur« Gesellschafter sind. Damit entstehen weitere Kernfragen der Nachfolge: Was für die Führung richtig erscheint – ein starker Gesellschafter, der nah am Unternehmen ist –, sorgt im Zweifel für eine ungleiche Verteilung bei den Anteilen.

Eng mit der Führungsfrage hängt auch die Frage der Kontrolle einer künftigen Führung zusammen. Kommt der künftige Geschäftsführer aus der Familie, ist zu klären, ob er von einem Beirat oder Aufsichtsrat beraten oder überwacht werden soll. Daraus folgt die Frage, ob in diesem Gremium auch Familienmitglieder vertreten sein sollen.

Die individuelle Situation Ihres Unternehmens wird in diesem Zusammenhang wesentliche Fragen aufwerfen. Schnell wird klar, warum die Nachfolge komplex ist. Ein Lösungsansatz wird beispielsweise darin gesucht, einen geringeren Anteil zunächst gleich zu verteilen und die Entscheidung über die Führung (und die damit verbunde-

ne finale Entscheidung über die Verteilung) erst später zu treffen. Gerade bei vorweggenommenen Übertragungen kann auch die Fähigkeit der Nachfolger noch gar nicht abschließend beurteilt werden. Solche Modelle können erfolgreich sein. Es lässt sich aber nicht abstrakt sagen, ob sie für Ihre Familie die richtigen sind. Im Grunde werden damit wesentliche Entscheidungen nur in die Zukunft verschoben.

In allen Fällen sollte aber klar sein, dass mit Ihren Vorstellungen über die Anteilsverteilung und die künftige Führungs- und Kontrollstruktur ein bestimmtes System angelegt wird. Je nach Konstellation wird es – noch völlig unabhängig von den Beteiligten – bestimmte Herausforderungen mit sich bringen. Diese gilt es zu identifizieren.

Die Erkenntnis

Mit jedem Modell der Nachfolge und der Kombination aus Anteils- und Führungsnachfolge entstehen typische Herausforderungen. Wer zuvor seine persönlichen Ziele definiert hat, wird im 2. Schritt abgleichen können, ob sich diese Ziele mit den Erwartungen in Einklang bringen lassen. Es wird jedenfalls deutlich, dass die Nachfolge immer eine Kombination aus persönlichen und strukturellen Herausforderungen ist.

Nach diesen Analysen und Vorentscheidungen wird deutlich, welche Rolle einen Nachfolger erwartet. Der Weg in diese Rolle kann dann detailliert geplant werden. Diese Schritte in einer bewährten Reihenfolge zu gehen ist Ziel der Nachfolgestrategie.

3. Schritt: Die Nachfolgestrategie

Vorrang von Firma oder Familie?

Eine Nachfolge ist erfolgreich, wenn zwei Aspekte zusammentreffen: wenn der Fortbestand des Unternehmens gesichert ist und die Veränderungen von allen Beteiligten in der Familie getragen werden. Aber welcher Aspekt ist vorrangig? Diese scheinbar theoretische Frage wird im Rahmen der Planung einer Nachfolge immer wieder relevant. Soll eine Familie das objektiv beste Modell entwickeln und sich mit den Rollen abfinden? Oder soll man mit den individuellen Plänen starten und diese in der Struktur verankern? Eine Vielzahl von praktischen Fällen hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Kernfragen der Nachfolge in einer bestimmten Reihenfolge zu beantworten.

IN SECHS SCHRITTEN ZUR INDIVIDUELLEN LÖSUNG

Die Grund-Logik

Zunächst sollte die Familie eine gemeinsame Grundlage schaffen. Dabei ist die individuelle Konstellation der Familie entscheidend, vor allem der gemeinsame Blick auf die künftige Familien-/Anteils-Konstellation. Denn die Anteile bilden den Vermögenswert, den es zu übertragen gilt. Von ihnen leitet sich der Einfluss auf das Unternehmen ab. Die zutiefst emotionalen Fragen der Einbindung und (Gleich-) Behandlung der Erben folgen der Anteilssituation.

Nicht immer kann die Frage der Anteilsverteilung losgelöst von den anderen Fragen und zu Beginn der Überlegungen entschieden werden. Es mag auch gute Gründe geben, diese Fragen nach anderen Überlegungen noch einmal neu zu bewerten. Jedenfalls wird hierbei eine Grund-Logik angelegt, die ein Fundament für alle weiteren Überlegungen bildet.

Ziele und Erwartungen

Wenn der Kreis der Beteiligten definiert und seine Grund-Struktur erkennbar ist, sollten gemeinsame Werte und wechselseitige Erwartungen geklärt werden. Dies ist für einen Senior, der seinem Kind das Unternehmen übergeben will, ebenso relevant wie für einen Kreis von 15 Cousins und Cousinen, die in der nächsten Generation die Verantwortung übernehmen sollen.

Konkrete Eckpunkte

Diese Grund-Überzeugungen sollten in einem nächsten Schritt noch konkretisiert werden. Übergebende und übernehmende Generation sollten ein gemeinsames Bild davon haben, welche Ziele sie erreichen wollen und welche Risiken man bereit ist einzugehen. Je konkreter der wirtschaftliche Rahmen ist, desto besser wird er messbar sein. Das hilft, künftige Entscheidungen gemeinsam zu verantworten und sie im Nachgang gemeinsam zu bewerten. Erfolg und Misserfolg werden – unabhängig vom individuellen Beitrag – sichtbar.

Regeln und Strukturen im Unternehmen

Wenn diese Basis angelegt ist, gilt es, die (objektiv) richtigen Strukturen zu finden, die der Erreichung der gemeinsamen Ziele am besten dienen. Dazu gehören die Fragen der Führung und ihrer Kontrolle ebenso wie finanzielle Grundentscheidungen über Ausschüttungen und künftige Übertragbarkeit von Anteilen. Häufig wird durch diese Reihenfolge ermöglicht, dass Fragen der Führungsnachfolge (Was muss man können? Wie wird entschieden?) losgelöst von einzelnen Personen, also abstrakt beantwortet werden können. Hier rückt die »beste« Struktur in den Fokus.

Regeln zwischen den Beteiligten

Im nächsten Schritt sollten Umgangs- und Konfliktregeln zwischen den Beteiligten ver-

einbart werden. Auch wenn diese Regeln nicht justiziabel sind, so dienen sie doch häufig dazu, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Das können die »zehn goldenen Regeln zwischen Senior und Junior« ebenso sein wie Überlegungen zu der Heranführung künftiger Gesellschafter, deren Ausbildung und der Förderung des Zusammenhalts.

Die Rollen und Entwicklungspläne

Die Summe der Regeln für das Unternehmen und die Familie zeigt die künftigen Rollen auf. Im letzten Schritt der Nachfolge-Strategie können nun Entwicklungspläne besprochen und vereinbart werden, um die künftige Rolle optimal ausfüllen zu können.

Abhängig vom jeweiligen Unternehmen und der Familie werden die Fragen idealerweise mit allen Beteiligten diskutiert und die Antworten schriftlich fixiert. Aus einer gemeinsamen Strategie für die Zukunft des Familienunternehmens können so individuelle Pläne für die Nachfolge entstehen. Keine Planung lässt sich in der Praxis eins-zu-eins umsetzen. Je weiter ein Plan in die Zukunft reicht, desto offener wird seine Erfüllung sein. Dafür sind die Dynamiken im Unternehmen und in der Familie zu virulent. Aber die gemeinsame Diskussion der Herausforderungen schafft eine stabile Grundlage, die es auch erlaubt, gemeinsam zu reagieren.



Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

ist Partner der INTES Beratung für Familienunternehmen.

Kontakt: a.lehmann-tolkmitt@intes-beratung.de

Nachfolge aus steuerlicher und rechtlicher Sicht

Erbrecht bedacht? Testament korrekt? Ansprüche finanzierbar? Fallen des Pflichtteilsrechts vermieden? Auf Fragen wie diese sollte jede Familie eine Antwort finden.

Die Folgen unterlassener oder mangelhafter Nachfolgeplanung können katastrophal sein – darüber sind sich heute viele Unternehmerfamilien im Klaren. Das gesetzliche Familien- und Erbrecht passt für die Nachfolge in Familienunternehmen einfach nicht. Aber auch eine Nachfolgeplanung durch letztwillige Verfügung hat ihre Tücken, und die Rechtslage wird in einer globaler werdenden Welt immer unübersichtlicher. Wir möchten Sie auf einige besonders wichtige Punkte hinweisen.

Umsetzung der Nachfolgeplanung durch letztwillige Verfügung

Das deutsche Recht sieht einen erheblichen Gestaltungsspielraum des Erblassers vor. So kann er etwa durch einseitige Verfügung von Todes wegen eine oder mehrere Personen zu Erben bestimmen, gesetzliche Erben von der Erbfolge ausschließen, Vermächtnisse aussetzen, Auflagen anordnen oder einen Erbvertrag schließen.

Vorsicht Falle: Pflichtteilsrecht

Aber: Obwohl der Erblasser in seiner Entscheidung, wen er zum Erben einsetzen und welche Personen er nicht an seinem Vermögen teilhaben lassen möchte, grundsätzlich frei ist, schützt das Gesetz den engsten Familienkreis (Abkömmlinge, Eltern und den Ehegatten des Erblassers) durch das Pflichtteilsrecht vor einer vollständigen Enterbung. Sie gehen im Erbfall also nicht leer aus, auch wenn der Erblasser dies gerne gesehen hätte.

Der Pflichtteil räumt den Berechtigten keine Rechte an den Nachlassgegenständen ein, sondern »nur« einen schuldrechtlichen Zahlungsanspruch gegen den oder die Erben.

Wertmäßig entspricht der Pflichtteil der Hälfte des gesetzlichen Erbteils.

Achtung: internationales Erbrecht

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung gewinnt auch im Bereich der Erbschaften das internationale Privatrecht zunehmend an Bedeutung. So wird beispielsweise Vermögen übertragen, das im Ausland belegen ist, der Erblasser besitzt eine ausländische Staatsangehörigkeit oder einer der Beteiligten lebt im Ausland (lesen Sie dazu einen Beispielfall von Steffen Huber im UnternehmerBrief 4/2014).

In Deutschland knüpfte das internationale Erbrecht bislang an die Staatsangehörigkeit des Erblassers an, auch wenn dieser im Ausland verstarb. War der Erblasser kein deutscher Staatsangehöriger, kam das nationale Recht einschließlich des internationalen Privatrechts desjenigen Staates zur Anwendung, aus dem der Erblasser stammte. Allerdings führte die Rechtsanwendung der verschiedenen Staaten zum Teil zu Nachlassspaltungen mit komplizierten und sich widersprechenden Rechtsfolgen.

Diese nationale Rechtsvielfalt wurde auf europäischer Ebene zwischenzeitlich in Form der EU-Erbrechtsverordnung (Verordnung (EU) Nr. 650/2012) vereinheitlicht. Danach findet mit Wirkung für Erbfälle, die nach dem 16. August 2015 eintreten, grundsätzlich das Erbrecht desjenigen Staates Anwendung, in dem der Erblasser seinen letzten gewöhnlichen Aufenthalt hatte. Der Erblasser kann per ausdrücklicher Rechtswahl (letztwilliger Verfügung) das Recht des Staates zur Anwendung gelangen lassen, dessen

Staatsbürger er ist. Fälle einer Nachlassspaltung sollen damit künftig weitgehend vermieden werden.

Staaten außerhalb der EU (z. B. Schweiz oder USA; sogenannte Drittstaaten) sind nicht durch diese Verordnung gebunden. Daher kann es auch künftig bei internationalen Erbfällen mit Drittlandsbezug zur Nachlassspaltung und zu sich widersprechenden Erbrechtsstatuten kommen. Wird eine Nachlassspaltung bei der Nachfolgeplanung übersehen, können unterschiedliche negative Konsequenzen für alle Beteiligten eintreten. Dies zu vertiefen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

Zusammenwirken von Testament und Ehevertrag

Der gesetzliche Güterstand der Zugewinnngemeinschaft ist aus erbrechtlicher Sicht nachteilig gegenüber dem Güterstand der Gütertrennung. Denn möchte der Erblasser seinen Ehegatten nur eingeschränkt am Nachlass beteiligen, kann er zwar das Pflichtteilsrecht des Ehegatten nicht beschneiden; der Erblasser kann aber über die Wahl des Güterstandes der Gütertrennung verhindern, dass dem Ehegatten ein Zugewinnausgleichanspruch zusteht, der – je nach dem wirtschaftlichen Erfolg des Erblassers – beträchtliche Teile des Nachlasses verzehren kann.

Aus erbschaftsteuerlicher Sicht ist die Zugewinnngemeinschaft hingegen sehr vorteilhaft, da der Zugewinn erbschaftsteuerfrei vom Ehegatten vereinnahmt werden kann. Der Zugewinnausgleich enthält also erhebliches Steuersparpotenzial.



 Claudia Klümpen-Neusel

Will man nun die Quadratur des Kreises erreichen, so bietet sich die Vereinbarung einer sogenannten modifizierten Zugewinnsgemeinschaft an. Bei dieser wird der Zugewinn nicht wie bei der Gütertrennung generell ausgeschlossen, sondern lediglich modifiziert. In der Modifizierung sind die Vertragsparteien bis an die Grenze der Sittenwidrigkeit relativ frei. Bei Unternehmerfamilien sollte zum Schutz des Unternehmens dieses oder die unternehmerische Beteiligung aus dem Zugewinnausgleich herausgehalten werden. Noch besser ist es, wenn der Zugewinn unter Lebenden ganz ausgeschlossen oder auf die Leistung einer vorab vereinbarten Pauschalsumme beschränkt wird, die ggf. in Raten zu erbringen ist.

Zusammenwirken von Testament und Gesellschaftsvertrag

Eine zentrale Bedeutung bei der Übertragung von Gesellschaftsanteilen haben zudem die gesetzlich vorgesehenen gesellschaftsrechtlichen Nachfolgeklauseln. Diese kommen immer dann zur Anwendung, wenn die Gesellschafter keine abweichende Regelung im jeweiligen Gesellschaftsvertrag treffen. Hierbei sind folgende – für den Nichtjuristen nicht immer einleuchtende – Grundregeln zu beachten:

Gesellschaftsanteile an Personengesellschaften sind grundsätzlich nicht oder nur eingeschränkt übertragbar. Dementsprechend sind gesellschaftsvertragliche Nachfolgeklauseln bei Personengesellschaftsanteilen darauf gerichtet, die Übertragbarkeit und Vererblichkeit der Anteile herzustellen.

Geschäftsanteile an einer GmbH sind hingegen frei vererblich und übertragbar. Hier bezwecken die gesellschaftsvertraglichen Nachfolgeklauseln, die Übertragbarkeit und Vererblichkeit einzuschränken.

Stimmen gesellschaftsvertragliche Regelung und erbrechtliche Verfügung bezüglich der Nachfolge in den Gesellschaftsanteil nicht überein, geht im Zweifel die gesellschaftsrechtliche Regelung vor.

Für Personenhandelsgesellschaften gilt, dass ein Gesellschafter einer offenen Handelsgesellschaft (oHG) grundsätzlich mit seinem Tod aus der Gesellschaft ausscheidet; die Gesellschaft wird unter den verbleibenden Gesellschaftern fortgesetzt, sofern nichts anderes geregelt ist. Gleiches gilt für den persönlich haftenden Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft (KG).

War der Erblasser als Kommanditist an einer Gesellschaft beteiligt, sieht das Gesetz als Regelfall die Fortsetzung der Gesellschaft mit den Erben vor. Bei mehreren Erben wird jedoch nicht die Erbengemeinschaft als solche Gesellschafterin, sondern jeder einzelne Erbe in Höhe seines Erbteils. Die Gefahr dieser einfachen Nachfolgeklauseln liegt in der möglichen Zersplitterung der Gesellschaftsanteile. Dem kann die Unternehmerfamilie allerdings durch die Erarbeitung einer gemeinsamen Grundlage im Rahmen einer Familienverfassung Rechnung tragen.

Enthält der Gesellschaftsvertrag eine Regelung, wonach die Gesellschaftsbeteiligung des Erblassers nur auf bestimmte Personen, auf einen oder einzelne Miterben übergehen darf, liegt eine sog. qualifizierte Nachfolgeklausel vor. Gesellschafter kann danach nur derjenige werden, der dem gesellschaftsvertraglich näher bezeichneten Anforderungsprofil entspricht (z. B. Abkömmling ist oder eine bestimmte Ausbildung abgeschlossen hat). Durch eine qualifizierte Nachfolgeklausel wird die erbrechtliche Dispositionsbefugnis des Erblassers hinsichtlich seiner Beteiligung erheblich eingeschränkt.

Im Gegensatz zu Gesellschaftsanteilen an Personengesellschaften sind Geschäftsanteile einer GmbH frei vererblich und übertragbar.

Sieht der Gesellschaftsvertrag ausnahmsweise keine Regelung zu diesem Themenkomplex vor, gehen die GmbH-Anteile mit dem Tod des Gesellschafters auf dessen Erben über. Sind mehrere Erben vorhanden, treten diese als Erbengemeinschaft, also gemeinschaftlich die Nachfolge in die Gesellschaftsanteile an – mit allen daraus resultierenden Problemen.

Fazit: Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Unternehmerfamilien im Rahmen eines professionellen Nachfolgeprozesses einen erheblichen juristischen Gestaltungsspielraum haben, den sie ausschöpfen können und sollten.



Dr. Claudia Klümpen-Neusel ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin bei PricewaterhouseCoopers.
Kontakt: claudia.kluempen-neusel@de.pwc.com



Hier sind Sie in besten Händen.

Ihre Reise zu einem unvergesslichen Erlebnis zu machen, hat bei uns Tradition. So begrüßt Sie unser Kapitän zu Gala-Abenden noch persönlich. Es sind Besonderheiten wie diese, die dazu beitragen, dass die Kreuzfahrt mit MS EUROPA so einzigartig ist – eben 5-Sterne-plus*.

* MS EUROPA wurde vom Berlitz Cruise Guide 2015 zum 15. Mal in Folge mit dem Prädikat 5-Sterne-plus ausgezeichnet.

MS EUROPA



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

www.hl-kreuzfahrten.de

Wenn die Familie viele Heimaten hat

Auf das globale Geschäft folgt oft die globale Unternehmerfamilie. Das wirft neue Fragen auf, wenn die Nachfolge gestaltet werden soll.

Auch Familienunternehmen müssen dem Megatrend folgen und Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland gründen sowie neue Unternehmenszweige errichten oder erwerben. Mit ihrem Unternehmen wird auch die Unternehmerfamilie international. Vermögenswerte werden zunehmend in das Ausland transferiert oder dort neu geschaffen. Die Familie bzw. einzelne ihrer Mitglieder wohnen, arbeiten oder studieren im Ausland, begründen dort einen Zweitwohnsitz oder werden gar dauerhaft dort sesshaft. Familienmitglieder heiraten Angehörige anderer Staaten, Kinder werden im Ausland geboren und leben dort.

Erhöhung der Komplexität in Nachfolgesituationen

In all diesen Fällen kommt in Nachfolgesituationen in zivilrechtlicher und steuerlicher, aber auch in inhaberstrategischer Sicht eine Fülle von Fragen auf, deren Bedeutung häufig unterschätzt wird:

- Aus familien- und erbrechtlicher Sicht stellt sich in erster Linie die Frage nach der jeweils anwendbaren Rechtsordnung, woraus sich maßgebliche Konsequenzen für Unterhaltsrecht, eheliches Güterrecht, die Existenz und Reichweite von Pflichtteilsansprüchen oder die Anerkennung von Testamenten oder Erbverträgen im Ausland ergeben.
- Darüber hinaus erhöht sich die Komplexität der Besteuerung von Einkommen und Vermögen in Übertragungsfällen ganz maßgeblich. So drohen Zusatz- oder Mehrfachbelastungen durch Doppelbesteuerung, vor allem im Bereich der Erbschaft- und Schenkungsteuer. Eine grenzüberschreitende Schenkung oder Vererbung in das Ausland kann aber auch einkommensteuerlich nachteilige Folgen (Wegzugsteuer) haben.
- Führung, Kontrolle und Ausübung der Gesellschafterrechte aus dem Ausland sind erschwert bzw. nur eingeschränkt möglich. Wertesysteme verändern sich. Der Zusammenhalt im Familienunternehmen vermindert sich.

Internationalisierung des Vermögens

Die steuerlichen Herausforderungen bei im Ausland befindlichen Vermögen hängen ab von der Art des Vermögens und von der jeweiligen Investitionsstruktur. Ziel jeglicher steuerlicher Strukturierung muss es bei Auslandsvermögen sein, eine Doppel- oder Mehr-

fachbesteuerung zu vermeiden. Dies gilt umso mehr, als – anders als bei der Einkommensteuer – kaum sogenannte Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) existieren, welche das Besteuerungsrecht einem Staat zuordnen. Für erbschaftsteuerliche Zwecke gibt es nur DBA mit den USA, der Schweiz, Frankreich, Griechenland und Dänemark. Nationale Anrechnungsvorschriften vermeiden eine Doppelbesteuerung nur unzureichend.

In rechtlicher Hinsicht zu berücksichtigen sind bei Auslandsvermögen ggf. abweichende haftungs- und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen im ausländischen Staat, die konkreten rechtlichen Konsequenzen der jeweiligen Investitionsstruktur, das auf das im Ausland befindliche Vermögen anzuwendende Familien- und Erbrecht, aber auch Fragen des sinnvollen Vermögensschutzes (»Asset Protection«).

Beispielhaft sind die folgenden Problemkreise hervorzuheben:

- Steuerprobleme treten zunehmend auf bei direkt oder indirekt gehaltenen Immobilien im Ausland. Hier hat in aller Regel der Belegenheitsstaat der Immobilie das Besteuerungsrecht, während der Wohnsitzstaat Deutschland die ausländische Erbschaftsteuer nur insoweit anrechnet, als in Deutschland auf das Auslandsvermögen Steuer anfällt, so dass stets die höhere der beiden Steuern zu zahlen ist.
- Hinzu kommt, dass in aller Regel bei Auslandsimmobilien ausländisches materielles Erbrecht mit der Folge einer Spaltung des Nachlasses zur Anwendung kommt. Probleme können hier entstehen durch nationale Noterbrechte der Kinder (z. B. in Frankreich), einen zwingenden Nießbrauch des überlebenden Ehegatten (z. B. in Belgien) oder die Unzulässigkeit eines lebzeitigen Pflichtteilsverzichtes (z. B. in Spanien, Frankreich, Italien). In der EU – mit Ausnahme von Dänemark, Großbritannien und Irland – wird hier ab Mitte August die EU-Erbrechtsverordnung helfen, nach welcher jeder Erblasser im Testament eine Rechtswahl für sein Gesamtvermögen treffen kann.
- Die Anrechnung ausländischer Steuer in Schenkungs- und Erbfällen schlägt häufig ganz oder teilweise fehl, weil diese nach nationalem deutschen Recht nur unzureichend geregelt ist. Ferner wird zum Teil eine Steueranrechnung ausländischer Steuern we-



gen fehlender Vergleichbarkeit mit der deutschen Erbschaftsteuer versagt (z. B. die kanadische Veräußerungsgewinnsteuer (»Capital Gains Tax«), so dass es im Erbfall zu einer Doppelbesteuerung kommt. Schließlich kann es durch eine ausschließlich länderbezogene Steueranrechnung (»per country limitation«) dazu kommen, dass ausländische Steuern nur teilweise angerechnet werden.

Es ist daher dringend zu empfehlen, rechtzeitig vor einer Überführung von Vermögenswerten in das Ausland bzw. vor dem Erwerb ausländischen Vermögens die dortigen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sorgfältig zu prüfen und ggf. erforderliche Strukturmaßnahmen zu ergreifen.

Internationalisierung der Unternehmerfamilie

Schon allein die Aufnahme eines Wohnsitzes unabhängig davon, wie oft und wie lange dieser im Jahr genutzt wird, führt in einigen Staaten zur Begründung der unbeschränkten Steuerpflicht; bei mehreren Wohnsitzen kann daher unbeschränkte Steuerpflicht in zwei oder gar mehreren Staaten entstehen. Ertragsteuerlich wird bei doppelter Ansässigkeit die mögliche Doppelbesteuerung in vielen Fällen durch Doppelbesteuerungsabkommen vermieden, nicht jedoch im Falle der Erbschaft- und Schenkungsteuer. Hier kann ein doppelter Wohnsitz zu erheblichen Nachteilen führen, da es in den meisten Fällen kein DBA geben wird. Für die unbeschränkte Erbschaft- und Schenkungsteuerpflicht in Deutschland reicht es zudem aus, wenn entweder Schenker bzw. Erblasser oder Beschenkter bzw. Erbe in Deutschland einen Wohnsitz unterhalten. Andere Staaten stellen dagegen nur auf den Wohnsitz des Schenkers bzw. Erblassers ab (Schweiz, Großbritannien, USA, Irland). Vor Begründung eines Wohnsitzes im Ausland ist auch zu prüfen, ob der ausländische Staat Erbschaftsteuer nur auf das dortige Vermögen erhebt oder – wie Deutschland – das Weltvermögen erfasst. Im Regelfall ist es sinnvoll, Maßnahmen zu ergreifen, welche das Vermögen vor einem doppelten steuerlichen Zugriff schützen.

Zusätzlich gibt es nachlaufende Besteuerungsrechte Deutschlands. Zieht ein deutscher Staatsangehöriger aus Deutschland weg, so wird er für weitere fünf Jahre so behandelt, als sei er in Deutschland ansässig. Beim Wegzug in die USA ist diese Frist auf zehn Jahre verlängert. Werden Anteile an Kapitalgesellschaften von mindestens 1 % grenzüberschreitend vererbt oder verschenkt, so kann dies sogenannte Wegzugsteuer auslösen. Da Deutschland sein Besteuerungsrecht verliert, wird ein Verkauf der Beteiligung mit entsprechenden einkommensteuerlichen Folgen fingiert.

In rechtlicher Hinsicht sei darauf hingewiesen, dass für deutsche Staatsangehörige mit letztem Wohnsitz im Ausland nicht automatisch deutsches Erb- oder Familienrecht zur Anwendung kommt; vielfach wenden ausländische Staaten ihr eigenes Recht an. Zur Vermeidung von rechtlichen Risiken sollte im Anwendungsbereich der EU-Erbrechtsverordnung testamentarisch ausdrücklich die Anwendung deutschen Rechts angeordnet werden. Außerhalb des Anwendungsbereichs der EU-Erbrechtsverordnung ist zu prüfen, ob eine gesonderte letztwillige Verfügung nach ausländischem Recht erforderlich ist.

Inhaberstrategische Herausforderungen

Mit zunehmender Zahl von Gesellschaftern im Ausland muss die gesamte Governance-Struktur des Unternehmens, also die Führung, Kontrolle und Mitwirkung bei Gesellschafterentscheidungen, neu überdacht werden. Maßnahmen zur Sicherung des Zusammenhalts der Gesellschafterfamilie sollten geplant und realisiert werden. Etwaige Auswirkungen auf das Familienunternehmen – und seien sie auch nur mittelbar (z. B. unterschiedliche Ausschüttungserwartungen wegen geänderter Steuersituation) –, müssen rechtzeitig analysiert und im Gesellschafterkreis behandelt werden. Das unternehmerische Selbstverständnis und der emotionale sowie der subjektiv empfundene Wert des Familienunternehmens werden sich zumindest langfristig verändern, so dass sowohl potenzielle Konfliktsituationen als auch auseinanderlaufende Interessen rechtzeitig, d. h. vor einem konkreten Konflikt, gemeinsam diskutiert werden sollten.

Zu guter Letzt ein Rat ...

Bei jeder Nachfolgeplanung ist dringend zu empfehlen, die möglichen Auslandsbeziehungen in persönlicher und wirtschaftlicher Hinsicht rechtlich und steuerlich umfassend zu ermitteln. Rechtliche und steuerliche Konsequenzen und etwaige Auswirkungen auf die Inhaberstrategie sollten rechtzeitig vor der Überführung bzw. vor dem Erwerb von Vermögenswerten in das Ausland oder Wohnsitznahme im Ausland sorgfältig geprüft werden. Sämtliche Gestaltungen der internationalen Vermögensnachfolge sollten mit unabhängigen Beratern im In- und Ausland abgestimmt werden.



Lothar Siemers ist Rechtsanwalt und Steuerberater bei PricewaterhouseCoopers, **Dieter Jeschke** ist Partner der INTES Beratung für Familienunternehmen. **Kontakt:** lothar.siemers@de.pwc.com und d.jeschke@intes-beratung.de

Talente erkennen, Alternativen offen halten

Mit Überlegungen zu Auswahl und Besetzung der Nachfolge können Unternehmerfamilien gar nicht früh genug beginnen.

Dass Hanno Buddenbrook die Firma übernehmen musste, war selbstverständlich. »Fragen seines Vaters, ob er Lust zu seinem künftigen Berufe in sich verspüre, beantwortete er mit Ja ... einem einfachen, etwas scheuen Ja ohne Zusatz, das der Senator durch weitere drängende Fragen ein wenig lebhafter und ausführlicher zu machen suchte – und zwar meistens vergebens.«

In mancher Unternehmerfamilie ist diese Situation nur allzu bekannt. Was Thomas Buddenbrook hier so sehnsüchtig erhofft, sein Sohn aber nicht zu erfüllen vermag, spielt sich in Varianten bis heute immer wieder ab. Es ist die schicksalhafte Schlüsselfrage, die sich in jeder Unternehmerfamilie alle 25 oder 30 Jahre wiederholt: Wer tritt die Nachfolge an?

In einer Wertewelt, die der Buddenbrook'schen ferner kaum sein könnte, ist die Antwort selten leicht. Das »Er muss!« gibt es in einer Gesellschaft, in der jeder frei und autonom sein eigenes Glück finden will, nicht mehr. Zwar können Unternehmere Eltern ihren Sprösslingen Chancen bieten, die die spätere Auswahl zum Kandidaten für die Nachfolge leicht machen – internationale Schule, Networking mit anderen Unternehmerkindern, Geschäftsreisen mit Papa oder Mama. Aber aufgreifen müssen die Unternehmerkinder die Chancen selbst.

Glücklich können sich jene Familien schätzen, in denen ein oder sogar mehrere Nachkommen von sich aus und in jungen Jahren sagen: »Ja, ich will!« Manchmal braucht es dafür auch Geduld. Rolf Rodenstock etwa musste dereinst warten, bis sein Sohn Ende zwanzig war. Dann endlich tat er den ersehnten Schritt ins Unternehmen, wie Hans-Otto Eglau in seiner Studie »Erbe, Macht und Liebe. Unternehmerfamilien zwischen Interessen und Emotionen« berichtet.

Damit die Auswahl in eine erfolgreiche Besetzung mündet, sollte willigen Nachkommen beizeiten signalisiert werden, was für den Unternehmerberuf wichtig ist. Das akademische Studium ist in vielen größeren Familienunternehmen ein bewährter Standard, hinzu kommt die externe Bewährung: Führen lernen sollen Nachfolger oder Nachfolgerin nicht unter dem Vater, sondern fern der Heimat, um einen eigenen Stil zu prägen und weder der Fürsorge noch dem Kontrolltrieb des Altinhabers ausgesetzt zu sein. Wolfgang Graf von

Faber-Castell etwa ging in die Bankbranche und arbeitete sich bei Credit Suisse First Boston in den USA nach oben. So konnte er, auf eigenen Füßen stehend, als Angehöriger der 8. Generation das Unternehmen von seinem starken Vater übernehmen.

Auch die Töchter sollten selbstverständlich zum Kreis der Kandidaten gehören – eine Forderung, die im Zeitalter von Emanzipation und Equal Opportunity eigentlich nicht mehr gestellt werden sollte. Denn auch Unternehmer-Eltern räumen ihren Kindern in Erziehung und Ausbildung gleiche Chancen ein.

Aber manchmal ist das nur Rhetorik, in ihrem Verhalten zeigen Eltern mitunter ganz andere, archaisch geprägte Muster. Die Tochter darf ihre Talente im Ballett pflegen, der Sohn hingegen bewährt sich im Teenie-Alter in einer Führungsaufgabe bei den Pfadfindern und fährt mit Papa auf die großen Messen. Ohne dass es einen Plan dafür gäbe, werden Söhne gerne zu Nachfolgern erzogen, Töchter zu Nicht-Nachfolgern. Aber Primogenitur ist ein Muster, das den Kreis der potenziell infrage kommenden Kandidaten für die Nachfolge verkleinert. Heinz Breuningers Sohn war bei einem Lawinenunfall ums Leben gekommen, als er gerade volljährig war. Den drei Töchtern traute der Vater die Unternehmensführung nicht zu; aber vielleicht hätte es eine familieninterne Nachfolge gegeben, wenn sie besser dafür qualifiziert worden wären.

Freilich wollen Frauen als Kandidaten mobilisiert werden. Zwar wartet auch mancher Sohn darauf, dass der Vater ihn anspricht, aber oft helfen die Männer sich irgendwann selbst. »Frauen verstecken sich hinter ihren Zweifeln und warten eher, bis sie gefragt werden«, sagen Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott, Autorinnen der Studie »Töchter im Familienunternehmen«. »Das Gewollte auch einzufordern, zumindest die Aufstellung als Kandidatin durchzusetzen, ist zentraler Moment der Nachfolge«, so die beiden Autorinnen, die 60 Nachfolgerinnen zu ihrem Werdegang befragten.

Gewinnen sollte dieses Rennen jener Kandidat, der am besten geeignet ist. Erfahrene Personalberater raten dazu, die Fähigkeiten der infrage kommenden Mitglieder der Nachfolger-Generation nach einem transparenten Verfahren zu bewerten – und mit Spitzenmanagern vom Arbeitsmarkt zu vergleichen, die ebenfalls für den Job



infrage kommen. »So soll ausgeschlossen werden, dass ein eigentlich Ungeeigneter aus der Familie ans Ruder gelangt«, sagt Klaus Christians, Partner bei Corporate Management Recruiting (CMR).

Diese Rechnung ist freilich ohne die liebenden Eltern gemacht. Sie sehnen ihr Kind an die Firmenspitze. Der Unternehmer und Hotelier Klaus Kobjoll etwa meldete seine Tochter Nicole bereits im Babyalter für die spätere Ausbildung an der Hotelfachschule in Lausanne an. »Dass Eltern sich den Spross an die Spitze des Unternehmens wünschen, ist die natürlichste Sache der Welt«, sagt INTES-Gründer Peter May, »sie lieben ihre Kinder, wollen ihnen dabei helfen, den besten Lebensweg zu bekommen, auch im Beruf.« Wenn es Geschwister gibt, soll keiner benachteiligt werden. »Die Überlebensprinzipien der Familie sind Liebe, Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Unterstützung«, so May.

Doch es gibt ein Aber: Nicht alles, was gut für die Familie ist, ist gut für die Firma. Drängen Geschwister oder eine ganze Schar von Cousins und Cousinen in die Nachfolge, ist das risikoreich. Rivalitäten drohen, sobald die Eltern-Generation ihre schützende Hand nicht mehr über die Familienmitglieder im Geschäft halten kann. Stefan Roeckl wusste das. Als sich zwei seiner vier Kinder an der Unternehmensnachfolge interessiert zeigen, beruft er sich auf seine Regel »Immer nur eine Person aus der Familie in die Führung«. Er teilt das Geschäft. Seine Tochter Annette Roeckl bekommt das Geschäft mit Lederhandschuhen und Accessoires, sein Sohn Stefan Roeckl junior übernimmt die Ski- und Sporthandschuhe.

So verlangt die Besetzung immer Entscheidungen, oft weit reichende, etwa wenn der Betrieb geteilt wird, oder harte, wenn Übergeber sich für einen Spross entscheiden und die anderen Geschwister oder Vettern nicht, wie erhofft, zum Zuge kommen. Hier hat die Unter-

nehmerfamilie eine Schlüsselaufgabe: Sie soll die Interessen der Familie wahren, aber das Gedeihen des Unternehmens dabei nicht gefährden. Die Firma darf nie zum Postenversorger für Familienmitglieder werden, die anderswo nicht unterkommen – denn das würde alles aufs Spiel setzen.

Damit es nicht so weit kommt, ist der unbefangene Blick auf die Nachfolge wichtig. Die Familienfremden im Beirat sind jetzt gefordert, Brücken zu bauen und noch nicht angedachte Formate der Nachfolge ins Spiel zu bringen. Mancher Unternehmerfamilie ist geholfen, wenn sie herausfindet, dass Sohn oder Tochter ihre Rolle auch als aktives Beiratsmitglied finden können – und ein Fremdmanager dafür sorgt, dass das Geschäft weiter blüht.



Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, Gründer des Unternehmerblogs ueber-morgen.net und Redaktionsmitglied des INTES-UnternehmerBrief.

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]

Vertrauen schenken, Respekt zeigen



Ortwin Goldbeck (2. v. re.) übergab das Geschäft im Jahr 2007 an seine drei Söhne (von links: Joachim, Jörg-Uwe und Jan-Hendrik Goldbeck). Wir fragten die heutigen Inhaber, wie sie es gemacht haben.

Ihr Vater gründete das Unternehmen im Jahr 1969. Wie hat er die Kultur der Firma geprägt?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Unser Vater ist Ingenieur. Mit dieser Denkweise hat er das Unternehmen groß gemacht, Goldbeck ist technikgetrieben. So führte er das elementierte Bauen ein, damit werden individuell konzipierte Gewerbebauten im Baukastensystem erstellt. Die große Stärke dieses Verfahrens bis heute: Das handwerkliche Geschehen auf der Baustelle, das oft schwer kontrollierbaren Einflüssen wie dem Wetter unterliegt, wird durch gesicherte industrielle Qualität ersetzt.

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Außerdem war die Kultur schon immer durch Freiräume geprägt. Mitarbeiter werden zur Übernahme von Verantwortung ermutigt, sie sollen selbst entscheiden und unternehmerisch handeln. Das hat Wachstumskräfte freigesetzt.

Heute sind die drei Söhne des Gründers im Unternehmen aktiv. Wie haben Sie drei Ihren Weg ins Unternehmen gefunden?

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Von meinem 14. Lebensjahr an war mir ziemlich klar, dass mich mein Weg zu Goldbeck führen wird. Ich sah viel Potenzial in Vaters Unternehmen. Die Vorstellung, dort eine berufliche Heimat zu finden, fand ich sehr reizvoll. Im Jahr 2005 bin ich nach externer Bewährung eingestiegen, zunächst als Bau- und Projektleiter, seit 2008 gehöre ich der Geschäftsführung an.

JÖRG-UWE GOLDBECK: Ich habe in Bayreuth Betriebswirtschaftslehre studiert. Während meines Studiums hat mein Vater sehr geschickt mein Interesse am Geschäft geweckt. Er kam bei mir vorbei, wir gingen gemeinsam auf Reisen. Das war in den Nachwuchsjahren, Goldbeck war in den neuen Bundesländern aktiv und wir besuchten dort die Projekte. Nach dem Abschluss des Studiums arbeitete ich bei einer Unternehmensbera-

tung in Frankfurt. 1998 trat ich ins Familienunternehmen ein, zunächst als kaufmännischer Leiter der Niederlassung in Hamburg. Seit 2007 bin ich Sprecher der Geschäftsführung und zuständig für Finanzen, Marketing und Personal.

Wie hat Ihr Bruder, der heute bei unserem Gespräch nicht zugegen ist, seinen Weg ins Unternehmen gemacht?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Joachim hat von uns dreien die ausgeprägteste Neigung zur Technologie, außerdem ist er von einem Start-up-Geist getrieben. Er hat Maschinenbau studiert, sich früh für Nachhaltigkeitsthemen interessiert. Durch seine Tätigkeit bei Schott Solar hat er seine Passion gefunden – das war zu einer Zeit, als Solartechnologie noch exotisch war! Er hat meinen Vater davon überzeugt, das Thema mit einem eigenen Unternehmen anzugehen. Heute führt Joachim Goldbeck die Geschäfte von Goldbeck Solar.

Wie haben Sie drei zu einer sinnvollen und umsetzbaren Aufteilung Ihrer Arbeitsgebiete gefunden – nahe genug, um sich zu ergänzen, aber abgegrenzt genug, damit Sie sich nicht ständig ins Gehege kommen?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Wir haben es unseren Neigungen entsprechend aufgeteilt. In der Summe hat sich die Aufteilung so entwickelt, wie sie zu den Menschen passt. Das ist die Grundlage für eine Lösung, die sich bis heute bewährt hat.

An deren Anfang stand die Übergabe des Unternehmens von der Gründer-Generation an Sie. Das war im Jahr 2007. Wie sind Vater und Söhne die Nachfolge angegangen?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Die Übergabe fand zum 68. Geburtstag unseres Vaters statt, übrigens genau an jenem Datum, das auch Stichtag für unser neues Geschäftsjahr ist.



.....
Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES
Akademie für Familienunternehmen.
.....

Das klingt nach dem Gegenteil einer Ad-hoc-Nachfolge!

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Ja, so war es auch. Unser Vater hatte schon im Alter von 50 Jahren begonnen, sich über die Nachfolge Gedanken zu machen. Man mag das für verfrüht halten. Aber so konnte ohne Zeitdruck ein Konzept entstehen, das rund ist. Drei Jahre vor dem Stichtag gab unser Vater dann bekannt, dass er mit Ende 67 aus der Geschäftsführung ausscheidet und in den Beiratsvorsitz wechselt. Genau so hat er es dann auch vollzogen – vom 1. April 2007 an nahm er nicht mehr an den Geschäftsleitungssitzungen teil.

Wie ist die Rolle Ihres Vaters seither?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Der Gründer ist noch im Haus präsent, aber er hat seit seinem Wechsel in den Beirat nie ins Operative eingegriffen. Wenn sich Mitarbeiter in alter Vertrautheit mit der Bitte um Einflussnahme an Ortwin Goldbeck gewandt haben, wurden sie sanft darauf hingewiesen, wer ihr Ansprechpartner ist. So wurde es ein klarer Übergang, der sicher dadurch erleichtert wurde, dass sich unser Vater außerhalb neue Aktionsfelder geschaffen hat – so war er zum Beispiel in den letzten acht Jahren Präsident der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld.

Das sieht nach einer Übergabe wie im Bilderbuch aus. Wie haben Sie das hinbekommen?

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Zwei große unternehmerische Leistungen unseres Vaters möchte ich besonders hervorheben. Er hat das Geschäftsmodell von Goldbeck erfolgreich aufgebaut – und sein Ausscheiden mit bemerkenswerter Konsequenz umgesetzt. Am Kaffeetisch zu Hause hat er zwar seine Meinungen und Vorstellungen kundgetan, er hat aber bei Differenzen nie eine unserer

Entscheidungen öffentlich kritisiert oder zurückgenommen. Somit konnten wir vom ersten Moment an unser unternehmerisches Profil einbringen.

JÖRG-UWE GOLDBECK: Mein Vater war nie ein Patriarch. Er hat schon immer gerne etwas geschaffen und das anschließend an andere übertragen. Das hat unserem Unternehmen das Wachsen ermöglicht – und es hat die Nachfolge erleichtert.

Hatten Sie einen Moderator oder einen externen Dritten, der die Nachfolge begleitet hat?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Wir haben uns ein paar Mal mit anderen Unternehmern ausgetauscht. Ansonsten sind wir das Thema mit eigenen Mitteln angegangen und sind gut damit gefahren.

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Unsere Kultur des Umgangs hat uns dabei geholfen. Miteinander reden ist familiäre Tradition, überdies achten wir gegenseitig unsere Schmerzpunkte. Wir bringen die Themen auf den Tisch und suchen mit gegenseitigem Respekt nach einer Lösung, die alle tragen können. Solche Diskussionen können auch länger dauern, aber das ist uns die Einigkeit wert.

Nun kann ja eine Geschwister-Gesellschaft nicht nur eine kraftvolle Führung ermöglichen, sondern auch den giftigen Keim von Neid, Missgunst und Eifersucht bergen, wie Beispiele aus anderen Familienunternehmen zeigen. Wie gehen Sie mit diesem Energiefeld um?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Unter uns dreien hat es bisher sehr gut funktioniert. Wir sind uns aber darüber im Klaren, dass Führung unter Geschwistern ein empfindliches Gleichgewicht ist. Dass das funktioniert, ist alles andere als selbstverständlich – aber wir sind

immer bereit, etwas dafür zu tun, um es zu sichern.

Was zum Beispiel?

JÖRG-UWE GOLDBECK: Wir haben eine Familiencharta, die von allen getragen wird. Sie gibt uns eine Agenda für den gemeinsamen Umgang. Diese Regeln sind für uns mehr als ein Blatt Papier, wir haben sie gemeinsam geschaffen und leben sie.

Jenseits des Tagesgeschäfts – wie klären Sie über Generationengrenzen hinweg die großen Fragen familiärer Eigentümerschaft?

JAN-HENDRIK GOLDBECK: Die bearbeiten wir im Rahmen unseres Familientages, den wir vor fünf Jahren eingeführt haben. Das ist einmal im Jahr nicht nur ein nettes Beisammensein, sondern auch der Ort für unsere großen Themen. Darüber hinaus stehen wir Brüder aber auch in einem regen Austausch. Hier hat sich eine gute Kultur des gemeinsamen Umgangs entwickelt. Wir agieren nicht gegen die Sensibilitäten unserer Geschwister.



Jörg-Uwe Goldbeck (47), Joachim Goldbeck (44) und Jan-Hendrik Goldbeck (38) sind Geschäftsführende Gesellschafter der Goldbeck-Gruppe in zweiter Generation.

Der Stabwechsel vom Gründer Ortwin Goldbeck (76) auf seine Söhne fand im Jahr 2007 statt und wurde mit dem »Deutschen Unternehmerpreis« ausgezeichnet. Das Unternehmen wurde im Jahr 1969 gegründet und ist heute ein Spezialist für Hallen-, Industrie- und Gewerbebau mit einem Umsatz von 1,6 Mrd. Euro und 3.650 Mitarbeitern. Jörg-Uwe und Jan-Hendrik führen gemeinsam mit vier weiteren Geschäftsführern die Goldbeck GmbH mit Hauptsitz in Bielefeld, Joachim Goldbeck leitet die Tochtergesellschaft Goldbeck Solar GmbH.

Erfolgsmodell Fremdmanagement

Ein langfristiger und transparenter Übergabeprozess schützt vor Fehlbesetzungen.

Es sind stets die gleichen Muster, die den einschlägigen Magazinen Stoff für Titelgeschichten liefern: Inhaber finden familienfremden Spitzenmanager, dann ein kurzer öffentlich zelebrierter Honeymoon, doch nur kurze Zeit später folgt der Absturz. Zunächst wird über Meinungsverschiedenheiten gemunkelt. »Unterschiedliche Vorstellungen über die Strategie des Unternehmens«, lautet wenig später die offizielle Rhetorik der Trennung. Die Wortwahl ist der freundliche Code für: Zwischen Familie und Fremdmanager hat es nie gepasst, das Verhältnis war schon nach wenigen Wochen angespannt, später zerrüttet.

Solche Vorkommnisse zeigen: Für die Inhaber ist es nicht damit getan, zu entscheiden, dass ein Familienfremder das Lebenswerk des scheidenden Seniors fortführen soll. Die Arbeit fängt mit diesem Beschluss erst an. Es geht darum, die Firmenspitze mit jenem Kandidaten zu besetzen, der auch nach 10 Jahren noch im Sinne der Familie agiert. Unsere langjährige Praxis zeigt, dass es für den Erfolg der Übergabe wesentlich auf die Qualität des Such- und Onboarding-Prozesses ankommt. Dessen Standards heißen, wie immer bei der Nachfolge, Langfristigkeit, Transparenz und offene Kommunikation statt Ad-hoc-Entscheidungen, die erst dann gefällt werden, wenn das bisherige Firmenoberhaupt seinen Schreibtisch schon fast geräumt hat.

Denn der zu spät und hektisch akquirierte Neue passt gar zu oft nicht zur Firmenphilosophie. So berichten uns Aufsichtsräte immer wieder, wie eine über Jahre aufgebaute Unternehmenskultur durch eine falsche Nachbesetzung schlagartig kippt. Und da viele Mitarbeiter nicht zuletzt wegen der bishe-

rigen Kultur »ihrem« Unternehmen seit Jahren die Treue halten, drohen nun Abgänge.

Diese erfolgen dann meist völlig unkontrolliert. Über die Inhaber brechen Nachrichten aus dem Unternehmen herein, mit denen sie lieber nicht ihren Tag begonnen hätten: »Jetzt hat auch noch der Vertriebsleiter gekündigt.« So etwas zieht eine Spirale ähnlich gearteter Reaktionen nach sich, die interne Unruhe steigt. In der Folge gehen – wie Studien bestätigen – Wettbewerbsvorteile verloren, Investoren und Kunden werden verunsichert und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens schwindet.

Warum investieren Unternehmen also nicht in eine langfristige Nachfolgeplanung? Schließlich ist die Agenda auf Jahre vorhersehbar. Die Schaffenszeit auch des besten Familienunternehmers ist endlich. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass fast drei Vierteln der Neubesetzungen ein lange vorhersehbares Ausscheiden vorausgeht.

Deshalb ist es sinnvoll, wenn sich die Familie mit mindestens zwei bis drei Jahren Vorlauf darüber klar wird, was der neue Mann oder die neue Frau an der Spitze können sollte. Was genau in das Profil aufgenommen wird, bestimmt der Bedarf des Unternehmens der nächsten zehn Jahre. Dafür hilft es, wenn Aufsichtsrat oder Beirat ein klares Anforderungsprofil kompatibel zu Vision, Leitbild, Strategie und Zielen des Unternehmens erstellen.

Sodann sollte ein Pool von Anwärtern aus Familienmitgliedern und Familienfremden gebildet werden. In anschließenden Auswahl-



verfahren sollten alle Kandidaten gleichberechtigt und objektiv behandelt werden – zum Beispiel nach den Auswahlkriterien Werte, Integrität, Führungsqualitäten, Fairness, Durchsetzungsvermögen und Erfahrung. Alle Bewerber müssen dabei stets das Gefühl haben, dass sie eine reelle Chance haben und nicht nur Zählkandidaten sind. Das setzt ehrliche Kommunikation sowie ein ständig transparentes Verfahren voraus.

Erweist sich der Einsatz eines familienfremden Spitzenmanagers als Weg der Wahl, sollte entsprechend gehandelt werden. Es sollte jener Kandidat den Zuschlag erhalten, der das Geschäft nachweislich beherrscht, der aber auch mit der familiären Eigentümerschaft gut umgehen und sich mit der bisherigen Unternehmenskultur identifizieren kann.

Ist die Top-Position besetzt, geht die Arbeit für Familienrat, Aufsichtsrat oder Beirat weiter. Die schnelle Integration des neuen Chefs und die Gestaltung der künftigen Rollen der nicht zum Zuge gekommenen Kandidaten gelingen nur, wenn sich die Kontrolleure weiter kümmern. Ein professionelles Onboarding-Programm kann die Erfolgsaussichten der Besetzung deutlich steigern. Es sorgt dafür, dass der neue Chef ein tiefes Verständnis der Erwartungen erlangt, dass er die Ziele seiner Führungsrolle mit denen des Unternehmens verknüpft und klare strategische Prioritäten setzt, die von CEO und Inhabern gleichermaßen getragen werden.



Dr. Carlo Mackrodt

ist Partner bei Rochus Mummert
Executive Consultants.

Kontakt: Carlo.Mackrodt@Rochus-Mummert.com

Warum sich eine Potenzialanalyse lohnt

Bei Nachfolgeentscheidungen sollten Übergebende wie Aspiranten wissen, was die potenziellen Nachfolger können – und was sie wirklich wollen.

Seit dem Jahr 2011 ist nach Schätzungen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie bei 110.000 mittelständischen Unternehmen die Führung in neue Hände übergegangen. In Familienunternehmen stammen die Nachfolger oder Nachfolgerinnen dabei zumeist aus dem Familienkreis.

Die Frage, ob ein potenzieller Nachfolger oder eine potenzielle Nachfolgerin aus der Familie für die Übernahme der Führungsverantwortung im Unternehmen geeignet ist, kann unter anderem mit Hilfe von wissenschaftlich fundierten diagnostischen Verfahren beantwortet werden. Dabei werden persönliche Stärken ebenso wie Entwicklungsbedarfe im Hinblick auf die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung und Führungsverantwortung analysiert.

Zunächst sollten sich Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten folgenden Fragen stellen:

- Ist die Übernahme der Geschäftsführung im Unternehmen meiner Familie überhaupt das Richtige für mich? Passt sie in meine Lebensplanung?
- Welche Anforderungen sind bei der Führung dieses Unternehmens zu bewältigen?
- Welche der geforderten Kompetenzen bringe ich mit? Welche muss ich erst noch erwerben oder weiterentwickeln? Wie gehe ich dabei vor?
- Welche konkreten Entwicklungsschritte – innerhalb oder außerhalb des Familienunternehmens – sind für mich auf dem Weg zur Nachfolge in der Unternehmensführung sinnvoll?

- Kommen für mich auch Funktionen außerhalb der Geschäftsführung in Betracht (z. B. als verantwortungsbewusster Gesellschafter, als Mitglied im Beirat)? Wenn ja, welche Kompetenzen bringe ich dafür mit? Welche Rolle passt für mich am besten?

Antworten auf diese Fragen liefert idealerweise eine breit angelegte Potenzialanalyse. Sie bietet ein tragfähiges Fundament für die individuellen Entscheidungen über die eigene weitere Karriereplanung sowie über die eventuell notwendigen Entwicklungsschritte. Ausgangsbasis eines solchen Prozesses ist eine gründliche Analyse der Spezifika und des Umfeldes des Unternehmens sowie die Ermittlung der konkreten Anforderungen, welche die in Betracht kommenden Rollen an das Individuum stellen.

Auf dieser Basis lässt sich ein maßgeschneidertes Programm zur individuellen Potenzialanalyse zusammenstellen, bei dem die folgenden Eignungsaspekte abgedeckt werden sollten:

- Einstellungen: Wertestruktur, Verantwortungsbereitschaft, Motivation, Interesse
- dynamische Aspekte: Initiative, Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, Stressresistenz, Durchhaltevermögen
- Führungskompetenzen und soziale Kompetenzen
- kognitive Aspekte: analytisches und strategisches Denken, Kreativität, unternehmerisches Denken
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Für die Erfassung der genannten Eignungsaspekte nutzen wir bei ITB Consulting zum Beispiel diese diagnostischen Verfahren:

- ausführliche strukturierte Einzelgespräche (Interviews)
- Persönlichkeits- und Motivationstests, welche auf die berufsrelevanten Persönlichkeitsaspekte, Motive und Interessen zielen
- Fallbearbeitung: vorbereitete Präsentationen zu bestimmten Themen anhand vorgegebener Informationen mit anschließender Diskussion
- Verhandlungs-Simulationen
- »Krisen-Gespräche« (Rollenspiele)
- Interpretation wirtschaftlicher Zusammenhänge: Analyse und Diskussion von Wirtschaftscharts

Die Ergebnisse sollten dann in einem ausführlichen Gutachten dargelegt und im persönlichen Gespräch erläutert werden. Anschließend kann ein auf die Ergebnisse aufbauender Entwicklungsplan erarbeitet und ggf. ein Coaching-Prozess zu dessen Begleitung eingeleitet werden.

Eine individuelle Potenzialanalyse kann so im Nachfolgeprozess für beide Seiten Klarheit schaffen: Mit dem übergebenden Unternehmer werden die Unternehmenssituation und die Anforderungen an die Unternehmensführung klar definiert. Der potenzielle Nachfolger oder die potenzielle Nachfolgerin gewinnt Klarheit über das eigene Potenzial, den Entwicklungsbedarf und die persönliche Einstellung zur Nachfolge im Familienunternehmen.



Prof. Dr. Günter Trost ist Diplom-Psychologe und Mitbegründer und Gesellschafter der ITB Consulting GmbH. **Kontakt:** guenter.trost@itb-consulting.de

Namen und Würdigungen



Burda Media: Verleger-Legende Hubert Burda wird 75

»Ein Kulturmensch, geistreich und witzig«, so nennt ihn ein Laudator, und »Großverleger klassischen Gepräges«. Hubert Burda ist eine Ikone im deutschen Verlagsgeschäft. Als Einzigem gelang ihm, woran zuvor viele scheiterten – mit dem »Focus« etablierte er 1993 eine Konkurrenz zum Wochenmagazin »Der Spiegel«. Eigentlich hatte er Maler werden wollen, einigt sich dann aber mit dem Vater auf ein Studium der Kunstgeschichte, Archäologie und Soziologie in München, nebenbei jobbt er bei der »Bunten«. Nach der Promotion folgen Wanderjahre in den USA und 1974 der Eintritt in das vom Großvater gegründete Unternehmen. Als Franz Burda, sein Vater, im Alter von 83 Jahren stirbt, setzt Hubert sich für eine Realteilung des Unternehmens ein. Seine älteren Brüder Frieder und Franz bekommen Vertriebsfirmen, die Papierproduktion und eine Beteiligung am Axel Springer Verlag, die sie später entgegen der Abmachung verkaufen. Hubert Burda übernimmt 1987 den Kern des Familienunternehmens, das Verlagsgeschäft – und gibt Gas: In den folgenden 20 Jahren verdreifacht er den Umsatz und führt mehr neue Titel ein als jeder andere deutsche Großverlag. Er formt einen europäi-

schen Medienkonzern und öffnete sich frühzeitig dem digitalen Geschäft: »Ein Verleger«, sagt er, »muss immer mit den neuen Ideen gehen.« Zum Andenken an seinen früh verstorbenen ersten Sohn gründet er die Felix-Burda-Stiftung, die über Darmkrebs aufklärt. Zahlreiche weitere mäzenatische Aktivitäten folgen. Ende 2009 gab der Verleger die operative Führung des Unternehmens an ein familienfremdes Management ab. Ob seine Kinder Jacob (25) und Elisabeth (23) dereinst die Nachfolge antreten, ist noch offen. Das Unternehmen erwirtschaftet heute einen Umsatz von 2,6 Mrd. Euro und beschäftigt 10.000 Mitarbeiter. Anfang Februar begeht Hubert Burda seinen 75. Geburtstag.

Ferrero: Nutella-Patriarch Michele Ferrero verstorben

Käme Nutella aus einem Großkonzern, gäbe es heute 35 Produktvarianten – vom Nutella-Müsliriegel bis zu einer Light-Variante der Schokocreme. Aber Michele Ferrero hatte für alle Pläne, das Sortiment zu dehnen, stets dieselbe Antwort: »Nein!« So ist es bis heute geblieben: Ferrero hat kaum mehr als eine Handvoll Produkte im Angebot, macht damit aber ein Multimilliardengeschäft. Nutella blieb über 50 Jahre das Einheitsprodukt, Schoko-Nuss-Paste, 400-Gramm-Glas, das Produktdesign wurde nie wesentlich verändert – aber es steht weltweit in fast jedem Ladenregal.

Wahrscheinlich prägte Ferrero das Erbe seines Vaters. Der Kleinunternehmer und Konditor Pietro Ferrero arbeitete mit begrenzten Mitteln in kleinsten Verhältnissen, erfand 1940 die Schokocreme. Im Jahr 1957 übernahm Michele Ferrero das Geschäft aus den Händen seiner Mutter, erfand den Markennamen »Nutella« – und startete seine unterneh-

merische Meisterschaft in der Disziplin »einfach bleiben«. Wachstum produzierte er, indem er in dichter Folge neue Märkte überall auf der Welt eroberte. Hinzu kam eine behutsame Erweiterung des Sortiments: Mon Chéri, Ferrero Küsschen, Duplo, Kinderschokolade, Überraschungsei, all diese Produkte sind heute Klassiker, die jeder Einzelhändler im Sortiment haben muss.

Wie Michele Ferrero aussah, wusste kaum jemand in Italien. Fotos gab es von dem Mann nur wenige. »Extrem schüchtern« nannte die italienische Presse den Unternehmer, der jeden öffentlichen Auftritt mied. Nach über 40 Jahren an der Firmenspitze übergab er im Jahr 1997 die Führung an seine beiden Söhne, Giovanni und Pietro jr. Letzterer galt als Hoffnungsträger des Clans. Doch sein Leben fand ein jähes Ende, im Alter von 47 Jahren erlitt er 2011 beim Radfahren einen Herzinfarkt und starb. Der Vater war bis zuletzt Alleineigentümer des Unternehmens, sein Sohn Giovanni führt die Geschäfte mit 8,1 Mrd. Euro Umsatz und 30.000 Mitarbeitern. Der Patriarch Michele Ferrero verstarb am 14. Februar 2015 – wenige Wochen vor seinem 90. Geburtstag – nach langer Krankheit in Monte Carlo.

.....
 Franz Josef Wolf (li.)
 Peter Merck (re.)



Merck: Peter Merck im Alter von 87 Jahren gestorben

Die Passion für das Auto hatte er von den Eltern geerbt: Peter Mercks Vater (1893–1953) war Aufsichtsrat bei Daimler, seine Mutter fuhr in den 1920er Jahren als einzige Frau professionelle Autorennen. Als Twen nahm Peter Merck häufig an Motorsport-Events teil. Krönung dieser Laufbahn wurde seine zweimalige Teilnahme an der Rallye Monte Carlo. Als Mitglied der 10. Inhabergeneration der Firma E. Merck trat er im Jahr 1951 in die Firma ein. Zuvor hatte er eine Banklehre und die Dolmetscherschule absolviert. Bei Merck trieb er die Internationalisierung des Geschäfts voran, trat 1953 in den Kreis der persönlich haftenden Gesellschafter ein. Ab 1970 war er das wichtigste Bindeglied zwischen der Familie und dem Unternehmen – er wirkte gleichzeitig als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung und Mitglied der Geschäftsleitung. Zudem war er vielfach ehrenamtlich engagiert, so stand er als Bundessprecher 24 Jahre lang an der Spitze des Technischen Hilfswerks. Peter Merck starb Mitte November im Alter von 87 Jahren.

Woco Gruppe: Gründer Franz Josef Wolf wird 80 Jahre alt

Stärke durch Gemeinsamkeit – so lautete das Credo seiner Gründung: Franz Josef Wolf hängt seine Karriere als Angestellter an den Nagel, gründet die Firma Woco Franz Josef Wolf & Co. in Bad Soden-Salmünster. Sein Vater stellt die Räume, die Geschwister Adolf, Ottomar und Helga geben ihre Berufswege auch auf und steigen in die Firma ein. Das war im Jahr 1956, der Gründer ist 21 Jahre jung, für seine Kunden stellte er Formteile aus Kautschuk und Kunststoff her. Der große Durchbruch gelingt als Zulieferer der Autoin-

dustrie. In den 1970er Jahren steigt Wolf in das Geschäft mit Systemlösungen für Ventile, Gebläse und Kupplungen ein und etabliert Woco als Spezialisten für Vibrationsdämpfung im Auto. Er folgt seinen Kunden schon frühzeitig an die Produktionsstandorte in aller Welt, baut neue Fertigungsstätten auf, verbündet sich mit Partnern. Heute ist Woco ein Global Player in der Nische – das Unternehmen erwirtschaftet über 500 Mio. Euro Umsatz und beschäftigt 4.150 Mitarbeiter. Das Geschäft führen heute zwei familienfremde Top-Manager, der Gründer agiert als »Geschäftsführer Industrie« im Hintergrund. Wolfs Tochter sowie die Söhne Jürgen, Martin und Bernhard sind ebenfalls im Unternehmen aktiv und führen somit die Tradition fort. Franz Josef Wolf begeht am 2. Mai 2015 seinen 80. Geburtstag.

Dohle: Verbrauchermarkt-Pionier Kurt Dohle wird 80

Er ist der Pionier eines Nischenformats: Aus den USA holte Kurt Dohle die Idee für den Verbrauchermarkt nach Deutschland. Seinen ersten Laden auf großer Fläche mit Lebensmitteln und einem breiten Non-Food-Sortiment eröffnete er Anfang der 1970er Jahre in Bonn, viele weitere HIT-Märkte folgten. Mit diesem Konzept behauptet sich der Familienunternehmer in zweiter Generation in der Nische – und zeigte, dass sich auch mit einem Netz von gut 100 Standorten ein gutes Geschäft betreiben lässt, trotz omnipräsenter Branchenriesen, deren Filialnetz Tausende von Standorten umfasst. Dohle wuchs stetig, überdies gelang es ihm, Zukäufe anderer Händlermarken (TOP, Grosso, Grenzland) erfolgreich in das 1927 gegründete Geschäft zu integrieren. Heute erwirtschaftet die Dohle-Gruppe, deren Kerngeschäft die HIT-Märkte sind, mit 7.000 Mitarbeitern einen geschätz-

ten Umsatz von 1,5 Mrd. Euro. Kurt Dohle zog sich im Jahr 2000 aus der operativen Führung zurück und übergab das Geschäft an seinen Sohn Klaus. Seit 2013 haben beide eine Funktion im Beirat, der Vater als Ehrenvorsitzender, der Sohn als Vorsitzender. Kurt Dohle begeht am 27. April seinen 80. Geburtstag.

Hella: Familie bringt Teil des Kapitals an die Börse

Ein kleiner Schritt für die Börse, ein großer für die Familie: Die 60 Eigentümer von Hella, sämtlich aus dem Kreis der Familie, entschlossen sich, einen Teil des Kapitals an die Börse zu bringen. Am 11. November 2014 ist es so weit, der symbolische Gong ertönt, die Hella-Aktien starten in den Handel. 15 Prozent des Kapitals (5,75 Mio. Aktien) gelangten über die Börse in Streubesitz. Zuvor waren bereits 11,1 Mio. Aktien im Rahmen einer Privatplatzierung an institutionelle Investoren und Vermögensverwaltungen abgegeben worden. Der Verkauf der Papiere brachte einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag ein, der teils an das Unternehmen und teils an die Gesellschafter floss. Der Börsengang erlaube es den Familiengesellschaftern, die Risikostruktur ihres Vermögens zu verbessern, so Jürgen Behrend, Sprecher der Familiengesellschafter und Mitgeschäftsführer von Hella. Das 115 Jahre alte Unternehmen mit Sitz in Lippstadt ist einer der globalen Top-40-Automobilzulieferer, Spezialisierung: Automobil-elektronik und Lichttechnologie. 29.600 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 5,3 Mrd. Euro.

Fünf Bausteine für eine gelungene Nachfolge

INTES und PwC haben ihre sich ergänzenden Kompetenzen rund um das Thema Nachfolge in einer Nachfolgeinitiative gebündelt und damit zu einem Gesamtangebot aus einer Hand geformt, wie es sonst am Markt nicht zu finden ist.

Unsere Nachfolgeinitiative bietet Inhabern, ihren Familien und Nachfolgern eine umfassende professionelle Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachfolgekonzepten. Wir verbinden dabei das Wissen der INTES, des führenden Inhaber-Strategieberatungs- und Qualifizierungsanbieters für Familienunternehmen, mit den Kompetenzen von PwC, der im Bereich Familienunternehmen & Mittelstand führenden Wirtschaftsprüfungs-, Rechts- und Steuerberatungsgesellschaft in Deutschland. Gemeinsam bieten wir Ihnen zu allen Aspekten der Nachfolge eine Lösung – von der Moderation inhaberstrategischer Überlegungen im Gesellschafterkreis über die umfassende rechtliche und steueroptimale Umsetzung bis hin zur Transformation des Unternehmens im Zuge der Nachfolge.

KONKRET UMFASST UNSERE NACHFOLGEINITIATIVE DIE FOLGENDEN FÜNF BAUSTEINE:

01 Theoretische Grundlagen
Erfahrungsberichte aus der Praxis, empirische Beobachtungen und Expertenwissen bieten wertvolle Hilfestellungen für die Nachfolge. Aus diesem Grund führen wir in unserem Kundenkreis regelmäßig Befragungen durch und stellen die gewonnenen Erkenntnisse in Form von Studien, Fachbeiträgen und Fachbüchern zur Verfügung. Unsere Veröffentlichungen liefern nützliche Hinweise zur Gestaltung der Nachfolge im Hinblick auf das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie.

02 Kompetente Beratung
Unsere Berater und Moderatoren helfen bei der Wahl der richtigen Nachfolgestrategie und des passenden Nachfolgemodells. Ihre Aufgabe ist es, Objektivität und Fairness zu wahren und weitsichtige Lösungen zum Schutz des Familienunternehmens zu finden. Als Wegbereiter und Marktführer für inhaberstrategische Fragestellungen in Deutschland und als Experten für steuer-, rechts- und betriebswirtschaftliche Themen stellen wir einen umfangreichen Methoden-Mix zur Planung und Umsetzung der Nachfolge zur Verfügung: Mit dem INTES-Prinzip und dem Drei-Dimensionen-Modell verorten wir Ihr Familienunternehmen, um Ihre wesentlichen

Herausforderungen richtig zu adressieren und Sie in die nächste Entwicklungsphase Ihres Familienunternehmens zu begleiten.

Darauf aufbauend erarbeiten wir mit Ihnen Konzepte für den gesamten Nachfolgeprozess, finden für Sie die passenden Lösungen zur rechtlichen und steuerlichen Optimierung Ihrer Nachfolge und begleiten Sie bei der Vorbereitung Ihres Unternehmens auf die Nachfolge.

03 Richtige Auswahl
Die Entscheidung für den oder die richtigen Nachfolger ist für Unternehmer oft die schwierigste. Nicht immer ist von vornherein klar, dass die Kinder in die Führungsnachfolge gehen können und wollen. Oft gibt es mehr Anwärter, als das Unternehmen an Führungspersonen vertragen würde. In anderen Fällen sind die Kinder noch zu klein. Oder es steht schlicht kein Nachfolger aus der Familie zur Verfügung. Dann können Fremdgeschäftsführer oder Nachfolger von außen die Lösung sein.

Bei einer familieninternen Nachfolge analysieren wir gemeinsam mit dem oder den potenziellen Nachfolgern im individuellen Coaching die wichtigsten Ziele: Wo will ich hin? Welche Kompetenzen bringe ich mit? Für welche Rolle bin ich geeignet? Welche sind die nächsten konkreten Entwicklungsschritte?

Wird eine familienfremde Geschäftsführung angestrebt oder ein externer Nachfolger gesucht, arbeiten wir mit ausgewählten Personalberatern aus unserem Netzwerk zusammen, um eine passende Lösung zu finden.

04 Professionelle Qualifizierung
Die erfolgreiche Gestaltung der Nachfolge hängt nicht zuletzt von der rechtzeitigen Qualifizierung und Vorbereitung aller Beteiligten auf dieses wichtige Projekt ab – vom Inhaber über seine Angehörigen und Mitgesellschafter bis hin zu den Beiräten des Unternehmens. In ein- bis zweitägigen Seminaren, modularen Qualifizierungsprogrammen und ganz individuell in unseren Coa-



ching- und Mentoring-Programmen kommen wir dieser Aufgabe zielgruppenorientiert nach:

Für die Inhaberfamilie

Gerade im Zuge der Nachfolge müssen rechtzeitig die Leitplanken für eine positive Unternehmensentwicklung geschaffen werden. Ein gutes Verständnis für die Besonderheiten eines Familienunternehmens ist dafür ebenso unerlässlich wie eine von allen getragene Inhaberstrategie, in der die Rahmenbedingungen für Familie und Unternehmen verankert sind. In unseren Inhaberstrategietagen zeigen wir Unternehmerfamilien, wie sie ihre Inhaberstrategie entwickeln, was eine Familienverfassung beinhalten sollte und wie sich verschiedene Nachfolgeszenarien gegeneinander abwägen lassen.

Für die Next Generation

Die Nachfolge ist für potenzielle Nachfolger ein einschneidendes Ereignis. Schließlich stehen sie vor schwerwiegenden Fragestellungen: Will ich überhaupt Verantwortung in unserem Familienunternehmen übernehmen? Welche Hürden muss ich nehmen, um eine erfolgreiche Führungskraft zu werden? Oder passt eine Beiratsfunktion oder eine reine Gesellschafterrolle besser zu mir? Orientierung und Wissen bieten wir der nachfolgenden Generation in unserem modularen Qualifizierungsprogramm für die Next Generation.

Für Gesellschafter

Die Gesellschafter sind eine tragende Säule für den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens, auch wenn sie nicht im Unternehmen arbeiten. Um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, müssen sie die Zusammenhänge im Familienunternehmen verstehen, über wirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen und ihre Rechte und Pflichten kennen. All dies bieten wir in unserem modularen Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter.

Die fünf Bausteine der Nachfolge-Initiative von PwC und INTES

Für Beiräte

Ein wirkungsvoller Beirat oder Aufsichtsrat braucht zur Ausübung seiner besonderen Verantwortung – nicht nur im Rahmen der Nachfolge – Kenntnis über seine Rechte und Pflichten, ein Grundwissen über Strategie, Finanzierung und Personal sowie wesentliche Analysewerkzeuge. In unserem modularen Qualifizierungsprogramm für Beiräte vermitteln wir Ihnen das Rüstzeug für eine professionelle Beiratsarbeit.

Ergänzend zu unseren Seminarangeboten unterstützen wir alle Beteiligten im Nachfolgeprozess als Coaches und Mentoren. Wir begleiten Nachfolger bei der Übernahme unternehmerischer Verantwortung und helfen in der Übergangszeit, wenn beide Generationen Seite an Seite agieren.

05 Wertvoller Austausch

Für übergebende und übernehmende Unternehmer gleichermaßen ist der Austausch mit Gleichgesinnten extrem wichtig.

Bereits im Unternehmen aktiven Nachfolgern bieten wir in entspannter, informeller Atmosphäre eine Plattform, um über die Fragen der eigenen Nachfolge zu diskutieren: Wie fülle ich meine neue Rolle als Unternehmer optimal aus? Wie entwickle ich mich als erfolgreicher Familienunternehmer weiter? Wie halte ich unser Unternehmen auf Erfolgskurs?

In speziellen Round Tables für Senioren und Junioren diskutieren wir in klein gehaltenen Runden zentrale Fragestellungen der Nachfolge. Mit Unternehmern und Nachfolgern, die den Nachfolgeprozess erfolgreich abgeschlossen haben, mit Familien, die sich in der Nachfolgephase befinden, und mit Unternehmern, bei denen die Nachfolge nicht problemlos funktioniert hat.



Gerold Rieder ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: g.rieder@intes-akademie.de

Klüger werden im vertrauten Kreis

Viele Nachfolger treiben brennende Fragen um. Austausch unter Gleichgesinnten liefert die Antworten.

»Wie gehe ich mit verdeckten Erwartungen um, die eines Tages auf mich zukommen?«, »Wie schaffe ich es, dass die Familie mich und den Ehepartner akzeptiert, auch in der beruflichen Rolle?« oder »Wie kann man Eltern signalisieren, dass die Zeit der Erziehung zu Ende ist?« All das sind Themen, die sich nicht beim Kaffee zwischen zwei Vorträgen einer Unternehmerkonferenz klären lassen. Denn die Aussicht auf die Nachfolge ist ein Lebensthema, sie ist spannend und weckt freudige Erwartung. Aber mitunter bringt sie auch eine Achterbahn der Gefühle mit sich – heute hoffnungsfroh und voller Tatendrang, morgen von Ängsten erfüllt, von Bedenken gequält, so schildern Nachfolger ihren Seelenzustand, wenn es auf die heiße Phase zugeht.

Checklisten à la »Die erfolgreiche Nachfolge in 10 Schritten« helfen hier nur bedingt. Auch viele Bücher kratzen allenfalls an der Oberfläche – sie präsentieren die Nachfolge als Vorgang für den Kopf, kom-

men aber mit ihrem Stoff nicht nahe genug an Herz und Seele der Jungunternehmer heran, die gerade jetzt besonders hohen Beratungsbedarf haben. Mancher Nachfolger nutzt deshalb Familienaufstellung oder Coaching, aber diese Angebote decken nur Teilgebiete des Bedarfs ab.

Inzwischen aber gibt es ein Format, das von PwC und INTES gemeinsam angeboten wird und das Emotionalität, persönliche Nähe und praktischen Rat in der Tiefe bietet: Unternehmer im Alter zwischen Mitte 20 und Mitte 30, die ihre Nachfolge gerade angetreten haben oder erste (Geschäfts-)Führungs- oder Aufsichtsfunktionen wahrnehmen, vernetzen sich für einen Erfahrungsaustausch. Die Funktionsweise ist einfach. Jeder stellt seine Themen vor, stellt die Fragen, die ihn bewegen, hört zu, wie die anderen ihre Geschichte und ihre Fragen präsentieren: Wie sieht ein guter Entwicklungsplan für meine Rolle im Unternehmen aus? Wie viele Inhaber verträgt unser Unternehmen eigentlich? Wie manage ich unser Unternehmen bei Sicherung der langfristigen Unabhängigkeit? »Der Senior ist plötzlich schwer krank geworden, was ist jetzt zu tun?«, oder: »Mein Ehepartner ist frustriert, weil die zeitlichen Ansprüche der Firma ins Unendliche zu wachsen scheinen.«

Jeder kann zu den Themen der anderen etwas beitragen – sei es, im richtigen Moment genau die Frage zu stellen, die sie oder ihn wirklich weiterbringt, oder sei es, einfach nur zuzuhören. Oft stellt sich auch heraus: Wer eigene Erfahrungen einbringt, erfährt zugleich, welche Antworten andere schon gefunden haben zu Fragen, auf die man selbst noch eine Antwort sucht.

Seit vier Jahren betreibt PwC gemeinsam mit INTES einen Erfahrungsaustausch dieses Typs, das sogenannte »Nachfolger-Netzwerk«. Einmal im Jahr geht dafür eine Gruppe von Jungunternehmern für drei Tage in einem Finca-Hotel auf der Insel Mallorca in Klausur, in entspannter und informeller Atmosphäre. Dieser Ort ist nahe genug, um von jeder Stadt Deutschlands hinzukommen – und weit genug weg, um den drängenden Alltag aus der Firma in die Ferne rücken zu lassen. Der Teilnehmerkreis ist auf 17 Nachfolger begrenzt. So bleibt der Kreis überschaubar, es soll familiär zugehen. Jeder bekommt das Feedback aus der Gruppe zu seinem Thema, einzelne Themen können vertieft werden.



Erfahrungsaustausch-Kreise für Nachfolger

NACHFOLGERNETZWERK

Anbieter: PwC und INTES

Format: 3 Tage im Herbst, max. 17 Teilnehmer, Mallorca

Kosten: Die Teilnahme am Workshop-Programm ist kostenfrei. Die Kosten für Übernachtung, Vollverpflegung und An-/Abreise sind von jedem Teilnehmer selbst zu tragen.

Teilnahme auf besondere Einladung

Kontakt: Dr. Dominik von Au, d.von.au@intes-akademie.de

NEW LEADER CIRCLE

Anbieter: Family Business Network FBN

Format: nächster Termin am 10. April 2015 in München

Kosten: Tba.

Kontakt: Katharina Kühne, k.kuehne@fhn-deutschland.de

Diese Beratung auf Gegenseitigkeit ist eine Chance – die Teilnehmer können aus der Rushhour des Lebens für einen Moment heraustreten, ihren Standpunkt reflektieren und Ziele klären: Wer zur Next Generation gehört, übernimmt allmählich eine Führungsrolle in der Inhaberkategorie, will den Generationenübergang im Familienunternehmen voranbringen, neue Impulse setzen, damit das Unternehmen strategisch und operativ vorankommt. Jede Staffelübergabe ist die im System Familienunternehmen gewollte Chance zur großen Erneuerung – großen Schmerz für die Stakeholder aber will jeder vermeiden.

Speziell für Unternehmer haben sich diese Formate bewährt. Das zeigen auch jene erfolgreichen Erfahrungsaustausch-Kreise, die außerhalb des Themengebietes »Familienunternehmen und Nachfolge« bestehen. Beim Dienstleister Vistage etwa trifft sich eine kleine Gruppe von Unternehmern jeden Monat einen ganzen Tag und berät sich gegenseitig zu Strategie- und Führungsthemen. Diese Vistage-Kreise gibt es in 14 Regionen Deutschlands. Ein ähnliches Format bietet CEO Manager Circle an, überdies gibt es zahlreiche informelle Selbstberatungszirkel von Unternehmern.

Vom Family Business Network (FBN) gibt es einen Erfahrungsaustausch-Kreis, bei dem ebenfalls die Begegnung auf Augenhöhe im Vordergrund steht – ein kleiner Kreis, in der Regel sechs bis acht Jungunternehmer, kann intensiv an den Themen rund um die eigene Nachfolge arbeiten. Kern der Treffen ist auch hier der Rollenwechsel der Teilnehmer, jeder ist mal Ratsuchender, mal Berater – davon lebt der Erfahrungsaustausch.

FBN betreibt diese Kreise in aller Welt, betreut werden sie von Familienunternehmern, die speziell für diesen Zweck ein 2-tägiges Training zum Moderator durchlaufen haben. New Leader Circle heißen die Kreise des FBN, die vier- bis sechsmal im Jahr zusammenkommen. »Offene Aussprache, Vertraulichkeit, geschützte Umgebung, gegenseitiger Respekt«, so lauten die wichtigsten Regeln, die sich der New Leader Circle gegeben hat.

Dass diese vielfältigen Erfahrungsaustausch-Formate von FBN, PwC, INTES und weiteren Anbietern auf einen großen Bedarf stoßen, zeigen die Stimmen von Teilnehmern: »Es fühlt sich gut an, drängende Fragen im vertrauten Kreis offen anzusprechen. Das ist besser, als alles nur mit sich selbst auszumachen«, so ein Unternehmer aus der Nachfolger-Generation. »Ich konnte mich öffnen und Themen ansprechen, die ich sonst selten mit jemandem teile«, sagt ein anderer Teilnehmer, »das macht mich froh und erleichtert.«



**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

Erbschaftsteuerreform – eine Frage der Unternehmenskultur von morgen

Die Unternehmensnachfolge ist eine große Herausforderung, für Senior wie Junior. Es geht um das Überleben des Familienunternehmens und darum, am Ende nicht wie im Roman »Die Buddenbrooks« vor den Scherben des eigenen Betriebs zu stehen. Eine Vielzahl von Fragen stellt sich hinsichtlich der Unternehmensnachfolge – neben persönlichen und familiären vor allem auch finanzielle. Und gerade davon gibt es genug seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts anlässlich der Erbschaftsteuer. Grundsätzlich haben die Richter die besondere Bedeutung von Familienunternehmen bestätigt und damit auch ihre Verschonung anerkannt. Dennoch gibt es an einigen Stellen Nachbesserungsbedarf. Nun müssen die Politiker bei der Neuordnung sehr sorgfältig vorgehen, um Unternehmen nicht dafür zu bestrafen, solide zu wirtschaften. Denn: Geraten gerade große Familienunternehmen durch die Erbschaftsteuer wirtschaftlich ins Schwanken, stehen schon Käufer aus dem Ausland Schlange. Damit würde unsere einzigartige Wirtschaftsstruktur zerstört, die auf einer eigenkapitalstarken Finanzierungskultur basiert und die besonders in der Krise unser Anker war. Vor diesem Hintergrund stellt das Urteil nicht nur eine wegweisende Entscheidung in Sachen Erbschaftsteuer dar. Bei der Umsetzung geht es vor allem auch darum, wem unsere Unternehmen in Zukunft gehören, wie kurz- oder langfristig sie sich finanzieren können und darum, wie die Unternehmenskultur von morgen aussehen wird.

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

Nachfolge erfordert Verantwortung – Vermögen ebenso

Die Übergabe bringt Unternehmer in eine neue Rolle. Ansprüche an das Vermögen ändern sich.

Familienunternehmen denken langfristig. Das Unternehmen hat oberste Priorität, ein Großteil des Vermögens ist gebunden. Dennoch kann sich auf der Vermögensseite im Zuge der Nachfolge überraschend viel ändern. Die übernehmende Generation setzt neue Ziele, im Geschäft wie auch in der Gestaltung des Vermögens. Die scheidende Generation erhält eine neue Rolle, ihre Ansprüche an das Vermögen wollen bedient werden.

Bei solch komplexen Fragestellungen lohnt es, Themen wie den Transfer des Vermögens, die Verteilung der Risiken und Überlegungen zur Absicherung in den Fokus zu rücken. Schließlich sollte die Vermögensseite mit denselben Ansprüchen an strategische Qualität geplant werden wie das Geschäft und die Nachfolge. Nur dann kann es gelingen, ein für Familienunternehmer langfristig wichtiges Ziel zu erreichen: den Erhalt des Privat- oder Unternehmervermögens über Generationen.

In die Überlegungen zur Gestaltung sollten alle Beteiligten – sowohl Unternehmer als auch Nachfolger – frühzeitig mit einbezogen werden. Ein neutraler Dritter kann als Berater eine wertvolle Unterstützung für das Gelingen des Vorhabens sein. Es braucht ausführliche, persönliche Gespräche und eine hohe Transparenz in verschiedenen Dimensionen. Zum einen sollte über die vorhandenen Vermögenswerte, ihre Gewichtung, Chancen und Risiken Klarheit hergestellt werden. Überdies braucht es Transparenz über das Rollenverständnis aller Beteiligten, ihre Lebensplanung und finanziellen Erwartungen.

Unsere Kunden aus dem Kreis der Unternehmerfamilien haben gute Erfahrungen damit gemacht, eine Rendite- und Risikoanalyse des gesamten Vermögens zu erstellen. Sie gibt Hinweise darauf, ob das Vermögen effizient strukturiert ist. Hierzu werden die bestehenden Vermögenswerte zunächst bewertet und entsprechend ihrer Risiko-Rendite-Profile den Anlageklassen zugeordnet. Wichtige Fragestellungen sind in der Folge: Ist die Vermögensstruktur ausgewogen? Bestehen Klumpenrisiken? Welche Renditen sind möglich, wie hoch ist das damit verbundene Risiko? Welche maximalen Verluste wären in historischen Krisenzeiten entstanden? Auf Basis der modernen Portfolio-Theorie wird überprüft, ob die Struktur des Vermögens geeignet ist, die finanziellen Ziele der Beteiligten bestmöglich zu erreichen.

Für die Entwicklung der passenden Vermögensstrategie bedarf es weiterhin der Liquiditätsplanung. Für Unternehmer ist es selbstverständlich, im Rahmen der betrieblichen Finanzplanung stets die Einnahmen- und Ausgabenentwicklung im Blick zu haben. Und was für das Unternehmen wichtig ist, gilt für das Privatvermögen umso mehr, ist dieses doch häufig Existenzgrundlage scheidender Unternehmer.

Über eine fundierte, neutrale Beratung und Planung kann vermögensseitig Vorsorge getroffen werden – zum Beispiel für mögliche Liquiditätsengpässe, die unterschiedliche Ursachen haben können. Sei es beispielsweise eine Investition oder der unvorhergesehene Wegfall von geplanten Einnahmen oder Steuern, die nach einem Erbfall zu zahlen sind. Das jeweils vorzuhaltende liquide Ver-



mögen unterliegt – da es kurzfristig verfügbar sein muss – besonderen Anlagerestriktionen, was für die Vermögensstrukturplanung zu berücksichtigen ist.

Besonders wichtig ist die vernetzte Vermögens- und Liquiditätsplanung bei einer Veränderung der Lebensphase, etwa beim Übergang vom aktiven Unternehmertum in den Ruhestand. Die Überlegungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge können durch die Simulation verschiedener Ausstiegsszenarien unterstützt werden. Denn nach der Übergabe wachsen Unternehmer in eine für sie neue Rolle. Die Versorgung der Unternehmerfamilie und das Management des Privatvermögens treten in den Vordergrund.

Eine gute Vermögensstrukturplanung zeigt, ob die aktuelle Vermögensstruktur geeignet ist, den Zielen aller Beteiligten gerecht zu werden. Die Betrachtung unter verschiedenen Aspekten ermöglicht es, die Wechselwirkungen zwischen den Erwartungen an Rendite und Risiko und den unterschiedlichen Anforderungen an das Vermögen aufzuzeigen und in Einklang zu bringen. Dabei setzt die strategische Vermögensstrukturplanung Leitlinien. Die Umsetzung erfolgt schließlich im Rahmen der Vermögensverwaltung. Hier fließen die aktuellen Marktgegebenheiten und Detailanalysen einzelner Assets in konkrete Handlungsempfehlungen ein.



Stephan Rupprecht ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.
Kontakt: Tel 089/2393-2004,
 E-Mail: gl@hauck-aufhaeuser.de

Wenn die Kinder andere Pläne haben

Der Blick in Studien aus den letzten Jahren zeigt, wie stark sich das Projekt »Nachfolge« verändert.

Unternehmerkinder gehen heute eigene Wege. Auf die Frage »Wie gern möchtest du das Unternehmen deiner Eltern weiterführen?« antwortete nur ein Drittel mit »sehr gerne«. Viele waren unentschieden. Das ergab eine Studie der Universität Jena unter 16-Jährigen. Besonders die Mädchen sehen sich häufig in der Rolle des Nicht-Nachfolgers – 39 Prozent sagten, sie schlössen einen Eintritt ins elterliche Unternehmen komplett aus. Zum Vergleich: Bei den Jungen war diese Quote nur halb so hoch.

Ernst & Young widmete sich demselben Thema, befragt wurden Studenten, die Kinder von Unternehmereltern sind. Danach wollen drei Viertel von ihnen mit der Nachfolge nichts zu tun haben. Nur 7 Prozent planen, nach Abschluss des Studiums in die elterliche Firma einzutreten. Weitere 13 Prozent suchen erst einmal eine externe Bewährung und planen den Einstieg in das Unternehmen nach fünf Jahren im Beruf. Als stärkstes Motiv für den Weg als Nachfolger nannten die Studenten: »Ich will meinen eigenen Traum umsetzen«. Auf Platz zwei und drei folgten »Ich kann gut verdienen« und »Ich schätze die Herausforderung für mich«. Das Motiv »Eine Tradition der Familie fortsetzen« gelangte nicht auf die vorderen Plätze.

Hier wird der veränderte Stellenwert des Themas deutlich: Unternehmensnachfolge ist so komplex geworden, dass sie nicht mehr punktuell, durch einmalige Ansage, erledigt wird. Die abgebende Generation sollte die Nachfolge gründlich durchdenken und frühzeitig alle Optionen, die zur

Verfügung stehen, prüfen. Heute ist die Übergabe ein Projekt, an dem lange und kontinuierlich gearbeitet wird. »Ab dem Alter 40 habe ich mich mit meiner eigenen Nachfolge beschäftigt«, sagte der Unternehmer Reinhold Würth, heute 79 und lange aus dem operativen Geschäft ausgeschieden, den Autoren einer Studie von Roland Berger. Man werde heute nicht allein durch die Erbschaft Chef, fügte Heinrich Weiss, Inhaber und Aufsichtsratschef von SMS, im gleichen Zusammenhang hinzu.

Die Familien wissen heute klarer als früher, dass bei der Nachfolge der erste Wurf gelingen muss. Soll ein Nachkomme aus der Familie in Stellung gebracht werden, erfordert das lange Vorbereitung. Sind die eigenen Sprösslinge nicht willig oder fähig, haben Eltern eine doppelte Verantwortung: Sie sollten die Kinder rechtzeitig in die Lage bringen, sich eine berufliche Existenz außerhalb des Familienunternehmens zu suchen – und sie sollten ihre Verpflichtung ernst nehmen, auf dem Arbeitsmarkt jene Spitzenkraft zu finden, die das Geschäft voranbringt und mit den Belangen familiärer Eigentümerschaft umgehen kann.

Oft genug freilich drücken sich die Familien um diese Entscheidung. Das ist ein schicksalhafter Schachzug, wie der Blick in den Film »Der Pate« anschaulich macht. Dort setzt Vito Corleone, das Familienoberhaupt, auf seinen Sohn Fredo als Nachfolger – obwohl jeder in der Familie weiß: Fredo ist ein charakterschwacher Weichling. Er trinkt, verwickelt sich in immer neue Frauengeschichten, verfolgt

abstruse Geschäftsideen. Dann kommt es zur Krise. Bei einem Mordanschlag auf den Paten steht er, vor Furcht erstarrt, neben dem Geschehen, statt seinen Vater zu schützen.

Ein Forscherteam um Sabine Rau nennt das den »Fredo-Effekt«. Eine Entscheidung der Familie gegen den ungeeigneten Nachfolger brächte kleines Ungemach heute, die Nicht-Entscheidung aber bringt großes Ungemach morgen. Bei aller Rhetorik über »professionelle Nachfolge« ist das ein sehr greifbares Risiko, wie Sabine Rau herausfand. Sie untersuchte 260 Familienunternehmen, Ergebnis: »In 30 Prozent der Betriebe treibt ein Fredo sein Unwesen, der der Organisation zur Last fällt.«



DIE STUDIEN

Eike Schröder, »Innerfamiliäre Nachfolge in Familienunternehmen«, Universität Jena, 17 Seiten (2012)

Ernst & Young (Hrsg.), »Coming Home or breaking free«

Career Choice Intentions of the next Generation in Family Businesses«, durchgeführt von der Universität St. Gallen, 44 Seiten (2012)

Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.), »Führung in Familienunternehmen«

Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck, qualitative Befragung von Familienunternehmern, durchgeführt in Kooperation mit Binz & Partner, 20 Seiten (2014)

Franz W. Kellermanns, Sabine Rau et al., »Vermeiden Sie den Fredo-Effekt«, in: »Harvard Business Manager« (8/2013), Seite 46 ff.

VON AXEL GLOGER



Nachfolge in Familienunternehmen. Das Coaching für den besseren Generationswechsel

von Wiebke Anton, Orell Füssli Verlag, 191 Seiten, Preis: 29,90 Euro

Eine Geschichte, die das Leben schrieb. Wiebke Anton und ihr Mann wollen das Geschäft seiner Eltern übernehmen, des führenden Fischhändlers in der Region. Die Nachfolger sind ungestüm, brennen für das Geschäft, wollen die Welt neu erfinden. Die Eltern: abgeklärt, erfahren. Sie fühlen sich vom Erneuerungsdrang überfordert. Die Übergabe wird dennoch auf den Weg gebracht, erste Schritte klappen. Aber Jung und Alt sind sich nicht wirklich einig, nur spricht keiner darüber. Es kommt zum Bruch. Unternehmerin Anton nimmt ihre Geschichte als Lehrstück für den Leser. Sie sagt, wie es ging, zeigt anhand der Chronik, wie man es hätte anders machen können, schöpft aus dem Geschehen Rat für Übernehmer wie Übergeber. Viele Anleitungen helfen beiden Seiten. Zudem macht das Buch Mut, auch in jenen Phasen weiterzumachen, in denen alles zu haken scheint.



Unternehmensnachfolge. Rechtliche und steuerliche Grundlagen

von Rainer Lorz und Rainer Kirchdörfer, Verlag C.H. Beck, 213 Seiten, Preis: 36,00 Euro

Der Willen der Unternehmerfamilie bestimmt, wie die Nachfolge gestaltet wird. Ideen dazu könnten unterschiedlicher kaum sein – in einem Fall wird vom Senior auf drei Brüder übergeben; in einem anderen Fall sagt die Familie, die jüngste Tochter solle das Geschäft weiterführen, zwei Söhne werden

ausbezahlt. Je nach Alter des Familienunternehmens, Vorhandensein fähiger Nachkommen und den Zielen der Gestalter wird eine andere Lösung als die passende gekürt. Daraus ergibt sich ihre rechtliche und steuerliche Gestaltung. Sie erfordert Spezialwissen, mit dem die Beteiligten nicht jeden Tag umgehen – insbesondere in der Junioren-Generation. Anwalt und Steuerberater werden ihre Expertise zuliefern, und für die Familienmitglieder ist es lohnend, sich selbst in die wichtigsten Fragestellungen von Steuer- und Unternehmensrecht einzuarbeiten. Dazu dient das vorliegende Buch. Es kommt als knallhartes Fachbuch daher, das aber jede Stunde Lektüre mit einem Gewinn an Klarheit belohnt.



Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen

von Arist von Schlippe, Concadora-Verlag, 218 Seiten, Preis: 42,00 Euro

Im Nachhinein und von außen betrachtet sehen viele Nachfolgen gut aus. Aber Unternehmerfamilien, die mittendrin stecken, haben bestenfalls viel Arbeit, manchmal aber auch den Eindruck, auf vermintem Gelände zu agieren. Der Plan für die Nachfolge ist zwar gemacht, aber dann kommen Klippen, die überraschen und große Gefühle, positive wie negative, die die Beteiligten fesseln. In solchen Situationen ist es gut, wenn einer die Botschaft liefert: »Alles nicht schlimm. Ihr seid nicht allein.« Arist von Schlippe tut genau das. Er erklärt, warum es ganz normal ist, wenn eine Familie das Gefühl hat, sie sei in Dämonistan gelandet. Denn selbst bei besten Vorsätzen ist dieses Dreieck aus Familie, Eigentum und Unternehmen reich an Span-

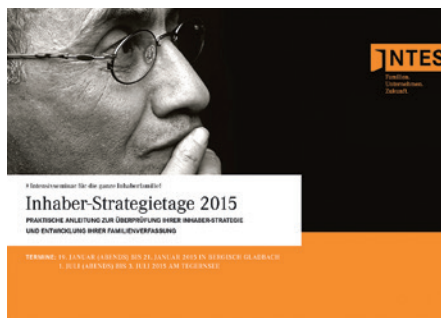
nungen – schließlich geht es um Existenzfragen. »Erwartungstäuschung und Rollenkonflikte sind in Nachfolgen ganz normal«, sagt der Wissenschaftler, »und sie lassen sich mit bewährten Mitteln klären.« Ein kluges, gründliches Buch, das hilfreiche Fallbeispiele liefert.



Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten

von Bernd LeMar, Springer-Gabler Verlag, 299 Seiten, Preis: 49,99 Euro

Ein Familienunternehmen ist wie ein Baum. Seine sichtbaren Teile – also Stamm, Äste, Blätter – bekommen gemeinhin viel Aufmerksamkeit. Sie entsprechen dem Geschäft des Unternehmens: Markt, Produkte, Finanzen. Aber ob der Baum wachsen kann, hängt von den Wurzeln ab. Sind sie gesund und gut ausgebildet, geht es dem Baum gut. Ebenso ist es mit dem Familienunternehmen. Seine Wurzeln sind unsichtbar, aber das menschliche und seelische Wohlergehen in der Familie bestimmt darüber, ob es im Geschäft gut läuft. Für Bernd LeMar ist die Nachfolge Arbeit am Wurzelwerk. Hier gilt es, uralte Verflechtungen sichtbar zu machen, Beziehungen zu ergründen, ungesunde Einflüsse zu orten. Der im Fach »Familienunternehmen« kundige Psychologe rät Nachfolgern, den menschlichen Aspekt vor dem wirtschaftlichen zu bearbeiten, die weichen Tabuthemen mutig auf den Tisch zu bringen und die Rolle der Mutter, die häufig keine Aufgabe im Unternehmen hat, als Gestalterin einer gelungenen Nachfolge nicht gering zu schätzen.



Praktische Anleitung zur Überprüfung Ihrer Inhaber-Strategie und Entwicklung Ihrer Familienverfassung vom 1. bis 3. Juli 2015 am Tegernsee

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Unternehmen

Positive Leadership

Stärken stärken, Flow erzeugen, Sinn geben
21. April 2015 in Wiesbaden
mit Prof. Dr. Utho Creusen

Fremdmanagement im Familienunternehmen

19. Mai 2015 in Hamburg

Führen mit Hirn

Erkenntnisse aus der Hirnforschung für
Höchstleistungen und zukunftsfähige
Mitarbeiterführung
21. Mai 2015 in Hamburg
mit Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther

Operative Exzellenz

Lernen von Porsche
9. Juni 2015 in Münster

Anständig führen

Mit 8 Tugenden zum persönlichen und
unternehmerischen Erfolg
30. Juni 2015 in Ulm
mit Prof. Dr. Klaus Schweinsberg
und Prof. Dr. Rudolf Steiger

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Familie

Die internationale Unternehmerfamilie

Herausforderungen aus rechtlicher,
steuerlicher und inhaberstrategischer Sicht
4. Mai 2015 in Mannheim

Konflikte im Familienunternehmen

vermeiden, erkennen und lösen
7. Mai 2015 in Mannheim

Die Gefahr der Anteilszersplitterung

18. Mai 2015 in Hamburg

Jugendzeit – Umbruchzeit

Erziehungsfragen für Unternehmer-Eltern
von Kindern ab 10 Jahren
29. Juni 2015 in Ulm

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Persönlichkeit

Persönliche Spitzenleistungen

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

Der Selbst-Entwickler

So führen Sie sich selbst!
23. Juni 2015 in Ulm mit Jens Corssen

Die Kraft der Rhetorik

Menschen begeistern und überzeugen
24. Juni 2015 in Ulm mit René Borbonus

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Vermögen

Minenfeld Vermögensaufbau

9. Juli 2015 in Kassel

FÜR NACHFOLGER

in Familienunternehmen

»Unser (Familien-)Vermögen«

Eine Einführung in den Umgang
mit Geld und Vermögen
12. bis 14. Juni 2015 in Frankfurt/M.

Bühnen-Workshop »Starker Auftritt«

Sicheres und authentisches Auftreten
als Nachfolger
11. bis 13. September 2015 in Berlin

FÜR BEIRÄTE

in Familienunternehmen

Kompetent als Beirat

Einführungslehrgang

Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben
und Anforderungen
29. bis 30. September 2015
bei Frankfurt/M.

Kompetent als Beirat

Vertiefungslehrgang

Spezialwissen und Handwerkszeug
für Analyse, Kontrolle und strategische
Entscheidungen
28. bis 29. Mai 2015 in Hamburg und
3. bis 4. November 2015 bei Frankfurt/M.

Aktuelles Spezialwissen

Digitale Transformation, IT-Sicherheit,
Internationalisierungsstrategien und
non-financial Reporting für Beiräte und
Aufsichtsräte in Familienunternehmen
14. bis 15. April 2015 in Mainz



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon 0228/36780-61
oder unter [www.intes-akademie.de/
anmeldeformular](http://www.intes-akademie.de/anmeldeformular)

INTES

Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de
www.facebook.com/INTES.Akademie

Die Welt aus der Enkelperspektive betrachten

Gemeinsam
stark mit



pwc

Bleibende Werte schaffen – für Familienunternehmen ist das selbstverständlich. Doch wie lässt sich sicherstellen, dass auch künftige Generationen davon profitieren? Zusammen mit INTES begleiten wir Sie bei der Entwicklung und Umsetzung Ihres Nachfolgeprozesses. Inhaberstrategisch, rechtlich, steuerlich, zukunftsweisend. Integriert und aus einer Hand. Wann sprechen wir über übermorgen?

Dr. Peter Bartels
Tel.: +49 211 981-2176
E-Mail: peter.bartels@de.pwc.com

Dr. Dominik von Au
Tel.: +49 228 36780-50
E-Mail: d.von.au@intes-akademie.de