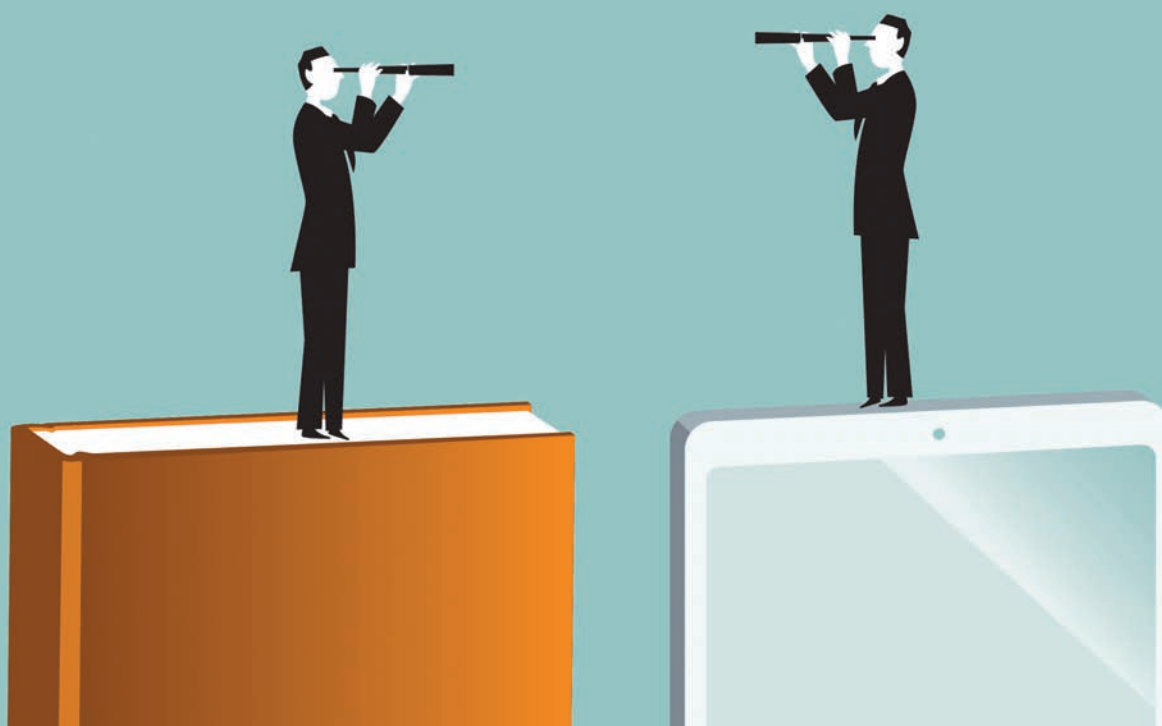


UnternehmerBrief

Nachfolge als Chance begreifen **SEITE 03** | Aufbruch zur Industrie 4.0 **SEITE 07** | Den Stabwechsel kommunikativ richtig begleiten **SEITE 09** | Manfred Fuchs: Übergabe auf Vertrauen bauen **SEITE 12** | Bedingungen für den Einstieg definieren: Christian Weber im Gespräch **SEITE 13** | Reinhold Würth wird 80 **SEITE 15** | Veranstaltungstipps **SEITE 23** | u. v. m.

Mit dem Stabwechsel in eine neue Welt starten



Ein iPad für jeden Arbeitsplatz, die neue Runde Innovation einleiten, Wettbewerbern nicht nachgeben – diese Punkte und noch viele mehr umfasst die Agenda an der Firmenspitze. Wo Erneuerung, wie derzeit, eine besonders anspruchsvolle Aufgabe ist, kommt manche Nachfolge gerade richtig. Der Stabwechsel ist die Chance für die große Veränderung, er bringt neue Personen, neue Energie, neue Denkweisen: Die GenY soll es richten. Dieser

Aufbruch klappt freilich nur, wenn auch der 65-jährige Firmenchef eine Perspektive hat. Er fühlt sich fit und voller Tatendrang, »Ruhestand« gehört nicht zu seinem Wortschatz. Zur gelungenen Nachfolge gehört deshalb, dem Senior den Weg in seine zweite Karriere zu ebnen, oft außerhalb der Firma. Was Unternehmerfamilien hier an Gestaltungsfragen erwartet, zeigt unser Themenschwerpunkt **AUF DEN SEITEN 3 BIS 14.**

Neues Denken!

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

Wort der Herausgeber

Liebe Leser!

Zunächst einmal möchten wir uns ganz herzlich bei Ihnen bedanken: Die Resonanz auf unsere Schwerpunktausgabe zum Thema Nachfolge war überwältigend. Mit dem Unternehmerbrief 01/2015 haben wir ganz offensichtlich Ihren Nerv getroffen.

Aber nicht nur das. Viele von Ihnen wollten mehr wissen. Vor allem die Frage, wie es weitergeht, wenn der formale Übergabeprozess abgeschlossen ist, beschäftigt Sie. Das hat uns ermutigt, in der aktuellen Ausgabe die Themen anzupacken, die im ersten Heft noch unbehandelt bleiben mussten.

Wir wünschen viel Freude und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre und sind gespannt auf Ihre Resonanz!

Herzlichst
Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Übergang, Aufbruch, Erneuerung – von Axel Gloger	03
Wer nichts verändert, dem kommen die Chancen abhanden von Arnold Weissman	04
Der Aufbruch zur Industrie 4.0 beginnt jetzt von Gerd Lanfermann	07
Vernetzung macht stark – von Stephan Rupprecht	08
Das Unternehmen lässt sich vererben, Vertrauen nicht von Susanne Marell und Bernd Buschhausen	09
Haft(ungs)strafe für Unternehmer – von Lutz Goebel	10
Der Übergeber braucht ein neues Wirkungsfeld von Axel Gloger	11
Vertrauen gewähren, Verantwortung weitergeben von Manfred Fuchs	12
Einstieg ja – aber mit Bedingungen Dominik von Au im Gespräch mit Christian Weber	13
Namen und Würdigungen	15
»Politiker wäre das Letzte, was ich werden wollte«	17
Besser gewirtschaftet, schneller erholt	18
Geldanlage im Unternehmen: Eine Kurzanleitung von Andreas Zittlau	19
Unternehmerfamilien investieren in Familienunternehmen von Dominik von Au	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

INTES UnternehmerBrief

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

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

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

Verleger: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Axel Gloger, Karin May, Sabine Strick, 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

Übergang, Aufbruch, Erneuerung

Nachfolge ist nicht, wie viele denken, die Vorstufe zum Crash. Wer mehr über das System Familienunternehmen weiß, erkennt ihre große Chance.

Wenn die ältere Generation geht und die jüngere ihren Weg sucht, ist das eine Phase von Hoffen und Bangen. Eltern wollen alles richtig machen, sie wünschen sich einen Spross an die Firmenspitze, sind aber gleichzeitig um das Glück ihrer Nachkommen besorgt. »Gehe Deinen Weg«, heißt es an die Adresse der Kinder, betont wird dabei stets das »Deinen«. Bloß keinen erzwungenen Einstieg! Die Erinnerung an Zeiten, als Nachfolger, die Wilhelm, Siegfried oder Alois hießen, mit harter Hand an die Firmenspitze gelenkt wurden, ist noch wach. Deshalb ist zwar der Willen der Eltern geblieben, aber er wird heute nicht mehr erzwungen, oft nicht einmal ausgesprochen.

Das macht die Arbeit an der Nachfolge in mancher Familie zur Last – ganz unnötigerweise. Denn Emotionen beiseitegenommen, ist die Nachfolge ein Erfolgs-Code: Das Projekt Familienunternehmen ist gerade deshalb so langlebig, weil es die Nachfolge gibt. Der Generationswechsel ist, ähnlich wie die Familie, der Kraftquell für das System, wenn nur ein paar Regeln eingehalten werden. Denn der Stabwechsel steht für die vorformatierte, große Erneuerung. Wonach Unternehmen anderer Konstitution mühsam mit »Change-Programmen« streben müssen, das gibt es im Familienunternehmen frei Haus: Alle 25 oder 30 Jahre gelangen neue Eigentümerpersonen zu Einfluss. Mit ihnen kommt die Frischzellenkur, die das Unternehmen braucht, soll es nicht der Sklerose anheimfallen.

Das Beispiel von Alfred Kärcher zeigt das pars pro toto. Als der Unternehmer stirbt, führt seine 20 Jahre jüngere Ehefrau das Le-

benswerk weiter. Sie reagiert auf einen Impuls, lässt das Sortiment aufräumen, verändert die Positionierung von »breit« auf »spitz«. Kärcher macht nur mit der erfolgreichsten Produktgruppe weiter: Reinigungsgeräte, die den Dampfstrahl nutzen. Mit dieser Erneuerung ist der Keim für eine große, lang andauernde Blüte gesetzt. Kärcher wird Weltmarktführer in seinem Geschäft.

Das ist die Chance, die die Nachfolge bietet. Hier können Respekt für die Leistung der abgehenden Generation mit Aufbruchswillen verknüpft werden – und beides tut dem Unternehmen gut. Die Nachfolger-Generation, meist im Alter zwischen Mitte 20 und Mitte 30, hat den notwendigen Stilwechsel im Gepäck.

Hätte der Kleinstbetrieb von Adolf Würth wirklich Überlebenschancen gehabt, wenn ihn sein Sohn Reinhold nicht von »Handwerk« auf »Wachstum« reprogrammiert hätte? Stünde Ferchau heute mit 540 Mio. Euro Umsatz in der Spitzengruppe seines Marktes, wenn nicht Frank Ferchau das Unternehmen behutsam vom hemdsärmeligen Stil des Gründers zu einer mehr analytisch getriebenen Expansion geführt hätte?

Deshalb sollten übergebende wie übernehmende Generation ihre natürlichen Ängste vor dem Stabwechsel zähmen. Klar ist das Gemisch aus Erbe, Macht und Liebe mitunter schwierig, kann überkochende Emotionalität Familie und Firma verbrennen. Andererseits aber gab es nie so viel Know-how wie heute, das Anleitung bietet: Wissenschaftler, Berater und Erfahrungsaustausch-

Netze liefern Werkzeuge, die aus der Nachfolge die gute Nachfolge machen.

Das macht den Kopf der Gestalter frei: Wenn ein Neuer an die Spitze kommt, muss Veränderung nicht weiter begründet werden. Der oder die Neue strahlt einen natürlichen Anspruch auf Erneuerung aus.

Manch andere Organisation würde sich glücklich schätzen, verfügte sie über einen eingebauten Mechanismus, der alles neu macht. Großkonzerne tun sich manchmal viel schwerer als Familienunternehmen mit der Erneuerung, und sogar ganze Staaten können scheitern, weil der vorinstallierte Punkt der Erneuerung fehlt. Das zeigt die Sowjetunion – sie musste untergehen, weil sie es nicht vermochte, sich dreier Führer zu entledigen, deren Ablaufdatum überschritten war.

Gestalter von Familienunternehmen haben es besser. Sie müssen sich das Anderswerden nicht vornehmen, es kommt von allein. Ein alter, nicht mehr passender Stil wird aus dem System ausgeleitet. Ein neuer, modernisierter kommt herein. Töchter und Söhne haben die Aufgabe, das Unternehmen mit allem Respekt vor den Leistungen der Alvorderen ihren Zielen und ihrem Arbeitsstil anzupassen und daraus ihr Ding zu machen. Dann wird es gut.



Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsratsmitglied von Inhaber- und Familienunternehmen, überdies Gründer des Unternehmerblogs ueber-morgen.net und Redaktionsmitglied des UnternehmerBrief.
Kontakt: axel@gloger.biz

Wer nichts verändert, dem kommen die Chancen abhanden

Der Hit von heute ist mitunter der Flop von morgen. Deshalb ist Erneuerung wichtig. In Familienunternehmen sollte sie zum natürlichen Habitus werden – nicht nur bei der Nachfolge.

In Zeiten, in denen sich Märkte und Rahmenbedingungen in rasantem Tempo verändern, in denen Trends wie Globalisierung, Industrie 4.0, Vernetzung, Demografie, allgemeiner Wertewandel und zunehmende Individualisierung von Produkten und Leistungen unaufhaltsam für Veränderung sorgen, müssen Unternehmen in der Lage sein, sich ständig neu zu erfinden. Traditionelle Geschäftsmodelle, die bis dato optimal funktionierten, können in einem derart volatilen Umfeld von heute auf morgen veralten. Aber wie schaffen es gerade Familienunternehmen, deren Tradition oftmals über Generationen beibehalten und gepflegt wurde, in vielen Fällen sogar Kern des Erfolgs war, sich den Anforderungen von morgen zu stellen, ohne ihr ureigenes Geschäftsmodell zu verleugnen?

Fakt ist: Familienunternehmen, die in der nächsten Generation noch erfolgreich sein wollen, müssen sich auf Veränderungen in nahezu allen Bereichen einstellen. Damit Unternehmen nicht in der Zufriedenheitsfalle landen, brauchen sie einen ständigen Strategieentwicklungsprozess, der die Strategie auf verschiedenen Ebenen der Zeitachse fortschreibt. Und sie brauchen eine Unternehmenskultur, die Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung sieht!

Tradition anders verstehen

Erfolgreiche Familienunternehmen wissen, dass ein wesentlicher Teil ihrer Zukunftsfähigkeit davon abhängt, sich immer wieder grundlegend infrage zu stellen und auch offen für radikale Veränderungen speziell in ihren Geschäftsmodellen zu sein. Nachhaltige Wertsteigerung als Grundlage für die »gesteigerte Überlebensfähigkeit« kann nur aus der Fähigkeit kommen, Trends schneller zu erkennen und sie dann auch konsequent umzusetzen. Dies war und ist die eigentliche Schlüsselkompetenz der »Hidden Champions«: die Fähigkeit, notwendige Veränderungen mit aller Kraft und Konsequenz anzugehen.

So verstanden, kann Tradition als Entwicklungsturbo in Sachen Innovation & Differenzierung dienen und helfen, das Unternehmen auch für künftige Generationen fit zu halten. Nur wenn Business Innovation, die Transformation des bestehenden Geschäftsmodells

in ein neues und zukunftsfähiges, gelingt, ergibt der dynastische Fortführungswille überhaupt Sinn. Strategie, Innovation und Change Management sollten daher als Prozesse, nicht als Projekte fest in der Organisation verankert sein. Versteht man Strategie als Projekt, so hat dies einen definierten Anfang – und ein definiertes Ende. Als Prozess verstanden, ist es ein regelmäßiger, fast routinetauglich ablaufender, evolutionärer Fluss der permanenten Erneuerung. Dass dieser Prozess top-down gesteuert und geführt werden muss, versteht sich sicherlich von selbst. Es ist also sicherlich speziell für die erste Führungsebene angebracht, mehr am Unternehmen als im Unternehmen zu arbeiten.

Business Innovation setzt Umfeldmanagement voraus

Business Innovation als durch die Führung gesteuerter Prozess setzt ein permanentes Trend- und Umfeldmanagement voraus. Natürlich kann man sich durch externe Experten beim Trendmonitoring begleiten und unterstützen lassen; es bleibt aber Chefsache, die daraus abzuleitenden Konsequenzen in strategische Optionen zu bringen und den neuen Kurs festzulegen.

Die Vorstellung, ein Familienunternehmen in die nächste Generation zu bringen, ist wunderbar. Die hinreichende Voraussetzung, es auch zu schaffen, ist die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells, das den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Die Welt von morgen ist globaler, digitaler, vernetzter. Sie ist integrierter, volatiler, anders. Damit scheidet eine strategische Option für Ihr Unternehmen in jedem Fall aus: weiter wie bisher! Ob die notwendige Veränderung bei Ihnen evolutionär oder sogar revolutionär sein muss, hängt von der individuellen Markt- und Unternehmenssituation ab. Je mehr Veränderung zum Ritual, zum permanenten Prozess wird, umso weicher ist der Ablauf. Je länger die Abstände werden, umso härter, radikaler und schmerzvoller wird die Veränderung!

Um auch für künftige Generationen gerüstet zu sein, müssen Familienunternehmen den Wandel des Marktumfelds nicht nur erkennen und verstehen, sondern sich auch aktiv am Wandel beteiligen.

Strategie ist immer der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen – und dies setzt die Entwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Geschäftsmodellen voraus, mit denen zukünftige Kundenprobleme besser gelöst werden, als dies der Wettbewerb kann!

Die Zukunft gestalten

Es gilt die Veränderungen als Chancen der Zukunft zu erkennen und bereits heute innovative, andersartige Lösungen zu entwickeln, zu denen die meisten Wettbewerber nicht fähig sind. Nur so ist die Überlebensfähigkeit langfristig zu sichern. Das Motto: Celebrating the Past, Pioneering the Future!

Deshalb sollte sich jeder Unternehmer intensiv mit Zukunftstrends und ihren Auswirkungen auf künftige Entwicklungen im Kunden- und Konsumverhalten auseinandersetzen. Familienunternehmer tun gut daran, die auf dem Vormarsch befindliche Digitalisierung im Blick zu halten. Sie wird, das ist schon heute klar, das Konsumverhalten weiter massiv verändern. So erwartet die Mehrheit der nächsten Generation, dass es immer jemanden gibt, der die Dinge für sie erledigt. Viele junge Menschen lernen z.B. heute nicht mehr, handwerkliche Aufgaben selbst zu erfüllen. Stattdessen informieren sie sich online über die günstigsten Handwerkerpreise. Ein Baumarktbesitzer tut also gut daran, sich bereits heute zu überlegen, wie er seine Waren künftig »an den Mann« bringen will, wenn seine bisherige Zielgruppe plötzlich nicht mal mehr seinen Laden betritt.

Hier kann sogar eine Komplettveränderung des tradierten Geschäftsmodells erforderlich sein. Warum nicht aus einer Brauerei ein Getränke-, Handels-, Tourismus- und Immobilienunternehmen machen? Oder aus einem Franchise-Champion wie Fressnapf einen Omni-Channel-Player? Eine Welt schaffen, in der der Kunde 24/7 – on demand – alles bekommen kann?

Strategie nach dem 7-3-1-Prinzip

Eine erfolgreiche und wirksame strategische Planung erfordert die grundsätzliche Entscheidung der Stoßrichtung und sollte immer auf Basis fundierter Informationen erfolgen, die durch ein permanentes Trend-/Umfeldscanning entstehen. Ein strategisches Dachpapier stellt sicher, dass die Strategie auch umgesetzt und fortgeschrieben wird. Mit dem Prinzip 7-3-1 gelingt dies am besten. 7 Jahre umfasst der Zeitraum bzw. der Rahmen für das strategische

Dachpapier, das die strategischen Ziele für die nächste strategische Periode formuliert. Das strategische Dachpapier gibt Antwort auf die Frage: Welche Kundenprobleme wollen wir morgen lösen? Welche Fähigkeiten braucht der Marktführer von morgen? Oder einfach formuliert: Womit wollen wir morgen unser Geld verdienen? Hier sollte geklärt werden, was das Unternehmen in einer sich immer schneller verändernden Welt zukünftig können muss. 3 Jahre umfasst der mittelfristige Rahmen, die Innovationen und Entwicklungen der kommenden 12 Quartale. Welche Projekte können bzw. müssen wir in diesem Zeitraum realisieren? Die 1 steht für die operative, konsequente Umsetzung der Strategie. Eingebunden in das strategische Dachpapier sind die Werte des Unternehmens und der Familie, die das Vertrauen von Mitarbeitern, Kunden und anderen Partnern in das Unternehmen begründen.

7-3-1 bedeutet also nichts anderes als Strategieentwicklung in der Endlosschleife. Wir bewegen uns nicht aus der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft, sondern wir gehen den umgekehrten Weg. Sie geben sich die Antwort auf die Frage: »Was muss mein

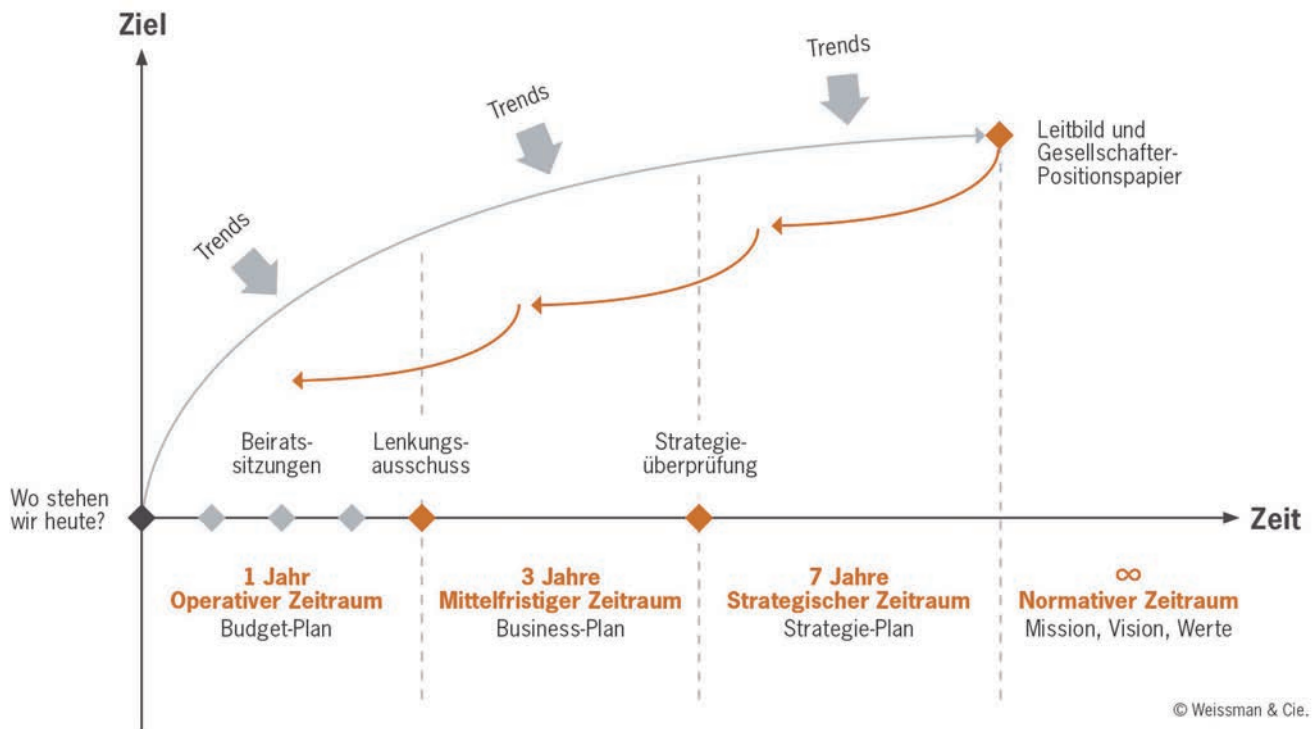
ELA Container GmbH, Zeppelinstraße 19–21, 49733 Haren (Ems)
Tel +49 5932/506-0 Fax +49 5932/506-10
info@container.de www.container.de



ela[container]

Was müssen wir heute tun, um langfristig zu überleben?

Entwickeln Sie Ihre strategische Planung nach dem „7-3-1-Prinzip“.



Unternehmen morgen können und was müssen wir mittel- und kurzfristig dafür tun?« Alle drei Perioden werden jährlich in einem Rolling Forecast um jeweils ein Jahr fortgeschrieben. So kommt es zu einem jährlichen Update auf allen drei Zeitebenen – einer jährlichen Anpassung der strategischen, mittelfristigen und operativen Planung –, das zu einer strategisch-evolutionären Entwicklung des Unternehmens führt. 7-3-1 ist ein Verfahren ohne Verfallsdatum. Im Unternehmen macht man sich permanent Gedanken über die Strategie und kann so schneller auf die Veränderungen von Markt- und Rahmenbedingungen reagieren. Etwaige Abweichungen von der Planung werden frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen können eingeleitet werden. Eine einmal beschlossene Strategie wird tatsächlich umgesetzt, gelebt und der Unternehmenserfolg regelmäßig gemessen. Durch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten wird die Strategie für die Mitarbeiter erlebbar und vertraut. Es fällt ihnen leichter, die Notwendigkeit für Veränderung zu erkennen und mitzutragen. Und die Strategieentwicklung findet Eingang in die Unternehmensroutine. Dies führt in der Konsequenz zu einer dauerhaft vorausschauenden Unternehmensführung. Einer Unternehmensführung, die darauf ausgerichtet ist, das Unternehmen zukunfts- und damit wettbewerbsfähig zu erhalten. Henry Ford hat einmal gesagt: »Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die gerade gefragt sind.« Genau das ist das Ziel der strategischen Entwicklung nach dem Prinzip 7-3-1.

Fazit: Die Übergabe als Chance für das Neue

Nur mit dem Willen und der Befähigung zu echter Innovation in Verbindung mit der richtigen Strategie gelingt es Familienunternehmen, die besonderen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen und den Fortbestand für künftige Generationen zu sichern. Der ohnehin erforderliche Anpassungsprozess im Rahmen der Übergabe bietet eine gute Gelegenheit, um die Strategie und alle Prozesse im Unternehmen auf ihre Zukunftsfähigkeit zu überprüfen. Die Notwendigkeit hierfür ist gerade heute vielleicht größer als je zuvor. Denn die digitale Transformation erfasst über kurz oder lang jedes Unternehmen und jede Branche. Innovation ist daher die Voraussetzung für Wachstum, das es in der bisherigen Form nicht mehr geben wird. Qualitatives statt quantitatives Wachstum und Innovation werden zukünftig ermöglichen, auch in stagnierenden oder rückläufigen Märkten nachhaltig und profitabel zu wachsen. Ist die Stoßrichtung einmal festgelegt, gilt es mittels geeigneter Strategie die Umsetzung der definierten Ziele zu gewährleisten.



Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der auf Familienunternehmen spezialisierten Strategieberatung Weissman & Cie.
Kontakt: weissman@weissman.de

Der Aufbruch zur Industrie 4.0 beginnt jetzt

*Nie waren Unternehmensnachfolger so vertraut mit dem Internet wie heute.
So bietet jeder Stabwechsel Chancen für innovative Vorstöße in die digitale Welt.*

»Wir wollen den Weg in die digitale Wirtschaft konsequent gehen, Industrie 4.0 ist bei uns täglich Bestandteil unserer Arbeit«, sagte Dr. Peter Leibinger, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung von Trumpf, als der Werkzeugmaschinenbauer erstmals als Innovationspartner auf der Cebit im März 2015 präsent war. Die großen Familienunternehmen, allen voran die Spezialisten im Maschinenbau und in der Automatisierungstechnik, haben Industrie 4.0 längst zur Chefsache erklärt.

Aber was ist eigentlich Industrie 4.0? Es ist nicht mehr und nicht weniger als die vierte industrielle Revolution. Nach der Mechanisierung der Produktion durch die Wasser- und Dampfkraft, der Massenfertigung durch den Einsatz von Fließbändern und der digitalen Revolution ist »Industrie 4.0« – auch »Internet der Dinge« oder »Smart Factory« genannt – die vierte Stufe. Wenn es gelingt, dass Maschinen und Werkstücke möglichst eigenständig und umfassend miteinander kommunizieren und sich organisieren, kann daraus ein Produktivitätssprung entstehen, der den Titel »revolutionär« verdient hat. Es kann die deutsche Industrie noch wettbewerbsfähiger machen.

Die Industrieunternehmen erwarten, dass ihre Investitionen in Industrie-4.0-Lösungen bei fast 50 Prozent der geplanten Ausrüstungsinvestitionen der nächsten fünf Jahre liegen werden. Hochgerechnet wird die deutsche Industrie somit bis 2020 jährlich 40 Milliarden Euro in solche Lösungen investieren. Das ergab eine PwC-Umfrage unter 235 deutschen Industrieunternehmen im Oktober 2014.

Produktivitätssteigerungen von 18 Prozent erwartet

Ein erster wesentlicher Treiber für den Vormarsch von Industrie-4.0-Lösungen liegt in der Möglichkeit zur besseren Steuerung von Wertschöpfungsketten innerhalb des Unternehmens und entlang der externen Lieferketten. Die befragten Unternehmen erwarten hier Produktivitätsverbesserungen von mehr als 18 Prozent in den nächsten fünf Jahren.

Ein zweiter wichtiger Treiber ist die Digitalisierung und Vernetzung der eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Herstellung kundenspezifischer Produkte in minimalen Losgrößen. Hierdurch

werden zusätzliche Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 2 bis 3 Prozent pro Jahr erwartet.

Als dritter zentraler Treiber entstehen schließlich neue, oftmals disruptive digitale Geschäftsmodelle, die dem Kunden dank der auf ihn zugeschnittenen Lösungen einen signifikanten Zusatznutzen bieten. Diese Entwicklung ist eng verbunden mit einer erheblichen Zunahme von Kooperationen über die Wertschöpfungsketten hinweg.

Die Digitalisierung wird über die Optimierung von Geschäftsprozessen, Vernetzung von Produkten und über neue Geschäftsmodelle viele Geschäftsbereiche neu gestalten. Unternehmer müssen sich hier der Frage stellen, welche dieser drei Wege für sie nutzbar sind. Heute liegt das Augenmerk bei vielen Unternehmen auf der Optimierung interner Abläufe durch digitale Lösungen. Das sollte aber nicht dazu führen, die Möglichkeiten durch Produktdigitalisierung und neue, datengetriebene Geschäftsmodelle zu ignorieren.

Welche Digitalisierungsmöglichkeiten hat mein Unternehmen?

Familienunternehmen, die noch am Anfang ihres »Industrie-4.0-Prozesses« stehen, müssen in einem ersten Schritt die digitalen Geschäftsmöglichkeiten ihres Marktes und ihres Unternehmens analysieren und verstehen. Schnell lassen sich dann die Entwicklungsbereiche erkennen. So kann ein Unternehmen sein individuelles digitales Zielbild ableiten, das sowohl die strategischen Geschäftsziele z.B. in Bezug auf neue Produkte oder Märkte reflektiert als auch die technologischen Anforderungen definiert und weiterentwickelt.

Wichtig ist hier, diese digitale Bestandsaufnahme durch alle Bereiche eines Unternehmens laufen zu lassen: dazu gehört neben der Betrachtung des Produkt- und Serviceportfolios zum Beispiel auch die Bewertung von digitalen Kundenkanälen oder das Thema Compliance bei der Sammlung von Daten. Auf diesem Fundament lässt sich eine Digitalisierungsstrategie aufbauen, die langfristig ausgerichtet ist und gleichzeitig schnelle Erfolge ermöglicht.



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Vernetzung macht stark

Das Gehirn bleibt zeitlebens lernfähig. Eine überragende Fähigkeit des Menschen. Aber nicht nur wir sind lernfähig, auch unsere Organisationen sind es. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen vermuten, dass Unternehmen – die ähnlich agieren wie das menschliche Gehirn – sich als besonders zukunftsfähig erweisen werden. Es geht um stark vernetzte Strukturen, das unaufhörliche Sammeln und Verarbeiten von Erfahrungen sowie die Anpassung der inneren Organisation an sich stetig verändernde Rahmenbedingungen. Auch berufliche und private Netzwerke sind gerade dann besonders tragfähig, wenn sie nach diesen Prinzipien agieren. Der Mensch steht kontinuierlich vor neuen Herausforderungen. Vieles lässt sich bewältigen. Doch ab einem bestimmten Komplexitätsniveau ist man auf Ressourcen von außen angewiesen. Wir sind davon überzeugt, dass lebenslanges Lernen für Unternehmen und den Einzelnen gleichermaßen wichtig ist. Vom Austausch von Erfahrungen, dem Teilen verschiedener Sichtweisen und gemeinsamen Erkenntnissen profitieren stets alle Beteiligten. Organisationen, die sich dem Prinzip des lebenslangen Lernens verschrieben haben und sich stark vernetzen, zeigen vielfach eine deutlich gesteigerte Innovationskraft. Mit dem Internet gewinnt das Thema »Vernetzen« eine neue Dimension, auf der persönlichen, aber auch auf der Arbeitsebene.

Wer sein Unternehmen zukunftsorientiert und nachhaltig führen will, muss gemeinsam mit Kunden und Netzwerkpartnern agieren. Es geht darum, Strategien gemeinsam zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen. Wer Zusammenarbeit und Partnerschaft in diesem Sinne ernst nimmt, wird auch in einer unbeständigen Welt Bestand haben.



Stephan Rupprecht ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.



Kontakt: Telefon 089/2393-2004
E-Mail: gl@hauck-aufhaeuser.de

Erste pragmatische Schritte auf dem Weg zu Industrie 4.0

- 1. Allen Dingen einen Namen geben:** Geben Sie allen Produkten und Produktionsmitteln eine eindeutige ID, zum Beispiel über einen Barcode, und damit einen unverwechselbaren Namen. Auf Basis einer eindeutigen Identifikation wird eine Digitalisierung und Analyse der Wertschöpfung und damit der Kernprozesse möglich.
- 2. Messen, messen, messen:** Messen Sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette anfallende Prozess- und Sensordaten, um den aktuellen Zustand von Produkten und Produktionsmitteln zu erheben. Rüsten Sie Sensoren nach, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.
- 3. Vernetzen und analysieren:** Vernetzen Sie die Produkte mit ihrer digitalen Eigenbeschreibung, den Produktionsmitteln sowie den anfallenden Prozess- und Sensordaten. Analysieren Sie sowohl den normalen Betrieb als auch kritische Situationen und leiten Sie Ursachen und Zusammenhänge ab. So können Sie erste Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und zur Qualitäts- und Leistungsoptimierung in Ihrem Unternehmen definieren.

Konkret lassen sich diese drei Schritte anwenden, um zum Beispiel die Liegezeiten von Halbfabrikaten oder Fertigprodukten im Herstellungsprozess zu messen. Optimierungen bei der Maschinenplanung führen oft ohne größeren Aufwand zu schnelleren Durchlaufzeiten und zu mehr Flexibilität bei der Auftragsplanung. Datentransparenz bei Maschinenlauf- und Standzeiten ermöglicht wiederum Rüstzeitoptimierungen. Durch solche datengetriebene Planungsoptimierung kann wiederum die Fertigungslosgröße in der Herstellung wirtschaftlich gesenkt werden – ein Schritt auf dem Weg zur individuellen Produktion der Industrie 4.0.



Dr. Gerd Lanfermann ist Mitglied des PwC-Core-Teams »Industrie 4.0«. Der Physiker und Informatiker hat Digitalisierungsstrategien in verschiedenen Branchen umgesetzt.
Kontakt: gerd.lanfermann@de.pwc.com



Veranstaltungshinweis: Die digitale Revolution -
Potenziale der Digitalisierung erkennen und nutzen
15. Juli 2015 in München

Das Unternehmen lässt sich vererben, Vertrauen nicht

Jeder Stabwechsel will richtig kommuniziert werden. Denn Mitarbeiter, Kunden und das Umfeld wollen wissen, wie es weitergeht.

Die Kombination aus hoher Innovationskraft, guter Produktqualität und verantwortungsvollem Handeln macht Familienunternehmen zum Vertrauensanker der deutschen Wirtschaft. Die Annahme, dass Unternehmer und Gründer ihr Unternehmen zu langfristigem Erfolg führen, ihre Mitarbeiter gut behandeln und sich für die Gesellschaft einsetzen, ist weit verbreitet. Die Ergebnisse einer Sonderausgabe des Edelman Trust Barometers zum Thema Vertrauen in und Glaubwürdigkeit von Familienunternehmen von 2014 bestätigen diese Einschätzung. Verglichen mit angestellten CEOs stehen Familienunternehmer damit in deutlich stärkerem Maße für »ihr« Unternehmen, sie repräsentieren es und genießen eine hohe Glaubwürdigkeit.

Firmengründer gelten als die Treiber von Vertrauen, als die Verkörperung des ehrbaren Kaufmanns, und tragen damit Verantwortung sowohl für den Erfolg des Unternehmens als auch für das Umfeld, in dem sie handeln. Doch was viele Jahre lang ein immenser Vorteil ist, kann zur Herausforderung werden, wenn sich das Familienoberhaupt aus dem aktiven Geschäft zurückziehen möchte oder aus anderen Gründen seine Funktion nicht mehr ausüben kann.

Vertrauen ist nicht vererbbar

Die Werte, die der Firmengründer repräsentiert, das Vertrauen, das sein Unternehmen dadurch genießt, können bei einer Übergabe den Bezugspunkt verlieren. Unternehmen müssen daher bei einer anstehenden Staffelübergabe nicht nur einen Weg finden, das Vertrauen sowie die Reputation auf eine neue Basis zu stellen, sondern auch eine umfassende Veränderungskommunikation im Hinblick auf den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin starten.

Auf den ersten Blick erscheint die kommunikative Herausforderung leicht, wenn der Nachfolger aus der Familie stammt und die Familien- und Unternehmenstradition fortsetzt. Doch die Realität sieht anders aus: Die Befragten in Deutschland vertrauen Gründern von kleinen und mittleren Unternehmen (66 Prozent) und großen Unternehmen (60 Prozent) mehr als der Nachfolgeneration (53 bzw. 43 Prozent). Vertrauen lässt sich eben nicht vererben, sondern muss erarbeitet werden – und dabei können sich eine ganze Reihe Stolpersteine bei der Staffelübergabe innerhalb von Familienunternehmen

ergeben. Denn der Nachfolger ist eine eigenständige Persönlichkeit, auf die nicht automatisch das Vertrauenskapital der Gründergeneration, die das Unternehmen mit Innovations- und Pioniergeist aufgebaut hat, übertragen wird.

Transparenz und Kommunikation sind Voraussetzungen für Vertrauensaufbau

Die Erwartungen bleiben aber gleich: Die Befragungsergebnisse des Edelman Trust Barometers bestätigen, dass über 70 Prozent in Deutschland und auch weltweit erwarten, dass Familienunternehmen ihre Geschäftstätigkeit offen und transparent kommunizieren und dabei auf relevante Themen aus ihrem Umfeld setzen. Dazu gehören beispielsweise Informationen zu neuen Produkten und Innovationen sowie Details über das Unternehmen als Arbeitgeber und dessen Umgang mit Arbeitnehmern.

Auch jenseits der eigentlichen wirtschaftlichen Tätigkeit wünscht sich über die Hälfte der Befragten von Familienunternehmern die Übernahme von Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld, in dem sie agieren. Dabei gilt auch hier: Transparenz ist essenziell. Denn viele Familienunternehmen tun dies bereits, meist aber nur im Stillen. Familienunternehmen sind mit ihrer Kommunikation nach außen oft noch zu zurückhaltend, um ihre Privatsphäre zu schützen. Dieses Stillschweigen kann langfristig zu Misstrauen führen. Was einst als Zeichen von Seriosität und Solidität verstanden wurde, ist heute nicht mehr zeitgemäß. Mit gelebter und kommunizierter Verantwortung können sie zusätzliches Vertrauen schaffen und die Wahrnehmung ihres Unternehmens erhöhen.

Einen 100-Tage-Plan für die Kommunikation entwerfen

Die Staffelübergabe in Familienunternehmen muss schrittweise geschehen und kann Monate oder gar Jahre dauern. Besonders gefordert ist in diesem Zusammenhang die Unternehmenskommunikation, die eine langfristige Kommunikationsarchitektur entwickeln muss. Dabei ist die Anfangsphase sehr wichtig. Bewährt hat sich für diesen Zeitraum der 100-Tage-Plan. Gegenstand und Ziel dieses Plans ist die eingehende Beschäftigung mit der aktuellen Situation des Unternehmens, mit seiner Positionierung und der Frage, ob die

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

Haft(ungs)strafe für Unternehmer

Es scheint en vogue geworden zu sein, »der Wirtschaft« mit Argwohn zu begegnen. Als hätte das Misstrauen gegenüber Lehman Brothers & Co. auf die Realwirtschaft abgefärbt. Wenn man abstrakt von Familienunternehmen spricht, dann stehen diese noch immer hoch im Kurs. Aber den Unternehmern selbst, denen schlägt ein grundsätzliches Misstrauen entgegen. Unternehmer werden als Menschengenuss gesehen, als Gauner, wenn man SPD-Generalsekretärin Fahimi ernst nimmt. Die Folge: Haftungsexzesse. Die Einheit von Risiko und Haftung – das ist seit je der innerste Kern vieler Familienunternehmen und gleichzeitig die Basis ihres Handelns. Mit dem Prinzip »Ich haften für das, was ich tue« bilden sie den Gegenpol zu den Banken in der Krise. Was nun aber politisch auf die Unternehmer zuschwappt, lässt sich überspitzt so zusammenfassen: »Unternehmer haften für alle und alles«. Beispiele gibt es genug. Vom Mindestlohngesetz, bei dem der Unternehmer auch für seine Sub- und seine Subsubbetriebe haftet, bis hin zur künftigen Arbeitsstättenverordnung, bei der der Unternehmer für seine Mitarbeiter haftet, wenn diese zu Hause arbeiten. Dass diese Haftungsexzesse dem deutschen Gesetzgeber immer noch nicht ausreichen, zeigt die Diskussion um ein Sonder-Unternehmensstrafrecht. Darin heißt es: Wenn ein Mitarbeiter betriebsbezogene Straftaten begeht und wenn diese durch nicht angemessene Aufsicht seitens des Unternehmers ermöglicht wurden, soll hier Letzterer haften. Unternehmer übernehmen gern Verantwortung für ihren Betrieb, ihre Mitarbeiter und für ihr Umfeld. Haften können sie jedoch nur für Dinge, auf die sie unmittelbaren Einfluss haben.

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel



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



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

bisherige Strategie noch zeitgemäß ist oder neu justiert werden muss. Damit wird die Grundlage für die künftige Strategie gelegt. Diese umfassende Bestandsaufnahme sollte unbedingt im engen, dialogorientierten Austausch mit den wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens erfolgen. Egal ob Analysten, Medien, Mitarbeiter, Dienstleister oder Kunden – sie alle möchten und müssen gehört werden und sollten daher Teil einer umfassenden »Listening Tour« sein.

Der Nachfolge-CEO hat durch diesen gezielt geplanten Gedankenaustausch mit den Key Stakeholdern die Chance, die Stärken des und die Herausforderungen an das Unternehmen aus erster Hand kennenzulernen. Allen Seiten wird die Gelegenheit gegeben, sich persönlich zu begegnen, zu diskutieren und zu identifizieren, welche Herausforderungen anstehen und wie diese gemeinsam zu bewältigen sind. Da dies im engen, öffentlichkeitswirksamen Dialog erfolgt, bietet sich hier zugleich die einmalige Gelegenheit, Loyalitäten aufzubauen und die Interessengruppen auch emotional dauerhaft an das Unternehmen und die eigene Person zu binden.

Damit ist Kommunikation mehr als nur ein wichtiger Kanal, über den die neue Führungspersonlichkeit mit ihren wichtigsten Stakeholdern in Kontakt tritt. Kommunikation ist vielmehr integraler Bestandteil der strategischen (Neu-)Positionierung des Unternehmens und seines neuen Spitzenrepräsentanten. Dialog und zielgerichteter Austausch sind nicht mehr nur Instrument. Sie sind Ausdruck einer Haltung, die alle relevanten Stakeholder mit ihren Bedürfnissen inhaltlich einbeziehen muss, um auch künftig erfolgreich zu sein.



Susanne Marell ist CEO von Edelman Deutschland, **Bernd Buschhausen** leitet das Edelman Büro in Berlin und ist Head of Family Business bei Edelman Deutschland.
Kontakt: susanne.marell@edelman.com und bernd.buschhausen@edelman.com



Für die Sonderausgabe Familienunternehmen des Edelman Trust Barometers, das die Vertrauens- und Glaubwürdigkeitswerte von Familienunternehmen untersucht, wurden 2014 in 12 Ländern jeweils 1.000 Personen aus der allgemeinen Bevölkerung sowie Meinungsführer befragt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter
www.edelman.de/familienunternehmen.

Der Übergeber braucht ein neues Wirkungsfeld

Jede Unternehmerfamilie sollte einen Plan dafür haben, was der Senior nach dem Wechsel tut. Sonst kann es Krach geben.

Als Heinz Maurer 85 Jahre alt war, stand er immer noch voll im Geschäft. Kein Produkt, keine Pressemitteilung verließen das Unternehmen ohne sein Okay. Zwar habe er, wie er damals sagte, das Tagesgeschäft an seinen Sohn abgegeben. Dennoch traf er als Mehrheitsgesellschafter und Vorsitzender alle großen Entscheidungen selbst.

Der Gründer von Sebamed wollte es genau so. Zwar wäre der Laden, wie der heute 93-Jährige seinerzeit bekundete, auch ohne ihn gelaufen. »Aber darum geht es ja gar nicht. Ich bin es, der die Firma braucht«, sagte er in einem Interview mit der »Welt«, »ich brauche Probleme.« Ohne die könne er nicht leben. »Ich fürchte die Ruhe des Ruhestands.«

Damit ist das Schlüsselthema jeder Übergabe beschrieben. Mit 65 Jahren, wenn Angestellte mit einem kleinen Stehempfang in den Ruhestand verabschiedet werden, sind viele Unternehmer noch in vollem Saft. Zwar ist die Nachfolge angedacht oder eingeleitet. Aber der Senior, ein Energiebündel, braucht ein Wirkungsfeld, auf dem er seine PS auf die Straße bringen kann. Dieses zu schaffen, gehört ebenso zu einer gelungenen Übergabe wie Ausbildung und Einarbeitung der nächsten Inhabergeneration. Denn die Zukunft des Seniors ist keineswegs ein Restposten auf der Agenda, der sich schon irgendwie ergibt.

Wie das Thema für beide Seiten verträglich gestaltet werden kann, zeigt das Beispiel von Albrecht von Dewitz: Als seine Tochter Antje im Jahr 2009 bereit für die Nachfolge ist, zieht sich der damals 65-jährige Unterneh-

mer aus der Geschäftsführung der Outdoor-Marke Vaude zurück. Sein neues Wirkungsfeld wird der Kletterseile-Hersteller Edelrid, den die Familie drei Jahre zuvor übernommen hatte. Hier wirkt von Dewitz senior bis heute als Geschäftsführer.

In anderen Nachfolgekonzepten werden vergleichbare Wege geschaffen – immer in der Erkenntnis, dass die scheidende Generation ein reiches, forderndes Wirkungsfeld braucht. Werner Otto etwa zog sich schon mit 55 Jahren aus dem von ihm aufgebauten Versandhaus zurück und wechselte in den Aufsichtsrat. Das zuvor nebenbei entwickelte Geschäft mit Bürohäusern und Shopping-Malls wurde zu seiner Hauptaktivität. Als sein Sohn Michael Otto ein paar Jahre nach dem Rückzug seines Vaters an die Firmenspitze trat, hatte er ein freies Feld. Bei wichtigen Entscheidungen verständigte man sich im Aufsichtsrat, aber die beiden sehr unterschiedlichen Charaktere kamen sich operativ nicht in die Quere.

Auch für viele andere Übergeber ist der Wechsel ins Aufsichtsgremium der Weg der Wahl. Manfred Fuchs machte diesen Schritt, achtet aber sehr genau darauf, dass er seinem Sohn nicht ins tägliche Geschäft funkt (siehe Seite 12). Auch in der Familie Fiege wurde eine Lösung geschaffen, die konfliktmindernde Distanz sichert: Die Geschwister Hugo und Heinz Fiege, lange Jahre Co-CEOs des Logistikers, wechselten im Zuge der Übergabe in den Beirat. Ihre beiden Söhne bilden heute eine Doppelspitze, die für das Operative verantwortlich ist – und die Senioren beraten diese bei strategischen Themen. Damit es aber in der Vater-Sohn-Beziehung

nicht zu emotional wird, haben die Fieges Gesprächsbeziehungen organisiert, die über Kreuz gehen: Hugo Fiege ist seinem Neffen Jens der Sparringspartner, sein Cousin Felix lässt sich von seinem Onkel Heinz beraten.

Wichtig für den Weg der scheidenden Generation sind auch die Gestaltungsfelder außerhalb des Unternehmerischen. Ludwig Georg Braun etwa, viele Jahre CEO von B. Braun, ist zwar auch Vorsitzender des Aufsichtsrats, betätigt sich daneben jedoch in zahlreichen Ehrenämtern, etwa in der Synode der Evangelischen Kirche sowie in den Kuratorien der Deutschen Stiftung Denkmalschutz und der Robert Bosch Stiftung.

Auch ein länger dauerndes, paralleles Wirken von Junior und Senior ist ein denkbarer Weg. Nicht nur bei Sebamed wurde dieser praktiziert – auch Volkmar und Torsten Wywiol entschieden sich so. Vater und Sohn sind formal gleichberechtigte Geschäftsführer bei Stern-Wywiol, aber mit abgegrenzten Arbeitsgebieten. Der Junior steht für die Gesamtleitung gerade, der Senior bezeichnet seine Aufgaben als »beratender Gesellschafter mit Spezialaufgaben«, vor allem bei Akquisitions- und FuE-Projekten.

Das kann gut gehen, wenn sich die Generationen zusammenraufen, Grenzen respektieren und Regeln einhalten. Dass es nicht die ideale Gestaltung ist, zeigen Fälle des Scheiterns: Albert Darboven und Hans Riegel verloren ihren designierten Nachfolger, weil sich der Senior als zu dominant erwies.

Vertrauen gewähren, Verantwortung weitergeben

*Nach der Übergabe gelten neue Regeln für den Senior.
Die Nachfolge bei Fuchs Petrolub zeigt, was zu beachten ist.*

Der Stabwechsel begann bei uns, als mein Sohn in den Vorstand einrückte. Wir arbeiteten Seite an Seite, mein Nachfolger war zunächst stellvertretendes, wenig später dann ordentliches Vorstandsmitglied. Diese dreieinhalb Jahre gemeinsamen Wirkens waren wichtig für das Unternehmen und für das Gelingen des Generationswechsels. Gleichzeitig waren sie auch die schwierigste Zeit der Nachfolge.

Mein Sohn war erfüllt und beseelt, brachte Aufbruch und Erneuerung aus den USA mit. Ich hatte weiterhin die Rolle des Gesamtverantwortlichen im Vorstand. Wir mussten uns auseinandersetzen, ganz im Wortsinne. Ich habe meinem Sohn immer gesagt: »Die Zeit arbeitet für dich.«

Parallel dazu lief die familiäre Beziehung. Der Vater bleibt Vater, der Sohn bleibt Sohn. Dieses Spannungsfeld zwischen Geschäft und Familie mit Anstand zu meistern ist eine Herausforderung. Wir haben es geschafft; aber mitunter kam ich mir vor wie jemand, der mit seiner Schwiegermutter gemeinsam eine Küche führt. Das ist manchmal emotional. Da hat es sehr geholfen, dass der Vorsitz im Aufsichtsrat durch einen Familienfremden besetzt war (und ist). So hatten wir immer jemanden, der unsere Emotionen kanalisieren konnte.

Für uns war immer klar, dass der Aufsichtsratsvorsitz mit einem Kandidaten besetzt wird, der nicht aus der Familie kommt. Ich weiß, manche Familienunternehmen machen das anders. Aber für uns war es nie ein Gedanke, dass ich nach meiner aktiven Zeit in den Aufsichtsratsvorsitz wechsele. Vater kontrolliert Sohn, das ist unseren externen

Aktionären nicht vermittelbar. Überdies lässt sich der Sohn von einem familienfremden Aufsichtsratsvorsitzenden schon mal einen Hinweis geben, den er nie annähme, käme er vom Vater.

Den Generationswechsel haben wir auf Jahre hinaus vorgeplant. Unser Bild davon sah so aus: Der Senior soll die nächste Generation frühzeitig an das Unternehmen heranführen, sie für das Unternehmertum begeistern. Die Weichen für die Nachfolge sollen spätestens ab dem sechzigsten Lebensjahr gestellt sein. Aus meiner Sicht waren diese Punkte besonders wichtig: Freiraum für den Nachfolger schaffen. Vertrauen gewähren. Schritt für Schritt Verantwortung weitergeben.

Im Jahr 2004 wurde Stefan Fuchs Vorstandsvorsitzender von Fuchs Petrolub. Vom Tag des Wechsels an habe ich mich völlig aus dem Operativen herausgehalten. Ich gehe nicht durch den Betrieb, gebe niemandem ungefragt Rat, das schafft nur Störgefühle. Nach dem Wechsel habe ich nie an Vorstandssitzungen teilgenommen, nie offizielle Besucher empfangen. Das war von Anfang an so gewollt und immer völlig klar. Ich halte mich peinlich genau an die Abmachung, niemandem ins Geschäft reinzureden. Das würde nur gesplante Loyalitäten schaffen, die Mitarbeiter wüssten nicht, an wen sie sich halten sollen.

Zum Glück macht mein Sohn es sehr gut, er hat das Geschäft toll entwickelt. Er ist eine starke Persönlichkeit und würde es nicht hinnehmen, wenn man ihm reinredet. So komme ich gar nicht auf die Idee, dass ich helfen müsste. Das hat die Nachfolge erleichtert.



Heute habe ich mein Büro in der Firma, als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender. Ich bin jeden Tag zugegen, meine Assistentin unterstützt mich bei der Arbeit. Die meiste Zeit widme ich Aufgaben, die nichts mit dem Unternehmen zu tun haben; das Ehrenamt bestimmt mein Wirken. Dieses Engagement für die Gesellschaft spielte bei mir zwar schon immer eine wichtige Rolle. Aber seit dem Wechsel habe ich viel mehr Möglichkeiten, Verantwortung wahrzunehmen.

So bin ich Vorsitzender des Stiftungsrates der Kunsthalle Mannheim. Dank einer großzügigen Spende des SAP-Mitgründers Hans-Werner Hector bauen wir gerade ein neues Museum. Überdies engagiere ich mich als Vorsitzender der Stiftung Kaiserdom zu Speyer, im Förderverein Haus der Geschichte Baden-Württemberg oder viele Jahre als Vorsitzender des Rates der Universität Mannheim.

Dieser Einsatz ist für mich eine Sache der Good Citizenship. Das Unternehmen sollte in der Gesellschaft verankert sein, dafür kann ich meinen Beitrag leisten. Wer sich hier redlich engagiert, bekommt auch reichlich zurück. Es ist eine Einzahlung auf das Ansehen von Unternehmertum und Unternehmen.

Protokolliert von Axel Gloger



Dr. Manfred Fuchs (76) stand von 1963 bis 2004 an der Spitze von Fuchs Petrolub und ist heute stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats. Der größte konzernunabhängige Schmierstoff-Hersteller der Welt, Hauptsitz: Mannheim, wird heute von Stefan Fuchs in 3. Generation geführt. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 1,9 Mrd. Euro und beschäftigt 4.100 Mitarbeiter.

Einstieg ja – aber mit Bedingungen



Die Idee, das Geschäft zu übernehmen, entwickelte sich bei Christian Weber zögernd. Doch dann erdachte er einen Plan.

DR. DOMINIK VON AU: Heute kann Karlsberg eine gelungene Nachfolge vorweisen. Aber vor noch nicht allzu langer Zeit waren die Aussichten eher unsicher. Wie hat sich Ihr Weg ins Unternehmen entwickelt?

CHRISTIAN WEBER: Schon im Schüleralter bin ich nach Schottland gegangen, habe dort meinen Abschluss gemacht. Darauf folgten Studium und Berufstätigkeit im Ausland, unter anderem in Ungarn und Ghana. Über lange Zeit war mir nicht klar, ob ich die Nachfolge antrete oder nicht; ich hatte eine pragmatische Distanz zum Familienunternehmen. Das Unternehmen war zwar immer in meinem Kopf präsent, aber einen konkreten Plan hatte ich nicht.

Können Sie den Zeitpunkt lokalisieren, an dem sich das änderte?

Ja, das war im Jahr 2009. Mein Vater löste eine langjährige Verflechtung mit einem Konzern und eine Joint-Venture-Beziehung auf. Dadurch wurde Karlsberg von einer Beteiligungsgesellschaft wieder zum richtigen Familienunternehmen, in dem alle Fäden des Geschäfts an einem Punkt zusammenlie-

fen. Diese neue Aufstellung machte es deutlich attraktiver, über das Thema »Einstieg und Nachfolge« nachzudenken. Ich habe ab 2009 oft und lange mit meinem Vater über die Möglichkeiten geredet.

Wie sah dann der Schritt zu Ihrer Entscheidung aus?

Vor meinem »Ich will« führte ich viele Gespräche mit den Führungskräften bei Karlsberg, aber auch mit Freunden. Hier habe ich laut gedacht und überlegt, wie ein Einstieg zu gestalten wäre und mit welcher Rolle ich in das Unternehmen hineinpassen würde. Diese Gedanken habe ich in ein Zwei-Seiten-Papier verdichtet. Es verlieh der Idee Ausdruck, dass ich als Nachfolger bereit bin für einen Einstieg in eine Position mit einer Gesamtverantwortung, nicht in einen Teilbereich.

Das sind sehr konkrete Vorstellungen. Wie hat Ihr Vater diesen Plan aufgenommen?

Mein Vater hat das ohne große Diskussion akzeptiert. Er sagte: »Okay, ja, dann fang mal an ...« Das war im Mai 2010.

Wie entwickelte sich das Arbeitsverhältnis zwischen vierter und fünfter Generation nach Ihrem Einstieg?

Ich begann wie von mir beabsichtigt in der Geschäftsführung der Holding. Wir arbeiteten zunächst gemeinsam. Dann hat sich mein Vater Schritt für Schritt zurückgezogen, ich konnte immer mehr Themen in alleiniger Verantwortung angehen. Beispiel: Ein Jahr nach meinem Einstieg hat mein Vater seine physische Präsenz im Unternehmen reduziert. Er hat sich aus der Geschäftsleitungs-Sitzung zurückgezogen, er hat nicht mehr an Gremien teilgenommen. Im operativen Geschäft haben wir eine breit aufgestellte Führung mit familienfremden Verantwortungsträgern, an diese sandte er das Signal: »Wenn ihr etwas wollt, dann geht damit bitte zu meinem Sohn.«

Und wie haben Sie hier eine Gesprächsbasis etabliert?

Ich habe viel mit den familienfremden Führungskräften diskutiert, ich habe mich über die Vorgänge im Geschäft informiert. Aber ich war nie so vermessen, ihnen zu erklären, wie sie ihren Job machen sollen. Wir führen bei Karlsberg mit geteilter Verantwortung. Es war nicht meine Absicht, jemandem im Unternehmen seine Aufgabe streitig zu machen.

Nachdem Sie ins Geschäft eingestiegen waren, wie haben Sie Ihre eigene Agenda aufgebaut?

Das ergab sich ganz natürlich aus einem Strom von neuen Aufgaben. Wir waren damit beschäftigt, das Joint Venture mit einem anderen Unternehmen zu entflechten, die Geschäfte dort wieder herauszulösen, aufzuräumen und uns nach dem Bild »ein Unternehmen« neu aufzustellen. Durch diese



Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Agenda entstanden eine Menge Projekte, für mich in meiner Rolle als Nachfolger im Rückblick die beste Art des Einstiegs. Über Projekte findet sich das Team.

Wie ist Ihr Vater heute intern positioniert?

Er hat sein Büro neben meinem. Er ist durchaus im Unternehmen präsent, aber eben ohne aktive Rolle im Management. Überdies gibt es eine sehr enge Verbindung zu mir. Mein Vater mit seiner immensen Erfahrung ist mein engster Sparringspartner. Wir reden intensiv über Personalfragen, über Investitionen und über die strategische Ausrichtung. Das ist sein Anker ins Unternehmen, das er so lange durch sein Wirken geprägt hat. Er nimmt mittelbar bis heute an den Diskussionen teil, aber nicht gegenüber dem operativ tätigen Management, sondern über die Verbindung zu mir. Das ist eine saubere Abgrenzung.

Oft hat der Senior einen anderen Stil als sein Nachfolger. Welche Art von Wandel der Unternehmens- und Führungskultur hat der Generationswechsel bei Karlsberg mit sich gebracht?

Bei uns ist die Eigenverantwortlichkeit mehr in den Vordergrund getreten. Heute wird weniger über Hierarchie und weniger direktiv geführt als früher. Das aber hat nichts mit der Nachfolge zu tun, sondern mit einem grundlegenden Wandel in der Branche. Früher konnte gewinnen, wer schnell war. Die Ansage »So wird es jetzt gemacht« und rasche Umsetzung brachten den Erfolg. Heute gilt: Schnell kann jeder, gute Ideen sind Quelle des Vorsprungs geworden. Das schafft eine neue Rolle der Führung. Ich sehe meine Aufgabe darin, Innovation aus dem Unternehmen herauszukitzeln, die richtigen Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu bringen und sie machen zu lassen. Karlsberg war

schon immer weit weg von einer Welt, in der alle darauf warten, was der Chef sagt. Wir pflegen eine Kultur des Delegierens, die ich weiter gestärkt habe.

Haben Sie unter den neuen Bedingungen Vorteile am Markt als Familienunternehmen?

Wenn Differenzierung wichtig wird, hat das inhabergeführte Unternehmen Vorteile. Ein Familienunternehmen kann andere Wege gehen als ein Konzern, der über Zahlen und Effizienz geführt wird. Wir sind werteorientiert und können unseren Auftritt auf ganz natürliche Weise emotionalisieren, weil eine Familie die Kultur prägt und nicht anonyme Eigentümer, die keiner kennt. Das macht es leichter, Menschen an das Unternehmen heranzuführen und sie als Mitarbeiter zu binden. Auch gegenüber Kunden schafft die Emotion, die von einer Inhaberfamilie ausgeht, in unserem Geschäft Pluspunkte. Die Führung freilich muss auch im Familienunternehmen professionell und leistungsbehaftet sein.

Werfen wir einen Blick auf die Inhaberschaft, Herr Weber. Mit dem Übergang auf die fünfte Generation ist das Feld der Gesellschafter diverser geworden. Wie gestalten Sie heute, nach der Nachfolge, die Schnittstelle zwischen Führung und Eigentümern?

Es gibt derzeit 25 Gesellschafter, sie verteilen sich auf verschiedene Stämme. Kein Gesellschafter hat einen dominierenden Anteil. Alle Inhaber übertragen ihre Rechte an einen persönlich haftenden Gesellschafter, der in ihrem Auftrag die Geschäfte führt. Das Scharnier zwischen Familie und Führung ist der Verwaltungsrat, er ist mit vier Familienmitgliedern und drei Familienfremden besetzt. Hier findet ein regelmäßiger Austausch

zu allen strategischen Themen statt. Außerdem ist die Gesellschafterversammlung ein wichtiges Element unserer Governance. Hier kommen alle, die Familien, Kinder, die nächste Generation. Wir stellen das vor, was im Unternehmen passiert, informieren über alles – und schaffen einen Ort des Zusammenhalts. Das ist für das Familienunternehmen ein wichtiger Anker.



Christian Weber (36) leitet Karlsberg Brauerei in fünfter Generation. Nach seinem Schulabschluss in Schottland studierte er Volkswirtschaft in Edinburgh und stieg nach beruflichen Stationen u.a. bei Nestlé und Heineken im Jahr 2010 ins Familienunternehmen ein. Das Unternehmen wurde 1878 gegründet, heute erwirtschaften 1.400 Mitarbeiter einen Umsatz von ca. 410 Mio. Euro. Das Portfolio der Karlsberg-Gruppe umfasst neben der Stammmarke »Karlsberg« ein breites Sortiment bekannter Getränkemarken, z.B. Karlsbräu, Gründels, Afri Cola, Bluna, die Fruchtsäfte Niehoffs Vaihinger und Merziger sowie die Wassermarken Teinacher, Richlinger und Krumbach.

Namen und Würdigungen



Würth: Unternehmerlegende Reinhold Würth wird 80 Jahre alt

Groß denken, groß handeln – dafür steht Reinhold Würth. Ihm gelang in einem Unternehmerleben, wofür andere Generationen brauchen. Als Stift tritt er in Vaters Zweimannbetrieb ein, im Jahr 1954 übernimmt er, 19-jährig, das Geschäft. Vierzig Jahre später, als Würth offiziell aus der operativen Führung ausscheidet, gebietet er über ein Multimilliarden-Reich. Sein Baubeschläge-Händler beliefert Handwerksbetriebe und Firmenkunden auf der ganzen Welt im Direktvertrieb. Würth, der über sich selbst sagt, er sei kein guter Handwerker und habe zwei linke Hände, brachte seine persönlichen Stärken in den Aufbau des Unternehmens ein: glühenden Optimismus, zwingende Überzeugungskraft, Kontaktstärke und eine Passion für Wachstum. Mit ehrgeizigen Fünfjahresplänen trieb er seine Mannschaft voran und feilte unermüdlich am Geschäftskonzept.

Seine zweite Karriere absolvierte Würth als Professor und Mäzen. An der damaligen TH Karlsruhe (heute KIT) gründet er das Institut für Entrepreneurship und leitet es für fünf Jahre. Überdies entwickelt er eine Leidenschaft für moderne Kunst, auch diese groß gedacht und groß umgesetzt: Werke seiner auf 16.000 Stücke gewachsenen Sammlung Würth werden an wechselnden Standorten im In- und Ausland in eigens dafür gegründeten Museen ausgestellt. In seiner Heimat, dem Hohenloher Land, lässt er Kulturdenkmäler und historische Bauten auf seine Kosten renovieren. Würths rastlosen Einsatz für das Gemeinwesen würdigen zahlreiche Ehrenbürgerschaften, Verdienstorden, Ehrungen von Hochschulen und Preisverleihungen. Das Unternehmen, die Würth-Gruppe, erwirtschaftet heute einen Umsatz von 9,7 Mrd. Euro und beschäftigt 65.000 Mitarbeiter. Bettina Würth, Mitglied der dritten Generation, ist dem Unternehmen als Beiratsvorsitzende verbunden. Reinhold Würth beging Ende April seinen 80. Geburtstag.

Haniel: Familienoberhaupt Franz Markus Haniel wird 60

»In Generationen denken, nicht in Quartalen«, und: »Management und Kapital werden strikt getrennt« – dafür steht Franz Markus Haniel. In seinem Wirkungsfeld haben diese Grundsätze besonderes Gewicht, denn kaum ein anderes Familienunternehmen in Europa ist so alt, so groß und hat eine so verzweigte Eigentümerschaft wie die Firma Haniel. Der Clan aus 680 Gesellschaftern befindet sich am Übergang von der achten auf die neunte Generation. Diese Diversität an Interessen, Altersklassen und Lebensentwürfen braucht Regeln, die Franz Markus Haniel personifiziert. Seit 2003 Aufsichtsratschef des Unternehmens, gelang es ihm,

die Inhaberschaft vorbildlich zu organisieren. Die Haniel-Jugend wird für ihre Gesellschafter-Rolle qualifiziert, bei den Älteren wird das Interesse am Unternehmen ständig gefördert, die jährlichen Treffen des Clans schaffen Herzensbande zwischen den in aller Welt lebenden Miteigentümern und binden sie ans Unternehmen. »Die Einheit der Familie sicherzustellen ist genauso wichtig wie die wertorientierte Führung eines Unternehmens«, beschrieb FMH, wie der Aufsichtsratschef von den Seinen genannt wird, vor einiger Zeit seine Agenda.

Franz Markus Haniel studierte Sprachen und Maschinenbau, sein Berufsweg führte ihn über Stationen bei MAN, der Beratungsgesellschaft Booz Allen Hamilton und dem Family Office der Familie Quandt in eine Vorstandsposition beim Banknotendrucker Giesecke & Devrient. Diese gab er im Jahr 2007 auf, um mehr Zeit für Haniel zu haben. Das 1756 gegründete Unternehmen ist heute eine diversifizierte Familienholding aus 160 Einzelunternehmen (11.500 Mitarbeiter, 3,94 Mrd. Umsatz). Anfang April wurde Franz Markus Haniel 60 Jahre alt.

Sixt: Erich Sixt befördert die Söhne – und bleibt an Bord

»Ich brenne für diese Firma.« Dieses Bekenntnis legte einer der Sixt-Söhne kürzlich in einem Zeitungsinterview ab. Seit Februar können Konstantin Sixt (32) und Alexander Sixt (35) diese Passion mit noch größerem Spielraum ausleben: Die Brüder, bisher schon in den Diensten des Autovermieters stehend, rückten beide in den Vorstand auf. Konstantin verantwortet den Vertrieb. Alexander ist für Einkauf, Personal und Carsharing verantwortlich. Zwei familienfremde Spitzenmanager sind mit im Vorstandsteam, das von Vater Erich Sixt (70) angeführt wird.



In eigener Sache: Sabine Strick verstärkt das Team von INTES

Am 1. April 2015 hat unsere neue Kollegin Sabine Strick ihre Arbeit aufgenommen. Als leitende Redakteurin des wir-Magazins verantwortete sie in den vergangenen Jahren nicht nur den Auf- und Ausbau des bekannten Magazins aus der FAZ-Verlagsgruppe, sondern konzipierte und moderierte auch die verlagseigenen Veranstaltungen für Familienunternehmen. Als Projektleiterin der INTES Akademie für Familienunternehmen kümmert sie sich nun um die Entwicklung strategischer Projekte sowie um die Weiterentwicklung und den Ausbau des laufenden Programms der INTES Akademie. Im Besonderen hat sie die redaktionelle Verantwortung des UnternehmerBriefs übernommen, baut unsere modularen Qualifizierungsprogramme weiter aus und wirkt bei der Vermittlung von Persönlichkeiten für Beiräte und Aufsichtsräte mit. Wir heißen Sabine Strick als kompetente Insiderin in Sachen Familienunternehmen in unserem Team herzlich willkommen!

An der Stelle danken wir Karin May, die bislang die Gestaltung und die Gesamtkomposition unseres UnternehmerBriefs verantwortet hat. Mit gutem Gespür für aktuell relevante Themen und deren Darstellung hat sie einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, dass sich der INTES-UnternehmerBrief zum heutigen Format entwickeln konnte. Frau May widmet sich zukünftig noch mehr ihren Aktivitäten als Moderatorin und Mediatorin, begleitet uns jedoch auch weiterhin bei der alljährlichen Planung und Durchführung des Unternehmer-Erfolgsforums.



Sabine Strick (li.)
Raoul Roßmann (re.)

Als Signal für den Übergang der Gesamtführung auf die vierte Generation will das Unternehmen die Beförderung der Söhne nicht verstanden wissen. »Ich plane meinen Rückzug nicht«, verkündete Vorstandschef Erich Sixt. Er fühle sich gesund und fit, der Aufsichtsrat verlängerte seinen Vertrag als CEO bis 2020. Die börsennotierte Sixt AG (1,8 Mrd. Euro Umsatz, 4.300 Mitarbeiter) befindet sich mehrheitlich im Familienbesitz.

Hornbach: Albert Wilhelm Hornbach stirbt mit 79 Jahren

Mehr als ein halbes Jahrhundert in der Verantwortung: Als Jugendlicher im Alter von 15 Jahren tritt Albert Hornbach in das Familienunternehmen ein. Das war 1951. Schon zwei Jahre später wird er an der Geschäftsführung beteiligt. Hornbach ist Mitgestalter, als sein Unternehmen im Jahr 1968 den ersten Baumarkt an den Markt bringt, Sortiment: Farben, Tapeten, Eisenwaren, Bodenbeläge, Baustoffe, Elektrogeräte und Werkzeuge. Der Unternehmer teilt sich die Führung mit seinem Cousin Otmar Hornbach (1930–2014), der häufiger im Rampenlicht steht. Seine lange Karriere beendet der Baumarkt-Pionier im Jahr 2006 mit dem Rückzug ins Privatleben. Albert Wilhelm Hornbach starb im Februar im Alter von 79 Jahren.

Rossmann: Vater und Sohn Roßmann beginnen den Stabwechsel

Ja, Streit gebe es auch, sagte Dirk Roßmann kürzlich. »Aber wir haben uns trotzdem gern.« Mit diesem »Wir« meint der Drogerie-Unternehmer das Gespann, das er mit seinem Sohn Raoul Roßmann (29) bildet. Beide begannen dieses Jahr das Projekt »Nachfolge«: Im Januar zog der Junior in die Geschäftsführung ein; er leitet das Unternehmen gemeinsam mit seinem Vater, seiner Mutter Alice Schardt-Roßmann und zwei Familienfremden.

Raoul Roßmann näherte sich der Nachfolge in verschiedenen Phasen an. Im Alter zwischen 15 und 18 Jahren sei für ihn alles offen gewesen. »Ich habe rumgesponnen«, sagte er dem »Handelsblatt«. Während der Ausbildung im väterlichen Unternehmen habe er vieles interessant gefunden. »Aber so richtig entschlossen war ich nicht.« Erst nach BWL-Studium und erstem Führungsjob bei Rossmann entschied er sich für den Einstieg in die Verantwortung im Familienunternehmen: »Ich weiß, dass mein Platz hier ist.«

Dirk Roßmann (heute 68) hatte im Jahr 1972 den ersten Drogeriemarkt mit Selbstbedienung gegründet. Dem vorausgegangen war die Übernahme der väterlichen Drogerie. Heute erwirtschaftet der Filialist einen Umsatz von 7,2 Mrd. Euro und beschäftigt 43.700 Mitarbeiter; 40 Prozent der Anteile befinden sich seit den 1980er Jahren in der Hand des chinesischen Milliardärs Li Ka-shing. Roßmanns älterer Sohn Daniel wirkt ebenfalls im Unternehmen, er ist verantwortlich für das Immobiliengeschäft.

»Politiker wäre das Letzte, was ich werden wollte«

Mit der Demokratie sind Unternehmer meist zufrieden, mit der Arbeit der Politiker nicht. Eine Studie zeigt, wie stark die Distanz ist.

Ausgangspunkt beim Blick auf die Gesellschaft ist für Unternehmer ihre eigene Rolle. Sie sehen sich als Gestalter, tragen Verantwortung, der Erfolg im Geschäft ist für sie nur ein Teil ihres Tuns. Sie fühlen sich eingebunden in einen Kreislauf des Gebens und Nehmens, der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden umfasst, aber auch das Gemeinwesen. Auf der lokalen Ebene besteht eine starke Verflechtung mit der Bürgerschaft und der örtlichen Politik. Ihr Wirken in Familie, Unternehmen und Gemeinschaft sehen die Familienunternehmer als Kontinuum, Grenzen zwischen den drei Bereichen gibt es kaum, wie eine Studie zweier Wissenschaftler der Universität Göttingen ermittelte.

Auch zur Demokratie gibt es ein unbelastetes, positives Verhältnis, der Wert eines stabilen Gemeinwesens wird allgemein geschätzt. Denn jedes langlebige Familienunternehmen kennt auch die Kehrseite: Krisen, Kriege und Katastrophen in der Vergangenheit haben gezeigt, wie fragil unternehmerisches Tun sein kann, wenn das Gemeinwesen zerbricht. Deshalb sind Unternehmer dankbar, dass sie heute in Frieden, Wohlstand und Demokratie leben.

Gegenüber der Alltagspolitik zeigen die Familienunternehmer eine Dienstleistungs-Mentalität. Man ist froh, dass jemand anderes dieses Geschäft betreibt. (Zitat eines Befragten: »Ich selber möchte kein Politiker sein, und wir müssen endlich mal aufhören mit der Politikerschelte, denn das ist gar nicht so leicht, was die machen, und es ist auch eine harte Arbeit.«)

Gleichzeitig gibt es Kritik an der Art, wie Politik betrieben wird. In deren Mittelpunkt steht die fehlende Fähigkeit der Politik, ihre Arbeit an etwas Höherrangigem zu orientieren: Es gibt, anders als in einem gut geführten Familienunternehmen, kein großes Ziel, keine alle verbindende Idee, keine Philosophie. Die Politik sei, so die verbreitete Auffassung, ein System, das persönlich und strukturell nicht in der Lage ist, etwas mit langem Atem und Ausdauer zu verfolgen. Hier wird die Divergenz der Reichweite des Denkens offenbar: Der Familienunternehmer denkt in Generationen, der Politiker in Zyklen der öffentlichen Meinung, die manchmal nur Monate dauern.

Zwei Dynamiken machen die Unternehmer dafür verantwortlich, dass die Politik keine Gedanken entwickeln kann, die über das nächste Jahr hinausreichen: die Medien, die die Politik von Schlagzeile zu Schlag-

zeile jagen – und die Reduzierung der Politik auf das, was die Partei gerade diktiert. (These: »Parteiräson verstärkt den Eitelkeitstrieb der politischen Akteure und verhindert die Ausrichtung an einem höheren Ziel.«) Beides zusammen ergibt einen sich selbst verstärkenden Kreislauf aus Dauerwahlkampf und Medienerregung.

Ein wunder Punkt des politischen Systems ist die mit ihm einhergehende Bürokratie. Jede klare Idee, jede Initiative werde durch Bürokratie verlangsamt und verwaschen, sagen die Unternehmer. Hier bündeln sich viele selbst gemachten Erfahrungen zu Frust und Zynismus. Zitat: »Gib einem Beamten einen Schreibtisch, Bleistift und eine Aufgabe, und binnen kurzem wird sich eine ganze Behörde entwickelt haben.«

Den Beruf des Politikers halten die befragten Familienunternehmer für unattraktiv: Unbarmherzige Medien, enormes Arbeitspensum, Verzicht auf Privatleben, miserabler Ruf des Berufsbildes und schlechte Bezahlung sind für Unternehmer die Gründe, sich von einer politischen Betätigung fernzuhalten. Unternehmer wollen nicht in einer Welt tätig sein, in der Taktieren und Intrigen wichtiger sind als Inhalte. Lieber bleiben sie ihrem beruflichen Wirkungsfeld treu, weil sie den Wesenskern des Unternehmertums schätzen: Kreativität, Eigenständigkeit, Entschlussfreude und Mut zum Risiko.

Die Repräsentation der Unternehmer im Parlament spiegelt diese Zurückhaltung gegenüber der Politik. Sie ist im Lauf der Jahrzehnte immer weiter zurückgegangen. Waren etwa in der Wahlperiode 1949 bis 1953 gut 20 Prozent der Abgeordneten Unternehmer, so sind es heute nur noch 8 Prozent; das liegt unterhalb ihres Bevölkerungsanteils, der 10 Prozent ausmacht. Diese Einstellung ist freilich tief verwurzelt – schon im Paulskirchenparlament Mitte des 19. Jahrhunderts beklagten Unternehmer, so die Studie, »Illusionisten« und »Phrasendrescherei«.



Wissenschaftler des Instituts für Demokratieforschung an der Universität Göttingen befragten 160 Unternehmer in mehrstündigen Tiefen-Interviews. Der Auswertungsbericht ist als Buch erschienen: Franz Walter, Stine Marg (Hg.), »Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen« (BP-Gesellschaftsstudie, 352 Seiten, Rowohlt, 16,95 Euro)

Besser gewirtschaftet, schneller erholt

Dass Familienunternehmen stark sind, zeigt sich besonders in Zeiten des Umbruchs. Bonner Forscher erbrachten beeindruckende Nachweise.

Die deutsche Wirtschaft wird allseits dafür bewundert, wie krisenfest sie es durch schwierige Jahre schafft. Jetzt zeigt sich, dass besonders die Familienunternehmen dazu einen wichtigen Beitrag geleistet haben: Wann immer die Konjunktur rumpelt, liefern sie bessere Renditen und bauen weniger Beschäftigung ab als Unternehmen in anonymer Eigentümerschaft. Das fanden Forscher des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) heraus, die die Daten von beiden Unternehmenstypen miteinander verglichen.

Untersucht wurde ein Zeitraum, in dem alles andere als ruhiges Fahrwasser herrschte: Die Jahre 2008 bis 2012 brachten die Subprime-Krise maroder Kredite der amerikanischen Häuslebauer, den Zusammenbruch von Lehman Brothers und den folgenden Börsencrash. In der Folge entwickelte sich eine an Stürmen reiche Anpassungsphase.

All das meisterten die Familienunternehmen besser als die Unternehmen in anonymer Eigentümerschaft. »Unsere Analysen zeigen, dass große Familienunternehmen nicht nur über den gesamten Zeitraum 2008 bis 2012 hinweg, sondern auch in jedem einzelnen Jahr eine höhere Gesamt- wie auch eine höhere Eigenkapitalrendite als große Nichtfamilienunternehmen erzielt haben«, erläutern Nadine Schlömer-Laufen und ihre drei Co-Autoren das Kernergebnis ihrer Studie.

Natürlich brachen beide Kennzahlen im Jahr 2009 ein – es war der Höhepunkt der Krise. Aber in allen Jahren, die die vier Forscher auswerteten, verdienten die Familienunternehmen besser als die Nichtfamilienunternehmen. Das zeigen typische Werte aus dem Nachkrisenjahr 2010: Das Gesamtkapital rentierte in Familienunternehmen mit 6,1 Prozent, in den Nichtfamilienunternehmen nur mit 4,8 Prozent. Damit fiel die Rendite bei Firmen in Familienhand um mehr als ein Viertel besser aus. Eine parallele Lage ergibt sich bei der Rentabilität des Eigenkapitals, hier kommen die Familienunternehmen auf 11,5 Prozent, während die Vergleichsgruppe nur auf 10,9 Prozent kommt.

Die Umsatzverläufe bestätigen das Bild des Inhaber-Unternehmers als solidem Wirtschaftler. Zwar ging das Geschäft bei den Unternehmen in Familienhand in Zeiten der heftigsten Krise 2008/2009 etwas stärker zurück als in der Vergleichsgruppe (minus 10,8 Prozent versus 8,4 Prozent). Aber die Erholung danach kam umso

kräftiger – die Familienfirmen fanden schneller wieder zur alten Stärke zurück als die Unternehmen in anonymer Streubesitz.

Diese schnelle Rückkehr zu alten Erfolgen spiegelte auch die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Über alle Unternehmenstypen hinweg wurden auf dem Höhepunkt der Krise geringfügig Mitarbeiter abgebaut. Aber den anschließenden Mitarbeiteraufbau vollzogen die inhabergeführten Firmen deutlich kräftiger: »Die Familienunternehmen haben zwischen 2008 und 2012 ihren Personalbestand mit 12,1 Prozent stärker erhöht als die Nichtfamilienunternehmen mit 7,8 Prozent«, schreiben die Bonner Forscher.

Die Zahlen aus der Studie weisen nach, wie stark der Inhaber-Bonus auf die Erfolgskraft eines Unternehmens wirkt: Die Forscher zählten als Familienunternehmen nur solche Firmen, deren Anteile mindestens zur Hälfte auf maximal zwei Familien verteilt sind. Zudem mussten Familienmitglieder in der Geschäftsführung aktiv sein. Diese Abgrenzung des Begriffs »Familienunternehmen« ist enger gewählt als sonst in der Forschung üblich – die Autoren der Studie legten ihren Fokus ausdrücklich auf inhabergeführte Unternehmen. Haniel, Kärcher oder Katjes-Fassin vor dem Einstieg von Bastian Fassin hätten in der Studie nicht als Familienunternehmen gegolten, weil externe Manager die Geschäfte führen.

Zu vermerken ist, dass die IfM-Studie Ergebnisse vergleichbarer Studien bestätigt. So analysierte die Boston Consulting Group (BCG) gemeinsam mit der École Polytechnique Paris vor zwei Jahren, wie Familienunternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmenstypen abschneiden. In den untersuchten Jahren 1997 bis 2009 lieferten Firmen in Familienhand eine bessere finanzielle Performance als anonyme Konzerne – weil Inhaber in Krisenzeiten besser navigieren und höhere Renditen erzielten als die Vergleichsgruppe.



Untersucht wurden in der Studie die Zahlen von 3.723 Familien- und 2.852 Nichtfamilienunternehmen mit mindestens 50 Mio. Euro Umsatz. Quelle: Nadine Schlömer-Laufen, Christoph Lamsfuß, Jutta Große und Simone Chlosta, »Wirtschaftliche Entwicklung großer Familien- und Nichtfamilienunternehmen – eine Bilanzdatenanalyse für den Zeitraum 2008 bis 2012«, erschienen als: IfM-Materialien Nr. 235, 79 Seiten, Bonn 2014.

Geldanlage im Unternehmen: Eine Kurzanleitung

Wir werden noch eine ganze Weile mit einer extrem lockeren Geldpolitik der Zentralbanken leben müssen. Mit einfachen Zinsanlagen lässt sich deshalb in den kommenden Jahren kein Geld mehr verdienen. Und es kann noch schlimmer kommen: Viele Bankexperten gehen davon aus, dass vor allem Firmenkunden mit größeren Guthaben zukünftig einen Negativzins zahlen müssen. Grund genug, die betriebliche Geldanlage zur Chefsache zu machen. Wer nicht gerade wie Siemens oder der Maschinenbauer Trumpf seine eigene Bank gründen kann, wird mit einem Teil seiner liquiden Mittel höher ins Risiko gehen müssen. Und damit sind wir schnell beim Thema Aktien.

Dividenden sind leider nicht die neuen Zinsen

Sehr häufig hört man inzwischen, dass dividendenstarke Aktien eine gute Alternative zu Zinsanlagen seien. Ich befürchte, dass diese Aussage bei vielen Investoren eine falsche Erwartungshaltung erzeugt. Sicherlich bildet eine konstante Dividendenzahlung einen guten Risikopuffer gegen Kapitalverluste. Aber nur auf lange Sicht. Wer sehr langfristig investiert, mag sich damit trösten können, dass durch die jährlichen Dividenden irgendwann auch Verlierer-Aktien eine positive Rendite aufweisen. Telekom-Aktionäre der ersten Stunde wissen, wovon ich spreche. Für die betriebliche Geldanlage kann eine Buy-and-hold-Strategie mit Dividendenaktien aber keine Lösung sein. Ich empfehle Ihnen, die Geldanlage in Ihrem Unternehmen wie folgt anzugehen:

Erstens: Lockrufe überhören

In Niedrigzinsphasen haben die Finanz-Alchemisten der Banken ihre Hochkonjunktur. Wie am Fließband werden synthetische Finanzprodukte und Fonds auf den Markt geworfen, die

attraktive Erträge bei zu vernachlässigendem Risiko versprechen. Offensichtlich bauen die Marketingabteilungen darauf, dass Anleger unter Anlagedruck ein sehr kurzes Gedächtnis haben: Es waren genau solche synthetischen Zertifikate und intransparenten Fonds, die nach der Lehman-Pleite den größten Schaden angerichtet haben. Alle Anbieter kochen mit dem gleichen Wasser, risikolose Erträge gibt es nicht. Finanzprodukte sind wie Eisberge: Die wahren Risiken liegen nicht sichtbar unter der Oberfläche. Brauchen Sie solche zusätzlichen Risiken wirklich? Ihr Kerngeschäft ist doch schon riskant genug.

Zweitens: Umdenken

So banal es klingt: Im Gegensatz zu Ihrem Kerngeschäft stehen Sie bei der Geldanlage nicht im Wettbewerb mit anderen. Sie müssen die Märkte nicht schlagen. Es reicht völlig aus, die durchschnittliche Marktpformance zu erwirtschaften. Nehmen Sie eine demütige Grundhaltung ein. Worauf es bei der Geldanlage wirklich ankommt, sind Fehlervermeidung, Kostensenkung und die Kontrolle des Risikos durch eine strikte Verlustbegrenzung.

Drittens: Töpfe bilden

Klären Sie, welchen Teil Ihrer liquiden Mittel Sie innerhalb der kommenden zwölf Monate definitiv brauchen werden. Diese Summe kommt in einen Liquiditätstopf, der keinen Kursschwankungen ausgesetzt werden sollte. Hier nehmen Sie ganz bewusst Null- oder Negativzinsen in Kauf. Die übrige Summe mit einem längeren Anlagehorizont kommt als strategische Kriegskasse in ein gemischtes Wertpapierdepot mit Aktien und Anleihen. Die maximale Aktienquote sollte zwischen 25 und 50 Prozent liegen, je nachdem, welche Rückschläge Sie in diesem Topf bereit sind zu tragen. Denn auch bei konsequenter Verlust-

begrenzung braucht es immer etwas Reaktionszeit, bis die Reißleine greift.

Viertens: Instrumente und Regeln festlegen

Im Hinblick auf Kostensenkung und breite Streuung bietet es sich an, komplett mit transparenten Indexfonds zu arbeiten und ganz auf Einzelwerte zu verzichten. Die Handelsregeln müssen die Verlustbegrenzung sicherstellen, damit Ihnen die relativ hohe Aktienquote nicht zum Verhängnis wird, wenn Sie doch schon nach sechs Monaten an das Geld in der Kriegskasse müssen. Sie können natürlich klassisch mit Stop-Loss-Kursen arbeiten. Für noch geeigneter halten wir dynamische Indikatoren wie zum Beispiel Trendlinien, da sie auch eine Antwort auf die Frage nach dem Wiedereinstieg bieten.

Fünftens: Diszipliniert handeln

Von der Investorenlegende Warren Buffett stammt der Satz, dass Geldanlage einfach ist, aber nicht leicht. Er spielt auf unsere allzu menschliche Neigung an, je nach Gefühlslage von unseren Regeln abzuweichen und uns damit zu schaden. Erfolgreiche Geldanlage setzt deshalb Disziplin voraus. Da emotionsfreies, regelbasiertes Handeln mit fremdem Geld leichter ist als mit eigenem, ist es oft ratsam, das Management der Kriegskasse an bankenunabhängige Vermögensverwalter auszulagern.



Andreas Zittlau ist Geschäftsführer der Gesellschafter der PRIVACON Vermögensverwaltung, einem Partnerunternehmen der INTES.

Kontakt: Telefon 0228/36780-70, andreas.zittlau@privacon.de

Unternehmerfamilien investieren in Familienunternehmen

INTES schafft ein Netzwerk für kapitalsuchende und kapitalgebende Familienunternehmen und Family Offices.

Friedhelm Loh, Vorsitzender der Friedhelm Loh Gruppe, hat sich am Roboterhersteller Kuka beteiligt. Dirk Roßmann, Gründer und Geschäftsführer der gleichnamigen Drogeriekette, ist größter Aktionär bei der Deutschen Beteiligungs AG, die wiederum an rund 20 Mittelständlern beteiligt ist. Sich außerhalb des Kernunternehmens unternehmerisch zu beteiligen, hat Tradition bei deutschen Unternehmerfamilien. Die Familien Oetker, Haub, Quandt, Werhahn, Haniel oder Jacobs haben im Laufe mehrerer Generationen auf diese Weise ganze Unternehmensportfolios aufgebaut.

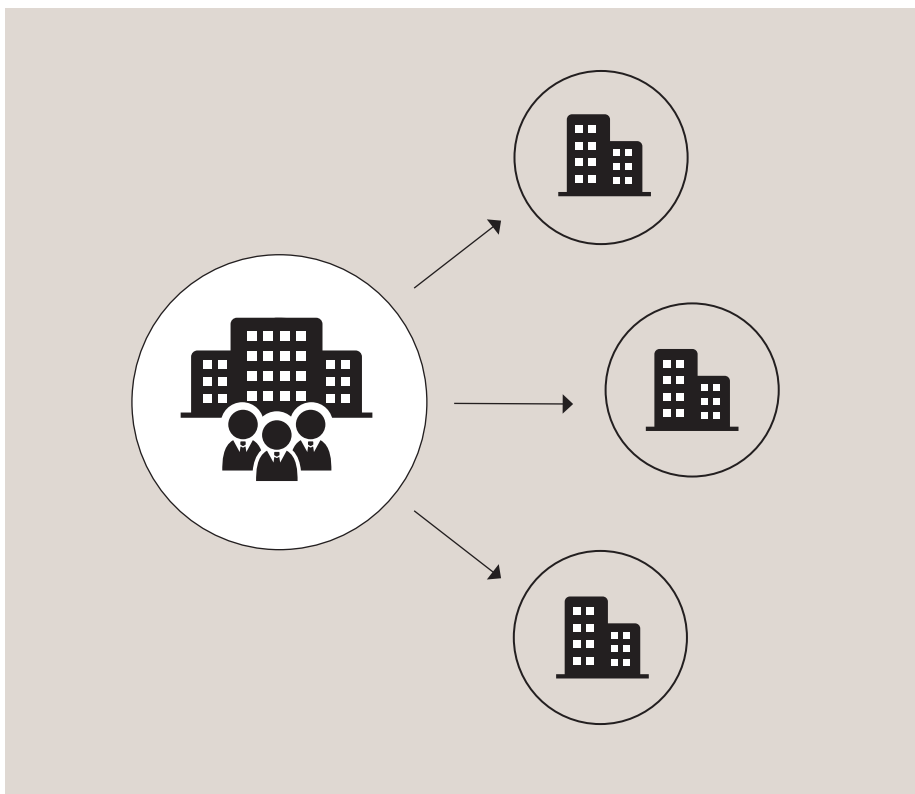
In einer Studie aus dem Jahr 2013 hat die Universität St. Gallen 342 Familien zu ihrer Vermögensstruktur befragt. Unternehmerische Beteiligungen jenseits des Kernunternehmens spielten dabei eine wesentliche Rolle. Im Schnitt war jede Familie an zehn Unternehmen beteiligt.

Aber auch Unternehmerfamilien mit weniger großen Vermögen als die obengenannten investieren ihr Vermögen immer öfter in Direktbeteiligungen. Aus verschiedenen Gründen: Sie gelten als krisenresistenter als Kapitalmarktinvestments, versprechen hö-

here Renditen und ermöglichen ein aktives Mitwirken des Unternehmers. Das aktuelle Niedrigzinsumfeld tut sein Übriges. Traditionelle Kapitalanlagen können den nachhaltigen Vermögenserhalt über mehrere Generationen nur noch bedingt gewährleisten.

Auf der anderen Seite öffnen sich kapitalsuchende Familienunternehmen immer öfter für diese »neuen« Investoren. Viele Mittelständler haben ihre Bankenabhängigkeit in der Vergangenheit bewusst reduziert. Für bestimmte risikoreichere Wachstumsfinanzierungen stehen Banken ohnehin nur begrenzt zur Verfügung.

Es gibt sie also: die unternehmerisch geprägten Geldgeber und die nach fremdem Eigenkapital suchenden Familienunternehmen. Nur finden beide in der Praxis viel seltener zusammen als eigentlich denkbar. Auf Investorenseite werden Direktbeteiligungen opportunistisch aus dem näheren Umkreis vorangetrieben und nicht unbedingt systematisch gesucht, analysiert und geprüft. Keine der am Markt verfügbaren Plattformen schafft es, beide Seiten zusammenzubringen. Aus diesem Grund öffnet die INTES Akademie für Familienunternehmen ihr Netzwerk für investierende Unternehmerfamilien und kapitalsuchende Unternehmen. Wir bringen in vertrauensvollen persönlichen Gesprächen Unternehmer, die einen Teil ihres Vermögens in unternehmerische Direktbeteiligungen einbringen möchten, mit anderen Unternehmern zusammen, die Liquidität zur Umsetzung ihrer vielfältigen unternehmerischen Ziele suchen – wie z.B. für Innovationen, Akquisitionen oder auch die Ablösung ausscheidender Gesellschafter.



Die Vorteile für beide Parteien liegen auf der Hand: Kapital bereitstellende Unternehmer(familien) können durch Investments in andere Familienunternehmen ihr Familienvermögen sichern und mehren, indem sie langfristig höhere Renditen erzielen, als mit klassischen Kapitalanlagen erreicht werden können. Gleichzeitig können sie ihre unternehmerische Kompetenz jenseits des eigenen Familienunternehmens zum Einsatz bringen, indem sie die Entwicklung des investierten Unternehmens mitgestalten und aktiv vorantreiben.

Auf der anderen Seite können kapitalsuchende bzw. -aufnehmende Unternehmer

durch eine Direktbeteiligung auf eine weitere Finanzierungsquelle zur Wachstumsfinanzierung, Diversifizierung oder Umstrukturierung zurückgreifen und so ihre Eigenkapitalbasis stärken. Ein Vorteil wiederum für ihr Rating und eine weitere Bankenfinanzierung. Sie können den gewonnenen finanziellen Spielraum nutzen, um ihr Vermögen zu diversifizieren, das Firmen- und Privatvermögen im Nachfolgeprozess zu trennen und eine gerechtere Aufteilung des Gesamtvermögens sicherzustellen. Hinzu kommt, dass ihnen neben dem bereitgestellten Kapital ein Partner auf Augenhöhe zur Seite steht, der einen langfristigen Investitionshorizont verfolgt und sein Know-how,

seine Kontakte und sein Netzwerk einbringen kann, um die Unternehmensentwicklung voranzutreiben!



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



Kontakt: d.von.au@intes-akademie.de

Bei Interesse am Beteiligungsnetzwerk sprechen Sie uns gerne vertrauensvoll an unter Telefon 0228/36780-62



KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind **Mittelstand**.
Die **Konservative Avantgarde**
unter den **Top Ten** der deutschen
Personalberatungen.
Seit **42 Jahren**.



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Familienunternehmen@RochusMummert.com
Düsseldorf • Frankfurt • Hannover • Hamburg • München



Der Vater, der Sohn und die Firma
Christoph Schweiger, Re Di
Roma-Verlag, 120 Seiten, Preis:
12,80 Euro

Im vom Vater gegründeten Unternehmen arbeitet Christoph Schweiger seit 12 Jahren. An seinen ersten Tag erinnert er sich, als sei er gestern gewesen. »In der Anfangszeit war es hart. Was mich am meisten belastete, war, permanent auf der Bühne zu stehen. Jeder beobachtet einen, dauernd.«

Dann beginnt die Nachfolge. Vater und Sohn sagen Dritten, dass sie gemeinsam führen. Der Vater ist der Unternehmer, aber der Sohn spielt ihn nur. Der Stabwechsel ist vorgedacht, dennoch muss sich der Junior seine Rolle hart erarbeiten: Er spürt, dass sich etwas ändern muss – und das geht nur, wenn er seinen Einfluss vergrößert. Agenda: Willen zeigen, den Senior aus dem Unternehmen leiten, ohne dass das Familiäre leidet, selbst das Heft in die Hand nehmen. »Junior, übernehmen Sie Verantwortung! Sofort! Und nicht erst später, wenn der Senior nicht mehr da ist«, ruft er seinen Lesern zu. Führung sollte sich der Nachfolger nicht ersitzen, sondern ergreifen.

Der Autor gibt den Bericht über seine Nachfolge radikal subjektiv. Hoffnungen und Ziele haben darin ebenso ihren Platz wie Ängste und die schlaflosen Nächte. Seine Gedanken-skizzen sind Lebenshilfe für jeden Nachfolger, der mittendrin steckt – und sich wundert, was mit ihm und um ihn herum vorgeht.



Wir Erben.
Was Geld mit Menschen macht
von Julia Friedrichs, Berlin-Verlag,
319 Seiten, Preis: 19,99 Euro

Aus der Sicht der Eltern ist alles ganz wunderbar: Kinder gut erzogen, mit Ausbildung an erstklassigen Adressen. »Da ist der Schritt in die Nachfolge der natürliche Weg«, so die verbreitete Haltung, »wir machen es unseren Nachkommen leicht.« Aber die Perspektive der Kinder sieht manchmal ganz anders aus. Klar, sie wissen, sie kommen aus einer guten Familie. Dennoch hadern sie. Sie wollen nicht zu denen gehören, die in den USA »Silver Spoon Kids« genannt werden. Sie haben manchmal das Gefühl, dass das große Erbe auch eine große Last sein kann.

Julia Friedrichs hat diesen Erben nachgespürt, in behutsam erzählten Geschichten. »Ich glaube, ja«, sagt etwa die Tochter einer Unternehmerfamilie auf die Frage, ob sie das Geschäft übernehmen werde, »aber vielleicht auch nicht.« Ihr ist es unheimlich, weil sie manchmal denkt, die Nachfolge bringe sie um ihren eigenen Weg. Sie geht zu einem Coach speziell für Erben, heimlich, wie manches andere Kind aus Unternehmerfamilien auch.

Die Autorin zeigt klar und überzeugend, wie viele Spannungen, nie beantwortete Fragen und Unsicherheiten mit einer Nachfolge verbunden sind, auch wenn diese, wie so oft, auf den letzten Metern doch noch gelingt. Mit dem unbefangenen Blick der Außenseiterin lenkt sie ihre Leser auf Themen, über die beide Generationen mehr reden sollten. Lesenswert!



The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success
von Rich Karlgaard, Jossey-Bass,
272 Seiten, Preis: ca. 20 Dollar

Mit einer durchdachten Strategie und 1A-Umsetzung kann man jedes Geschäft zur Blüte führen – für ein paar Quartale oder sogar Jahre. Ein richtig langlebiges Unternehmen aber lässt sich so nicht aufbauen. Das gelingt erst, wenn auch die weichen Faktoren ins Spiel kommen. Über Generationen erfolgreiche Unternehmen greifen deshalb auf einen Vorrat an Werten, Routinen und Grundeinstellungen zu, die sich über die Zeit hinweg kaum verändern. Diese liefern den handelnden Personen genau jene Navigationshilfen, die sie brauchen, wenn sie eine Folge von Auf- und Abschwüngen überleben wollen. Rich Karlgaard, Unternehmer und Autor aus den USA, hat dieser These in seinem Buch »The Soft Edge« nachgespürt. Er sprach mit CEOs von großen und mittleren Unternehmen, untersuchte deren langfristige Stärke, zeichnete Erfolgsgeschichten nach.

Dabei stellte er fest, dass Unternehmen, die Vertrauen schaffen können, die Mitarbeitern und Kunden eine attraktive Geschichte liefern und Erfahrungen als immaterielles Kapital nutzen, auf lange Sicht besonders erfolgreich sind. Damit schafft Karlgaard eine Anleitung für die Führung von Familienunternehmen, die stabil ihren Weg gehen. Der Rat kommt im bewährten Format des amerikanischen Business-Books: stark strukturiert, leicht lesbar, viele Anekdoten und Fallbeispiele aus der Praxis.



Unternehmer-Erfolgsforum 2015
am 12. November
im Grandhotel Schloss Bensberg

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Unternehmen

Das Innovationsseminar
Denkmuster, Werkzeuge und Anregungen
für Innovationssprünge
14. Juli 2015 in München

Die digitale Revolution
Potenziale erkennen und umsetzen
15. Juli 2015 in München

Leadership 2.0
Führung in Zeiten von Smartphone,
Burnout & Co.
16. Juli 2015 in München

Führung – Was wirklich zählt.
1. September 2015 in Bonn
mit Dr. Reinhard K. Sprenger

**Talentmanagement und
Personalentwicklung**
11. September 2015 in Hannover

**Fremdmanagement im
Familienunternehmen**
30. September 2015 in Herzogenaurach

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Familie

Notfallplan für Unternehmer
8. September 2015 in Hannover

Kindererziehung
für Unternehmer als Eltern von Kindern
bis 10 Jahre
29. September 2015 in Herzogenaurach
mit Dr. Herbert Renz-Polster

**Geschwister in der
Unternehmensführung**
1. Oktober 2015 in Herzogenaurach

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Persönlichkeit

Die überzeugende Rede
Präsenz, Atmung, Körpersprache und Stimme
24. August 2015 in Bonn mit Isabel García

Charisma
Die Königsdisziplin des überragenden
Leaders
28. September 2015 in Herzogenaurach
mit Dieter Lange

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Vermögen

Schenken und vererben
Modelle und Gestaltungsmöglichkeiten
für Unternehmer
8. Juli 2015 in Kassel

Minenfeld Vermögensaufbau
9. Juli 2015 in Kassel

Stiftung als Nachfolgelösung
11. August 2015 in Bremen

FÜR NACHFOLGER

in Familienunternehmen

Bühnen-Workshop »Starker Auftritt«
Sicheres und authentisches Auftreten
als Nachfolger
11. bis 13. September 2015 in Berlin

**Führungs-Workshop »Wirkungsvoll
und souverän führen«**
Wie Sie als angehender Nachfolger
Ihre Rolle in Unternehmen und Familie
überzeugend ausfüllen
23. bis 25. September 2015 in Bonn

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Die Organisation von Führung und Kontrolle
18. September 2015 bei München

Rechte und Pflichten als Gesellschafter
19. September 2015 bei München

Bilanzen lesen und verstehen
23. Oktober 2015 bei München

**Strategische Entscheidungen einschätzen
und Finanzierungsmodelle verstehen**
24. Oktober 2015 bei München

Das Management der Unternehmerfamilie
27. November 2015 bei München

Vermögen erhalten und vermehren
28. November 2015 bei München

FÜR BEIRÄTE

in Familienunternehmen

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

Vertiefungslehrgang:
Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse,
Kontrolle und strategische Entscheidungen
3. bis 4. November 2015 bei Frankfurt/M.



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

Es gibt Unternehmer und Bankiers. Wir sind beides.



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



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Frankfurt am Main

Martin Weil 0 69 / 21 61-14 51

München

Thomas Jäger 0 89 / 23 93-25 04

Hamburg

Michael König 0 40 / 450 63 42-30 11

Düsseldorf

Thomas Kleffmann 02 11 / 30 12 36-60 01

Köln

Christian Beyerung 02 21 / 13 93 19-70 10