

» 03 | 2015

UnternehmerBrief

Warum sich die Arbeit an der Governance lohnt **SEITE 03** | Familienmanager sichert Identität **SEITE 06** | Testen Sie Ihre Governance **SEITE 08** | Nicolas Gallenkamp: Jung an die Firmenspitze **SEITE 16** | Nachfolge: Den richtigen Zeitpunkt erkennen **SEITE 17** | Wie Geschwister erfolgreich gemeinsam führen **SEITE 18** | Unternehmer als Investor **SEITE 20** | u. v. m.

Der neue Governance Kodex für Familien- unternehmen

Zeitgeist und Werte ändern sich, die Führung der Familie sollte diesem Wandel folgen: Heute werden Erbe, Generationswechsel und Mitwirkung im Unternehmen auf vielen Gebieten neu gedacht. Patriarchat und Recht des Erstgeborenen, das war einmal. Stattdessen werden alle einbezogen, der Wille der Familie entsteht im Teamwork. Transparenz löst einsame Entscheidungen ab. Dem trägt die neue, dritte Fassung des Governance Kodex für Familienunterneh-

men Rechnung. Dessen Regelwerk, das jede Inhaberfamilie für ihre innere Führung als Vorlage nutzen kann, wurde aktualisiert und ergänzt. So wird nachvollziehbar, wie man Wir-Gefühl, Identität und Stabilität zum Inhalt eines gemeinsamen Projekts machen kann. Wir zeigen in dieser Ausgabe Beispiele gelungener Umsetzung. Überdies legen wir offen, welche Chancen familiärer Gestaltung manchmal noch ungenutzt brachliegen. **SEITE 03 BIS 09.**



Qualifizierungsprogramm für
Gesellschafter – mehr Infos unter
www.intes-akademie.de

Wort der Herausgeber

Liebe Leser!

Deutschlands Familienunternehmen sind längst zum Export-schlager geworden. Gemeinsam mit den USA führen wir die Liste der 500 größten Familienunternehmen weltweit an, mit deutlichem Abstand zu allen anderen Volkswirtschaften. Um unsere starke Basis unabhängiger, langfristig denkender, konservativ wirtschaftender und gleichzeitig innovationsfreudiger Familienunternehmen werden wir vielfach beneidet.

Aber das »System Familienunternehmen« ist nicht qua Natur erfolgreich. Im Gegenteil: Besonders bei schnell wachsenden, global agierenden Familienunternehmen mit gleichzeitig wachsendem Gesellschafterkreis kann die Familie auch zur existenziellen Bedrohung werden. Das haben viele erkannt. Während Corporate Governance und Family Governance vor zehn Jahren noch Randthemen waren, stehen sie jetzt bei Unternehmerfamilien oben auf der Agenda.

Grund genug, uns in der aktuellen Ausgabe des Unternehmer-Briefs diesem Thema ausführlich zu widmen. Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre.

Herzlichst
Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Was der neue Governance Kodex für Familienunternehmen leistet – von Axel Gloger	03
10 Tools für eine starke Family Governance von Christina Müller und Thomas Rieg	05
Ein Familienmanager sorgt für Identifikation Dirk Chatelain im Gespräch	06
Jetzt testen: Ist Ihre Governance noch aktuell?	08
Frauen in Aufsichtsgremien noch immer Mangelware von Sabine Strick	09
Namen und Würdigungen	10
Wie Reichtum entsteht, wie er vergeht – von Axel Gloger	13
Plädoyer für einen Verantwortungsföderalismus von Lutz Goebel	14
Neue Weltliga der Familienunternehmen	15
In jungen Jahren an die Firmenspitze Dominik von Au im Gespräch mit Nicolas Gallenkamp	16
Wenn das Alter zum Problem wird – von Frank Döring	17
Wie Geschwister zum erfolgreichen Team werden von Nina Heinemann und Arno Lehmann-Tolkmitt	18
Familienunternehmer investieren in Familienunternehmen Philipp Haindl im Gespräch	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 13. Jahrgang, September 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, 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

Was der neue Governance Kodex für Familienunternehmen leistet

Der nächste Übergang in Ihrem Familienunternehmen kommt, so viel ist sicher. Damit dieser gelingt, braucht es gute Regeln, die zu finden gar nicht so schwer ist.

Die neuen Verhältnisse kommen schneller als gedacht. Mal ist es der Wechsel vom Gründer auf die nächste Generation, ein Spross wird Firmenchef, sein Bruder ist nicht operativ tätig, erbt aber Anteile. Wie gehen aktive und inaktive Eigentümer jetzt miteinander um? Mal gelangt erstmals ein Familienfremder an die Firmenspitze – wie sorgt die Familie dafür, dass dieses Format gelingt? Mal werden Vettern Gesellschafter, die nicht wie Geschwister durch gemeinsame Kindheit und die Eltern eng verbunden sind. Wie lassen sich da gemeinsames Verständnis und Zusammenhalt sichern?

Damit es in der Eigentümerfamilie auch nach solchen Wechseln gut läuft, braucht es vorausschauende Gestaltung. »Ein guter Unternehmer trifft nicht nur Vorkehrungen für das, was im Geschäft als Nächstes kommt. Genauso professionell nimmt er auch vorweg, was sich aufseiten der Familie demnächst ändert«, sagt Karsten Schween, Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen und langjähriger Kenner der Entwicklungsphasen von Familienunternehmen.

Kodex-Regeln für den eigenen Bedarf anpassen

Wann immer solche Veränderungen auftreten, sind die Leitlinien wichtig: Inaktive Gesellschafter wollen informiert sein. Der neue Fremdmanager darf nicht von den Wirren einer Familie abgeschreckt werden. Gute Inhaberschaft setzte deshalb schon immer auf Regeln, die Sicherheit schaffen, ganz wie das Netz für den Artisten am Hochseil: Sie sichern vor den üblen Folgen eines Absturzes und erlauben es, vorhandene Energien auf das eigentliche Ziel zu lenken: den lang andauernden Erfolg unternehmerischen Schaffens.

Die acht Abschnitte des Governance Kodex liefern allgemeine Regeln zu allen Handlungsfeldern der Inhaberschaft, z. B. zu den Themen Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen, Ergebnisverwendung und Selbstverständnis. Dieses Regelwerk kann jede Unternehmerfamilie für den eigenen Bedarf nutzen und anpassen. Denn so groß die Unterschiede zwischen Unternehmen und Familien sind, so individuell Geschichten und Geschäfte – das System Familienunternehmen läuft im-

mer gleich. Es braucht Erfolg im Geschäft, und der braucht eine Familie, die einig ist, in der Konflikte nicht zum GAU werden, die ihren Willen ins Unternehmen lenken kann und der es zum Beispiel gelingt, einen ungeeigneten Spross von der Nachfolge fernzuhalten, ohne dabei die Familie zu zerrütten.

Einfache Regeln formulieren – und durchsetzen!

Der Kodex kann Familien die Arbeit am Unternehmen leichter machen: Die Familie muss nicht durch Versuch und Irrtum selbst herausfinden, was geht und was nicht geht, sondern kann auf schon vorhandenes Wissen bauen. Hierbei zeigen sich vor allem drei wiederkehrende Themen: Gestaltung im Familienunternehmen braucht Reichweite, die sich nach Generationen bemisst. Eigentumsrechte schaffen eine besondere Verantwortung für das, was morgen kommt. Die Inhaberfamilie sollte sich so organisieren, dass eine zeitgemäße und nachhaltig erfolgreiche Führung jederzeit sichergestellt ist.

Solche Vorgaben sind keine geheime Magie, wie ein Satz des Kodex exemplarisch zeigt: »Das Eigentum am Unternehmen gewährt kein Recht auf Mitarbeit im Unternehmen oder eine bevorzugte Behandlung bei sonstigen Vertragsbeziehungen.« Jede Familie, die sich dem Prinzip »Business first« verpflichtet hat, würde Ja zu dieser Vorgabe sagen. Entscheidend für die erfolgreiche familiäre Führung aber ist, Regeln dieses Typs zum geltenden Recht in der Familie zu machen und das auch durchzusetzen. Jeder in der Familie soll das akzeptieren und wollen – und mit Verweis auf die Regel »Stopp!« rufen, wenn sich der Taugenichts aus der Verwandtschaft einen Job in der Firma zu beschaffen sucht, weil er auf dem Arbeitsmarkt nichts findet.

16 Familienunternehmer haben gemeinsam mit einigen Wissenschaftlern und Beratern das Wissen aus Generationen in den Kodex eingebracht. Eine wichtige Botschaft des Kodex, jenseits aller Regeln im Detail: »Festlegung lohnt.« Inhaber und ihre Familien sollen sich auf Regeln und Vorgehensweisen einigen, solange das Feld noch übersichtlich, die Bedrohungen noch klein sind, die Konflikte in weiter Ferne scheinen.

Beispiel einer Regel aus dem Kodex: »Falls Mitglieder der Inhaberkategorie mitarbeiten, wird empfohlen festzulegen, nach welchen Regeln der Auswahlprozess erfolgt und wer über die Einstellung zu entscheiden hat.« Eine solche Festlegung sollte getroffen werden, wenn alle familiären Stakeholder noch im Guten miteinander reden können. Denn sobald sich zwei Cousins darüber streiten, ob der Sohn des einen für die Mitarbeit geeignet ist oder nicht, wird es schwer. Es wird ein Kampf um diese Frage ausbrechen. Das macht die nachträgliche Durchsetzung einer allgemeinen Regel zum Anforderungsprofil eines Nachfolgers fast unmöglich.

Das gilt auch für alle anderen Grundfragen familiärer Führung. Die Inhaberkategorie sollte Regeln lange vor dem Tag verabreden, an dem sie zum ersten Mal gebraucht werden. Das sichert dem Unternehmen das, was eine Regierung als Rechtsstaatlichkeit bezeichnen würde: Es herrscht Gerechtigkeit bei der Anwendung der Regeln, Transparenz und Fairness. Jeder weiß, woran er ist und was auf ihn zukommt.

Familienwerte ändern sich – die nötigen Regeln auch

Ende Mai wurde die dritte Auflage des Governance Kodex für Familienunternehmen verabschiedet. Die Welt verändert sich, die Unternehmen mit ihr, das Regelwerk vollzieht das nach. So haben sich die Bedingungen in vielen Familien verändert – das früher oft bevorzugte Thronfolger-Modell etwa ist nicht mehr der Weg der Wahl, das Denken demokratischer geworden. »Oft werden alle Nachkommen bei der Beteiligungsnachfolge gleich behandelt«, beschreibt Karsten Schween den neuen Trend zur egalitären Erbteilung. Die Folge: Erbgänge schaffen einen neuen Grad an Komplexität. Wird die Familie dann mit einem »weiter so wie bisher« geführt, sind Missverständnisse, Unzufriedenheit und Reibereien die Folge. Eine typische Situation: Einer der Brüder steigt in die Führungsnachfolge ein, gibt Vollgas. Seine Geschwister in der Gesellschafter-Rolle verstehen das Unternehmen nicht mehr, fühlen sich schlecht informiert, nörgeln hinter dem Rücken des Bruders.

Damit bei derart diversifizierten Rollenbildern eine stabile familiäre Basis erhalten bleibt, braucht es eine gute Governance. Deshalb wurde im neuen Kodex besonders das Kapitel »Family Governance« erweitert. Denn es ist wichtiger denn je, schon auf Ebene der Familie eine gemeinsame Basis an Werten und Zielen zu erarbeiten. Nur so entsteht Kohäsion im wachsenden Familienkreis. Diese wird durch wirtschaftlichen und emotionalen Nutzen gleichermaßen ge-

stärkt: Auch das Wir-Gefühl gehört zur Dividende eines gut geführten Familienunternehmens.

Überdies ist Professional Ownership von hohem Gewicht. »Eine Familie soll zu jeder Zeit anständig miteinander reden können, auch über die Belange des Geschäfts«, sagt Karin Ebel, Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen. Das verlangt Kommunikationsregeln und einen achtungsvollen Umgang, aber auch ein Verständnis dafür, dass mit der Gesellschafter-Rolle nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten verbunden sind: Es gilt die nächste Generation an die unternehmerische Verantwortung heranzuführen, überdies ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Inhaberrechte und Inhaberkompetenz zwingend miteinander verknüpft sind.

»Wenn jemand in der Gesellschafterversammlung fragt: ›Was ist ein Aufsichtsrat?‹, dann ist etwas schiefgelaufen«, sagt Karin Ebel. Damit so etwas nicht vorkommt, sollte sich jede Unternehmerfamilie einer einfachen Regel unterwerfen: Es ist Aufgabe der Familie, sich frühzeitig um eine Kompetenzentwicklung der (zukünftigen) Inhaber zu kümmern – Eigentümerschaft mit Verantwortung braucht immer auch Qualifikation.



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



Der Governance Kodex für Familienunternehmen wurde im Jahr 2004 von INTES-Gründer Peter May initiiert. Er steht bis heute der Kommission vor, die den Kodex erarbeitet hat und verantwortet. Seit Ende Mai liegt der Kodex in der dritten, von der Kommission aktualisierten Fassung vor. Das Regelwerk kann von jeder Unternehmerfamilie genutzt werden, um daraus eine eigene, auf die Verhältnisse von Unternehmen und Familie angepasste Governance zu entwickeln.

Der Wortlaut des neuen Kodex ist online verfügbar unter www.kodex-fuer-familienunternehmen.de. Die Druckfassung kann unter Telefon 0228/36780-61 angefordert werden.

10 Tools für eine starke Family Governance

Neue Studie bestätigt: Wenn sich die Inhaberlandfamilie professionell aufstellt, gewinnen Unternehmen und Familie.

Immer mehr Familien beschäftigen sich mit der Frage, wie sie die Inhaberlandfamilie organisieren können. Das Thema »Family Governance« rückt in den Fokus. Gestärkt werden sie in ihrem Vorhaben mit der jüngst veröffentlichten Fassung des »Governance Kodex für Familienunternehmen«. Er empfiehlt Unternehmerfamilien für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auch eine Family Governance einzuführen, verstanden als »Organisation der Inhaberlandfamilie mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Inhaberlandfamilie und deren Identifikation mit dem Unternehmen – im Sinne eines gemeinsamen Projekts – zu stärken und langfristig zu festigen«.

Doch welche Mechanismen gibt es, um die Family Governance in Familienunternehmen zu gestalten? Welche Mechanismen setzen Familienunternehmen aktuell ein und wie wirken sich diese auf den Zusammenhalt und die Veränderungsfähigkeit, zwei Kerndimensionen von Unternehmerfamilien, aus? Diesen Fragen widmen sich die WHU, PwC und die INTES Akademie für Familienunternehmen in einer Studie, an der sich 245 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum beteiligt haben.

Grundsätzlich lassen sich – da sind sich Wissenschaft und Praxis einig – zehn wesentliche Family-Governance-Mechanismen unterscheiden: eine Familienverfassung, Familientreffen, festgeschriebene Familienwerte, der Gesellschaftsvertrag, gemeinsame Aktivitäten (Family Philanthropy), Weiterbildungsprogramme, ein Familienrat, festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen, ein Family Office sowie eine Kommuni-

kationsplattform (Family Internet oder Intranet). Besonderen Stellenwert hat die Familienverfassung, in der das gemeinsame Verständnis der Familie zum Ausdruck kommt und viele der genannten Instrumente verschriftlicht werden. Auf sie vertrauen mittlerweile 35 Prozent der befragten Familienunternehmen. 17 Prozent der Befragten planen, ihre Family Governance über die Erstellung einer Familienverfassung zu professionalisieren. 2011 waren es laut der damaligen Umfrage von PwC und INTES gerade einmal 25 Prozent.

Unsere Umfrage bestätigt zudem, dass Familienunternehmen zunehmend auch auf andere Family-Governance-Instrumente zurückgreifen. Welche sie im Einzelnen einsetzen, ist insbesondere von der Anzahl der Familiengesellschafter abhängig. So verfügen fast alle befragten Unternehmen über einen Gesellschaftsvertrag (92 Prozent) und viele halten regelmäßige Familientreffen ab (70 Prozent), aber nur wenige haben einen Familienrat (16 Prozent) oder ein eigenes Family Office (16 Prozent).

Während fast die Hälfte der großen Unternehmerfamilien (mehr als zehn Gesellschafter) auf ein Family Office, einen Familienrat oder ein Family Internet zurückgreift, kommen diese Instrumente nur bei 21 Prozent der kleineren Familien zum Einsatz. Das ist auch sinnvoll, schließlich hängt die Zweckmäßigkeit der einzelnen Instrumente von der individuellen Situation des Unternehmens und seiner Gesellschafterstruktur ab.

Eine generelle Aussage über die Wirkung einer Family Governance für Familienunter-

nehmen lässt sich gleichwohl treffen: Der Einsatz von Family-Governance-Mechanismen fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmerfamilien und hat mittelbar einen positiven Einfluss auf das Unternehmen. Denn ein starker Zusammenhalt und eine große Veränderungsbereitschaft der Unternehmerfamilie führen zu höherem Umsatzwachstum – Familienunternehmen mit ausgeprägter Family Governance wachsen schneller als Unternehmen mit schwacher Family Governance. Besonders förderlich für die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls sind regelmäßige Familientreffen, eine Familienverfassung, festgeschriebene Familienwerte, ein Familienrat und die gemeinsame Verfolgung von gemeinnützigen Aktivitäten. Familientreffen, Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder, eine Familienverfassung und festgeschriebene Konfliktlösungsmechanismen sind besonders hilfreich, um die Veränderungsfähigkeit der Unternehmerfamilie zu stärken.

Für den Einsatz von Family-Governance-Instrumenten gilt aber nur bei großen Unternehmerfamilien der Grundsatz »mehr ist gleich besser«. Da jede Unternehmerfamilie individuell geprägt ist, sollten auch die Family-Governance-Instrumente individuell bestimmt werden. Unsere Studie gibt Unternehmerfamilien dafür praktische Ratschläge.



Die vollständige Studie zur Governance in Unternehmerfamilien erhalten Sie bei der INTES Akademie für Familienunternehmen über Telefon 0228/36780-61 oder info@intes-akademie.de

Ein Familienmanager sorgt für Identifikation

Beim Lindlarer Edelstahl-Spezialisten Schmidt + Clemens drohte mit wachsendem Gesellschafterkreis eine zunehmende Entfremdung der Inhaber. Erst das gemeinsame Arbeiten an einer Familienverfassung läutete die Trendwende ein. Das ehemalige »Enfant terrible« der Familie wurde zum Familienmanager gemacht.



SABINE STRICK: Herr Chatelain, Sie sind einer von 14 Gesellschaftern bei Schmidt + Clemens und haben die Rolle des Familienmanagers inne. Was heißt das?

DIRK CHATELAIN: Der Familienmanager vertritt die Interessen der Familie gegenüber dem Unternehmen, ohne operativ Einfluss auf die Firma nehmen zu können. Er ist Ansprechpartner für alle Anliegen der Gesellschafter.

Diese Art von Ansprechpartner gab es nicht immer?

Nein, wir waren das klassische, patriarchal geführte Familienunternehmen. Die Gesellschafter kamen einmal im Jahr zur Gesellschafterversammlung zusammen, haben bei Abstimmungen im Sinne des Patriarchen die Hand gehoben und gingen wieder auseinander.

Welche Aufgaben übernehmen Sie als Familienmanager?

Ich kümmere mich z. B. um den Informationsfluss. Ich tausche mich regelmäßig mit dem Beiratsvorsitzenden und auch mit der Geschäftsführung über die Geschäftsentwicklung aus und stehe allen Gesellschaftern hier als Ansprechpartner zur Verfügung. Außerdem organisiere ich unsere Zusammenkünfte. Dazu gehören die

Gesellschafterversammlung, aber auch unsere »Herbsttreffen«, bei denen wir meistens ein Werk des Unternehmens besuchen. Im letzten Jahr haben wir uns alle mit Kind und Kegel in Südafrika getroffen, wo einige unserer Gesellschafter leben. Für den generationsübergreifenden Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl war das unschlagbar. Außerdem organisiere ich zu einzelnen Themen Weiterbildungsveranstaltungen wie z. B. »Bilanzen lesen für Gesellschafter« oder auch Infotage, an denen man mehr über die Produkte von Schmidt + Clemens lernen kann.

Wie kam es dazu, dass Sie das Thema Family Governance so aktiv angehen?

Unsere 14 Gesellschafter leben in Deutschland, Österreich, USA, Südafrika und Israel. In der nächsten Generation könnten potenziell 19 weitere Gesellschafter dazukommen, die auf der ganzen Welt verstreut leben und sogar teilweise kein Deutsch mehr sprechen. Das Stammesdenken war noch bis vor kurzem sehr ausgeprägt. Mein Cousin Jan Schmidt-Krayer, Geschäftsführer von Schmidt + Clemens, hatte seinerzeit erkannt, dass fehlender Zusammenhalt auf der Gesellschafterebene früher oder später zum Problem werden würde. Die Gefahr, dass einzelne Gesellschafter ausscheiden wollen würden, war da. Jan Schmidt-Krayer hat dann den Prozess einer Familienverfassung angestoßen.

Wie fanden Sie damals die Idee?

Ich wollte da erst gar nicht mitmachen. Ich dachte, das sei wieder so ein abgekartetes Spiel. Sie müssen wissen, ich war immer das Enfant terrible. Ich bin z. B. einmal uneingeladen und unangemeldet zu einer Beiratssitzung gegangen. Ich wollte einfach mal wissen, was die da besprechen. Mich hat gestört, dass wir Minderheitsgesellschafter nicht ernst genommen wurden. Uns wurde nichts gesagt und wir hatten nichts zu sagen. Wir sollten immer nur abnicken. Ich habe über Jahre in der Gesellschafterversammlung gegen die Entlastung des Beirats gestimmt. Teilweise, weil ich tatsächlich nicht einverstanden war, teilweise, um zu sehen, was passiert. Natürlich ist nichts passiert. Außer, dass ich meinen Onkel wahnsinnig geärgert habe.

Und, war die Arbeit an der Familienverfassung ein abgekartetes Spiel?

Nein. Wir haben tatsächlich alle Fragen offen diskutiert. Wer darf unter welchen Voraussetzungen im Unternehmen mitarbeiten, wer darf Anteile erben etc. Mein Cousin, Jan Schmidt-Krayer, hat sogar angeboten, seine Geschäftsführerposition zur Disposition zu stellen, falls das Familienkonsens sein sollte. Spätestens da war klar, dass es wirklich ein ergebnisoffener Prozess war, bei dem es darum ging, wie wir als Familie zum Familienunternehmen stehen.

Haben Sie im Rahmen der Familienverfassung auch die heiklen Fragen wie die nach dem Ausscheiden von Gesellschaftern oder der Höhe der Ausschüttungen geklärt?

Beim Thema »ausscheidende Gesellschafter« haben wir uns darauf geeinigt, dass man einen Verkauf langfristig ankündigen muss. In guten Zeiten kann das Unternehmen das Herauskaufen von Minderheitsgesellschaftern verkraften. In schlechten Zeiten nicht. Die Gesellschafter oder das Unternehmen haben nach Ankündigung des Verkaufsinteresses jetzt bis zu fünf Jahre Zeit, diesen Gesellschafterwechsel zu finanzieren. Beim Thema »Ausschüttungen« haben wir uns auf eine Quote geeinigt, die abhängig von bestimmten Unternehmenskennzahlen eine regelmäßige Ausschüttung an die Gesellschafter vorsieht. Das war neu. Früher war die Ausschüttungspolitik vollkommen intransparent.

Hatte die Neuregelung der Ausschüttungen Auswirkungen auf die Bindung der Gesellschafter?

Die Höhe der Ausschüttungen ist sicher nicht Kern unseres Selbstverständnisses als Familienunternehmen. Aber natürlich wirkt sich ein erfolgreiches Unternehmen, das Ausschüttungen vornehmen kann, positiv auf die Stimmung aus.

Wie kam es, dass Sie die Rolle des Familienmanagers bekamen?

Wir waren uns einig, dass es jemand aus der 4. Generation sein sollte, um die Brücke zur heranwachsenden Generation zu bauen. Ich war einer der wenigen, der in der Nähe des Unternehmens lebt. Und ich habe – nach anfänglichem Zögern – gemerkt, dass ich Spaß daran habe. Vom Saulus zum Paulus, könnte man sagen. Früher war ich immer dagegen, jetzt tromme ich innerhalb der Familie für die tollen Sachen, die die Firma macht.

Wie führen Sie die nächste Generation an Unternehmens-themen heran?

Wir nehmen unsere Kinder z. B. auf Firmenjubiläen oder Mitarbeiterfeste mit. Und als Familienmanager schicke ich allen Familienmitgliedern unter 16 Jahren zum Geburtstag eine Kleinigkeit, die mit Schmidt + Clemens zu tun hat. Etwas, das an das Unternehmen erinnert, mit dem sie verbunden sind. Für meine Frau und mich heißt das: 19 Mal im Jahr Päckchen packen.



Dirk Chatelain (49) ist Journalist. Er ist einer von 14 Gesellschaftern der Schmidt + Clemens GmbH. Das Unternehmen wird von seinem Cousin Jan Schmidt-Krayer in der vierten Generation inhabergeführt. Der Hersteller und Verarbeiter von hochlegiertem Edelstahl erwirtschaftete mit über 1.000 Mitarbeitern im Jahr 2014 einen Umsatz von 278 Mio. EUR. Das Unternehmen produziert am Unternehmenssitz in Lindlar sowie in Spanien, Großbritannien, der Tschechischen Republik und Malaysia.

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]

Jetzt testen: Ist Ihre Governance noch aktuell?

Sie stellen sich gerade eine der folgenden Fragen: »Brauchen wir überhaupt Governance-Regeln?« oder »Sind unsere Governance-Regeln noch auf dem aktuellen Stand?«. Als Weg zu einer Antwort hat INTES-Gründer Peter May einen Schnelltest zur Governance im Familienunternehmen entwickelt. Er liefert jeder Inhaberfamilie eine erste Handreichung. »Das Ergebnis des Schnelltests

gibt einen ersten Eindruck davon, wie gut die Vorsorge für den langfristigen Fortbestand des Familienunternehmens ist, ob die Dynamiken familiärer Eigentümerschaft ausreichend geregelt sind und ob vorhandene Governance-Regeln aktualisiert werden sollten«, sagt May, Vorsitzender der Governance-Kommission für Familienunternehmen.

	Ja	Nein		Ja	Nein
1. Wir bekennen uns ausdrücklich zur Notwendigkeit guter Governance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12. Die grundlegenden Entscheidungen zur Ermittlung des Ergebnisses (Bilanzpolitik, Bestimmung des Abschlussprüfers und Feststellung des Jahresabschlusses) werden von den Inhabern und/oder einem von ihnen gebildeten Aufsichtsratsgremium wahrgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wir haben Werte und Ziele für unsere Familie, unser Unternehmen und unsere familiäre Inhaberschaft festgelegt und zu einem schlüssigen Leitbild verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13. Bei der Ergebnisverwendung werden neben dem The-saurierungsinteresse des Unternehmens auch die legitimen Ausschüttungsinteressen der Inhaber berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Dabei haben wir Aussagen zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen, zur Rolle der Familie im Unternehmen und dazu getroffen, in welchem Verhältnis Unternehmens-interesse, Familieninteresse und Individualinteressen zueinander stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14. Es ist klar geregelt, an wen die Inhaberschaft übertragen werden kann und unter welchen Bedingungen Inhaber aus dem Unternehmen ausscheiden können oder müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wir haben Aussagen zur Ausrichtung des Unternehmens (Stabilität, Rentabilität und Wachstum) getroffen und diese mit der Vermögensstrategie der Inhaberfamilie in Einklang gebracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15. Die Familie weiß, dass ein Familienunternehmen nur erhalten werden kann, wenn die Familie dauerhaft zum Unternehmen steht und zusammensteht. Sie bekennt sich ausdrücklich zu einer entsprechend professionellen Family Governance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wir haben dafür Sorge getragen, dass wir jederzeit entscheidungsfähig sind und mögliche Konflikte zwischen den Inhabern das Unternehmen möglichst wenig belasten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16. Die Zugehörigkeit zur Inhaberfamilie und die damit ver-bundenen Rechte und Pflichten sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Die Unternehmens- und Informationsstrukturen ermög-lichen jederzeit ein zutreffendes Bild über die Lage des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17. Der Einbindung der Partner, der Heranführung der nach-wachsenden Generation und der Vermittlung entsprechender Kompetenzen wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Sie sind unerlässlich für den Fortbestand des Familienunternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Stimmrechte und andere Mitwirkungsrechte der Inhaber sind fair und ausgewogen geregelt; individuelle Sonderrechte sind zurückhaltend gehandhabt und sachlich begründet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18. Die Kompetenzen und Verantwortung für die Family Governance sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Die Mitwirkung von Mitgliedern der Inhaberfamilie im Unternehmen ist eindeutig, fair und professionell geregelt. Das gilt auch für die Mitwirkung in der Unternehmensführung oder in einem etwaigen Aufsichtsratsgremium.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19. Die Familie hat gemeinsam einen individuellen »Familien-kodex« erarbeitet und sich zu dessen (un)regelmäßiger Anpas-sung und Weiterentwicklung verpflichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sofern ein (freiwilliges) Aufsichtsratsgremium besteht, sind dessen Kompetenz, Zusammensetzung und Arbeits-weise klar und professionell geregelt und an seiner jeweiligen Aufgabenstellung orientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20. Die Inhalte des »Familienkodex« sind bzw. werden voll-ständig umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Die Unternehmensführung ist professionell besetzt und arbeitet in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Inhaber. Mitglieder der Unternehmerfamilie unterliegen grundsätzlich den gleichen Regeln wie Externe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
11. Es gibt eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung und einen Notfallplan für den ungeplanten Eintritt des Nachfolgefals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Copyright: Peter May

Auswertung:

Falls Sie alle Fragen mit »Ja« beantworten können, sind Ihre Governance-Regeln in Ordnung. Falls Sie eine oder mehrere Fragen mit »Nein« beantwortet haben, sollten Sie die Lücke zeitnah ausfüllen. Bitte beachten Sie zudem, dass dieser Schnelltest nur einen ersten Eindruck liefern kann.

Frauen in Aufsichtsgremien noch immer Mangelware

Die jüngst beschlossene gesetzliche Frauenquote wird auch die Diskussion in den Familienunternehmen ankurbeln. Die Governance würde profitieren.

Es gibt sie, die Frauen in den Aufsichtsräten großer Familienunternehmen. Simone Bagel-Trah, Nicola Leibinger-Kammüller oder Susanne Klatten bekleiden Beirats- oder Aufsichtsratspositionen im eigenen oder auch in fremden Familienunternehmen. Die Nachfolge von Ferdinand Piëch bei VW traten gleich zwei Frauen an: seine Nichten Julia Kuhn-Piëch und Louise Kiesling.

Aber es sind prominente Ausnahmen. Während die Dax-Unternehmen seit Beschluss der gesetzlich vorgeschriebenen Frauenquote nachgebessert haben, sind die Beiräte und Aufsichtsräte der Familienunternehmen von der geforderten 30-Prozent-Quote weit entfernt. Im Dax wurden im Jahr 2014 von 251 Mandaten der Kapitalseite 53 von Frauen gehalten, was immerhin schon 21 Prozent entspricht. Im Vergleich dazu liegt die Frauenquote in den Beiräten von Familienunternehmen nach einer Befragung von WHU, INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC aus dem Jahr 2013 unter 286 Familienunternehmen im Schnitt nur bei 9,6 Prozent.

Jedes Unternehmen sollte sich der Diskussion stellen

Bei einigen großen Familienunternehmen ist im Aufsichtsgremium überhaupt keine Frau vertreten: Dazu gehören beispielsweise die Oetker-Gruppe, der Gesundheitskonzern Fresenius, der Automobilzulieferer Brose, die Diehl-Gruppe oder Webasto. Sie sind auch nicht dazu verpflichtet. Die gesetzliche Regelung betrifft zunächst nur große, sogenannte voll mitbestimmte Unternehmen. Das sind aktuell nur 108 Unternehmen.

An der grundsätzlichen Beantwortung der Frage, ob sie die Rolle von Frauen in Führungs- und Aufsichtsgremien aktiv fördern wollen oder nicht, kommt jedoch kein Unternehmen vorbei. Hier scheiden sich die Geister. Während die einen sagen, dass das Geschlecht allein keinerlei Mehrwert für das Unternehmen darstellt, glauben andere fest an eine positive Dynamik bei der Durchmischung der bestehenden Gremien mit qualifizierten Frauen. Dabei ist »qualifiziert« das Stichwort. Nach Meinung vieler Experten und Unternehmer gibt es aktuell einfach zu wenige geeignete Kandidatinnen für das höchste Kontrollamt.

Dieses Argument wird auch für die geringere Frauenquote in den Führungsetagen belangt. Laut Deutschem Institut für Wirtschaftsfor-

schung lag der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten Unternehmen im Jahr 2014 nur bei 5 Prozent. Bei den großen Familienunternehmen sieht es nicht viel besser aus. Allerdings ändert sich das Bild im Mittelstand. Nach einer INTES-Studie stand bereits im Jahr 2010 in 16 Prozent der Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 250 Mio. EUR eine Frau an der Spitze.

Gute Gründe sprechen gegen die Quote per Gesetz

Trotz dieser Zahlen sind die meisten Familienunternehmen gegen eine gesetzliche Frauenquote, egal ob für Aufsichtsräte oder Geschäftsleitung. Zu sehr würde eine solche Quote die ohnehin schon eingeschränkte Verfügbarkeit geeigneter Familienmitglieder für Aufsichtsratspositionen begrenzen und die Kontrollmöglichkeiten der Familien beschneiden. Hier mag eine gesetzlich verpflichtende Quote tatsächlich der falsche Weg sein. Wichtig ist aber, die gesellschaftliche Diskussion zum Thema fortzusetzen. Denn der aktuelle Mangel an qualifizierten Unternehmenslenkerinnen oder Kontrollleurinnen ist nicht auflösbar.

Einige Familienunternehmen, wie z. B. der Henkel-Konzern, haben sich die aktive Förderung von Frauen in Führungspositionen auf die Fahnen geschrieben. Seit dem Jahr 2007 wird die Förderung von Frauen im Management strategisch vorangetrieben. Der Anteil von weiblichen Führungskräften stieg seitdem von 26 auf 31 Prozent. Ähnlich langfristig sollten Unternehmen auch die Gewinnung von Frauen für Aufsichtsgremien angehen. Sicherlich ein langer Weg, aber einer, der sich lohnt. Die Governance würde profitieren. Der Geschäftsführende Gesellschafter eines Mittelständlers aus dem Sauerland bestätigt: »Seit wir eine Unternehmerin im Beirat haben, hat sich die Dynamik im Gremium ganz überraschend verändert. Das war absolut positiv.«



Wer seine Qualifikation für Beiratsaufgaben aus- oder aufbauen möchte, kann sich unter www.intes-akademie.de einen Überblick über die aktuellen Qualifizierungsangebote verschaffen. Außerdem vermittelt INTES Unternehmerinnen und Unternehmer für Beiratspositionen in Familienunternehmen. Sprechen Sie uns an unter Telefon 0228/36780-61.

Namen und Würdigungen



BMW/Quandt-Stiftung: Johanna Quandt stirbt mit 89 Jahren

Zurückhaltend im Auftreten, menschliches Format, volle Kraft bei der unternehmerischen Gestaltung: So sprachen jene über Johanna Quandt, die sie näher kannten. Ihr Wirken ist eng verknüpft mit dem Aufstieg von BMW zu einem der weltweit führenden Autobauer. Die Familie hält 46,7 Prozent der Aktien, von 1982 bis 1997 ist Johanna Quandt Mitglied des Aufsichtsrates – davon elf Jahre als Vorsitzende. Keine der großen Entscheidungen sei ohne sie gelaufen, wird berichtet. Mit diesem Einsatz setzte sie das fort, was ihr Mann begonnen hatte: Der Unternehmer Herbert Quandt (1910–1982) stieg im Jahr 1959 als Mehrheitsaktionär bei BMW ein und sanierte den damals maroden Konzern in den Folgejahren.

Johanna Quandt stammte aus einer bürgerlichen Familie in Berlin, 1958 wird sie die dritte Ehefrau des 16 Jahre älteren Herbert Quandt. Nach seinem Tod entwickelt sie seine industriellen Beteiligungen weiter, betätigt sich vielfach als Mäzenin und Philanthropin und setzt sich als informelles Oberhaupt der Familie dafür ein, dass das Wirken der

Quandts im Dritten Reich aufgearbeitet wird. In den Jahren 2003 bis 2011 übertrug sie ihren Anteilsbesitz an BMW in drei Tranchen an ihre Kinder Susanne Klatten und Stefan Quandt, behielt aber die Stimmrechte. Anfang August starb die Unternehmerin mit 89 Jahren.

Kettler: Familienunternehmen der zweiten Generation insolvent

Er prägte die Kindheit der Baby-Boomer: Im Jahr 1962 kommt das »Kettcar« auf den Markt, der Name des Tretautos steht für den Erfinder und Unternehmer Heinz Kettler. Die Anregung für sein Erfolgsprodukt hatte der sauerländische Tüftler auf einer Reise durch die USA bekommen. Mit seinem Unternehmen, der Heinz Kettler GmbH, war er schon im Jahr 1949 an den Start gegangen. Damals schneidet der junge Unternehmer Aluteile aus Flugzeugwracks und arbeitet sie zu Tortenplatten um. Später bringt er Teller, Milchkannen, Brotkörbe und Spirituskocher auf den Markt, wird mit den Wirtschaftswunderjahren groß. Die Wohlstandsfamilien versorgt er mit immer neuen Konsumgütern, etwa Gartenmöbeln, Heimtrainern, Solarien, Tischtennisplatten. 1977 bringt er das weltweit erste Fahrrad aus Aluminium auf den Markt – das »Kettler Alurad«.

Erfolg und Unglück liegen bei Kettler eng beieinander: Heinz Kettler junior sollte seinen Vater dereinst beerben, aber im Herbst 1981 kommt der Nachfolger bei einem Autounfall ums Leben. Vater Kettler macht, ob schon schwer zuckerkrank, allein weiter. Erst kurz vor seinem Tod im Jahr 2005 holt er seine Tochter, eine promovierte Biologin, ins Unternehmen. Sie wird Alleingesellschafterin und Firmenchefin, doch ihr feh-

len Geschick und Fortüne: Karin Kettler setzt sich ein, gerät aber mit dem Geschäft in die Wogen der Finanzkrise. Das Unternehmen leidet am überdehnten Sortiment und an hohen Kosten durch die Fertigung in Deutschland, mehrere Rettungsversuche fruchten nicht. Im Juni meldete die Traditionsmarke Insolvenz an.

Merz: Langjähriger Firmenchef Jochen Hückmann gestorben

Groß in der Nische sein, das beherrscht Merz: Der Gründer des Unternehmens erfand die Zahnpasta in der Tube, das Verhütungsgel »Patentex« und die Menthol-Zigarette. Jochen Hückmann, sein Enkel, tat es ihm nach. Unter seiner Führung wurde Merz ein dominierender Nischenspieler auf dem Pharmamarkt. Das Präparat »Axura« ist eines der wenigen Mittel gegen Alzheimer, weltweit verbreitet und erfolgreich.

In den frühen 1970er Jahren wird Hückmann nach Jura- und Wirtschaftsstudium Geschäftsführer von Merz – damals mit 100 Mio. D-Mark Umsatz ein kleiner Mittelständler. Er baut das Geschäft mit frei verkäuflichen Pharma- und Schönheitsprodukten (»Merz Spezial Dragees«, »Placentubex«, »Tetesept«) aus und forciert den Aufbau des Geschäfts mit verschreibungspflichtigen Medikamenten. Für deren internationalen Vertrieb sichert er sich, strategisch klug, die Zusammenarbeit mit Partnern in den Auslandsmärkten.

Zwei Leitsätze des Firmengründers Friedrich Merz prägten Hückmanns Wirken: »Man muss zur Spitze zählen, und wenn man nicht zur Spitze zählt, hat man keine Existenzberechtigung« und »Das Problem erkennen – und eine eigene Lösung finden«. Jochen Hückmann, der nie das Licht der Öff-

Horst Brandstätter (li.)
Walter Seidensticker (re.)



fentlichkeit suchte, war 1981 bis 2006 Vorsitzender der Geschäftsführung von Merz, anschließend weitere sechs Jahre Vorsitzender des Gesellschafterrates. Mit 69 Jahren gab er dieses Amt auf und wechselte in den Aufsichtsrat – als einfaches Mitglied, wie er stets betonte. Merz erwirtschaftet heute einen Umsatz von 994 Mio. Euro und beschäftigt 2.700 Mitarbeiter. Mitte Juni starb Jochen Hückmann im Alter von 72 Jahren.

Geobra: Mr. Playmobil stirbt im Alter von 81 Jahren

Piratenschiff, Ritterburg, Ferien auf dem Campingplatz: Diese Playmobil-Packungen kennen heute alle Eltern. Der Unternehmer, der sie erstmals auf den Markt bringt, ist Horst Brandstätter. Damals, Anfang der 1970er Jahre, herrscht Ölkrise. Plastik wird über Nacht teuer. Der Chef des Spielzeugproduzenten Geobra sucht nach neuen Produkten, klein und günstig im Rohstoffverbrauch sollen sie sein. Sein Entwickler präsentiert ihm drei Plastikmännchen: Ritter, Indianer, Bauarbeiter. Brandstätter bietet sie 1974 auf der Nürnberger Spielwarenmesse an, sie werden die Grundlage der Geobra-Erfolgsgeschichte. Von damals 10 Millionen D-Mark schnellte der Umsatz immer weiter nach oben – heute gehört das Zirndorfer Familienunternehmen zur Gruppe der zehn größten Spielzeughersteller der Welt.

Der Rückblick: Im Jahr 1876 gründet Andreas Brandstätter die Firma als Hersteller von Schatullenbeschlagen, später übernimmt sein Sohn Georg Brandstätter und firmiert das Geschäft unter dem Namen »Geobra«. 1952 tritt Gründer-Urenkel Horst Brandstätter nach einer Ausbildung zum Formenbauer ins Familienunternehmen ein. Zwei Jahre später, im Alter von 21 Jahren, ist er Ge-

schäftsführer und stellt das Sortiment von Blech- auf Plastikspielzeuge um.

Heute spielen die Playmobil-Männchen einen Umsatz von 552 Mio. Euro ein. Die Anteile von Geobra brachte der Unternehmer in eine Stiftung ein, das operative Geschäft führt seit vielen Jahren eine familienfremde Managerin. Seine beiden Söhne Klaus und Conny Brandstätter schloss der Unternehmer von der Nachfolge aus. Er habe Angst vor Unruhe und Streit, wenn die Nachkommen das Sagen hätten, ließ er vor zwei Jahren in einem Interview verlauten. Anfang Juni starb Horst Brandstätter im Alter von 81 Jahren.

Seidensticker: Firmensenior Walter Seidensticker gestorben

»Strategie, Weichensteller, Pionier«, so bezeichnete ihn die örtliche Presse, und »Übervater für die Mitarbeiter«. Walter Seidensticker verkörperte den gleichnamigen Bielefelder Hemdenhersteller über Jahrzehnte. Sein Vater, der Unternehmensgründer, stellt ihn im Jahr 1955 als technischen Leiter ein. Anderthalb Jahrzehnte arbeitet Walter Seidensticker Seite an Seite mit dem damaligen Firmenchef. Im Jahr 1969 übernimmt er gemeinsam mit seinem Bruder Gerd die Führung – auf der Agenda der Nachfolger stehen Wachstum und die Internationalisierung der Produktion. Die Firma Seidensticker baut als Pionier der Branche eigene Werke in Übersee auf, Schwerpunkt: Vietnam. Ihr Oberhemd wird Markenprodukt. »Wer in den 60er und 70er Jahren Wert auf modisches Aussehen legt, trägt das Hemd mit der Schwarze-Rose-Stickung links über dem Hosenbund«, vermerkt eine Firmenchronik. Im Jahr 2004 übergibt Walter Seidensticker nach 49 Jahren im operativen

Geschäft die Führung an seinen Sohn, sein Bruder vollzieht zeitgleich denselben Schritt. Die Führung des Unternehmens (2.400 Mitarbeiter weltweit, 193 Mio. Euro Umsatz) liegt heute in den Händen der Cousins Gerd Oliver und Frank-Walter Seidensticker.

Nach seiner Karriere an der Firmenspitze widmete sich Walter Seidensticker dem Ehrenamt und seinen Hobbys. Er sammelte Nähmaschinen und Modelleisenbahnen. Überdies förderte er die Erhaltung historischer Schmalspurdampfloks einer Kleinbahn auf Rügen. Die Schnellzugdampflok 01 150 rettete er vor dem Schneidbrenner und sorgte dafür, dass sie wieder fahren konnte. Walter Seidensticker starb im April im Alter von 85 Jahren.

Dorma: Familie Mankel bringt ihr Geschäft in eine Fusion ein

Die große Wende nach 107 Jahren Firmengeschichte: Im April dieses Jahres gibt Familie Mankel die Fusion bekannt, Dorma, der weltweit führende Hersteller von Türschließern, bildet ein gemeinsames Unternehmen mit Kaba, dem Schweizer Spezialisten für Zutrittssysteme. Neuer Firmenname: »Dorma + Kaba«. Eine operative Rolle an der Spitze dieses Unternehmens wird die Familie nicht übernehmen.

Kleiner Rückblick: Im Jahr 1908 wird Dorma im westfälischen Ennepetal als Dörken & Mankel KG gegründet. In den dreißiger Jahren scheidet Mitgründer Wilhelm Dörken aus, Kompagnon Rudolf Mankel betreibt das Geschäft fortan allein weiter. Sein Enkel Karl-Rudolf Mankel tritt im Jahr 1970 bei Dorma ein. Er führt Dorma in die Weltliga der Hidden Champions, an seiner Seite agiert ein



Alfred Neven DuMont

starker familienfremder Manager. Im Jahr 2009 tritt die vierte Generation an, Mankels Töchter Christine Mankel und Stephanie Brecht-Bergen (geb. Mankel), damals 26 und 24 Jahre alt, werden Mehrheitseigentümer.

Die Schwestern trieben die Idee der Fusion mit Kaba voran. Konzept: Die Geschäfte beider Unternehmen ergänzen sich (»Alles rund um die Tür«), die Umsätze von je einer Milliarde Euro addieren sich zu mehr Schlagkraft auf dem Weltmarkt. Am neuen Unternehmen Dorma + Kaba hält Familie Mankel einen Anteil von 47,5 Prozent plus weiteren 4,7 Prozent über eine Schachtelbeteiligung. Der Rest der Anteile gehört überwiegend Aktionären an der Zürcher Börse, weniger als 10 Prozent liegen in den Händen der Kaba-Familienaktionäre. Dorma beschäftigte zuletzt 7.100 Mitarbeiter.

Bogner: Inhaber Willy Bogner sagt den Firmenverkauf ab

Als Skifahrer schätzt er die schnelle Abfahrt, als Unternehmer liebt er die Langstrecke: 1970 trat Willy Bogner in das Unternehmen des Vaters ein, 45 Jahre später ist er dort immer noch tätig, heute als Vorstandschef. Kürzlich ließ der 73-Jährige mitteilen, er wolle die weitere Expansion mit dem eigenen Team selbst vorantreiben.

Dem vorausgegangen war Bogners Plan, das Unternehmen zu verkaufen. Als Bieter stellte sich ein Konsortium unter Führung von Bernd Beetz auf, dem familienfremden Ex-CEO von Coty. Mitbieter in diesem Verbund waren Dieter Zetsche (Daimler), Philipp Lahm (FC Bayern) und ein chinesischer Investor. Das Gebot lag dem Unternehmen nach bei 250 Mio. Euro, Inhaber Bogner aber soll anfangs einen Kaufpreis von über 600 Mio.

Euro erwartet haben. Deshalb sagte er den Verkauf ab und führt das Unternehmen als CEO weiter. Bogner erwirtschaftet einen Umsatz von 227 Mio. Euro und beschäftigt 900 Mitarbeiter.

F.B.N.: Family Business Network Deutschland wird 15 Jahre

Von Familien – für Familien: Unter diesem Leitgedanken wurde vor 15 Jahren das deutsche Chapter von Family Business Network International gegründet. Peter May, Reinhard Zinkann und Heinz Hankammer starteten diese Initiative mit dem Ziel, den Austausch der Familienunternehmer und ihrer Familien in Deutschland zu ermöglichen.

F.B.N. Deutschland entwickelte sich seit der Gründung zu einem der stärksten nationalen Chapter im Weltverbund, bis heute sind 560 Unternehmer und ihre Familien Teil des internationalen Netzwerks geworden. Diese Entwicklung ging einher mit der Stärkung der Familienunternehmer in der Öffentlichkeit. »Nie zuvor erhielt dieser Unternehmenstypus so viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung wie heute«, sagt Chapter-Mitgründer Peter May.

Dem deutschen Chapter gehören bereits über 200 Next Gens an – sie treffen sich zu Family Visits oder Roundtables in Deutschland, sind aber vor allem bei vielen internationalen Events wie dem jährlichen NxG-Summit dabei und haben so die Möglichkeit, sich durch Vernetzung und Erfahrungsaustausch auf ihre künftige Rolle in der Unternehmerfamilie vorzubereiten. Als Nachfolger von Karl-Erivan W. Haub wurde kürzlich Patrick Adenauer zum Präsidenten des deutschen Chapters gewählt.

M. DuMont Schauberg: Alfred Neven DuMont gestorben

Im kulturellen und wirtschaftlichen Lebens Kölns spielte er eine prägende Rolle: Alfred Neven DuMont war Mitinhaber und langjähriger Firmenchef des Verlagshauses M. DuMont Schauberg (»Kölner Stadtanzeiger«, »Express« u.a.). Gemeinsam mit Dieter Schütte, Vertreter des zweiten Familienstammes, führte er es in elfter Generation.

Alfred Neven DuMont wurde 1927 geboren. Er wählte den Weg klassischer Bildung, studierte Philosophie, Geschichte und Literatur in München. Schauspieler habe er einmal werden wollen, mehr als hundert Mal stand er dafür auf der Bühne. Später geht er den Weg ins Verlagsgeschäft, im Jahr 1953 tritt er in das familieneigene Unternehmen ein. Noch als Mitarbeiter seines Vaters gründet er das Boulevardblatt »Express«. Als der Firmenchef Kurt Neven DuMont im Jahr 1967 stirbt, rückt er in die Firmenleitung auf. In der Zeit seines Wirkens dehnt DuMont Schauberg das Zeitungsgeschäft auf viele weitere Titel außerhalb Kölns aus. Im Jahr 1990 wechselt Alfred Neven DuMont in den Aufsichtsratsvorsitz, engagiert bleibt er weiter. »Aufzuhören ist das Schlimmste, wenn man alt wird«, zitiert ihn die »FAZ«, »man wird krank, und dann ist es vorbei.« Im Frühjahr dieses Jahres ordnete die Familie die Führung neu, seine Tochter Isabella Neven DuMont (46) wurde stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Christian DuMont Schütte (58) als Vertreter des zweiten Familienstammes sein Nachfolger im Amt des Vorsitzenden. Das Kölner Verlagshaus erwirtschaftete im Jahr 2013 einen Umsatz von 584 Mio. Euro. Alfred Neven DuMont starb Ende Mai im Alter von 88 Jahren.

Wie Reichtum entsteht, wie er vergeht

*Die letzten 20 Jahre veränderten große Vermögen:
Früher dominierte altes Geld in Milliardärskreisen, heute neues.*

Noch im Jahr 1995 gab es eine klare Rangfolge, die viele Jahrzehnte die Welt der großen Vermögen bestimmte. Erben hatten damals das meiste Geld – sie stellten 57 Prozent des Gesamtvermögens der Milliardäre. In Europa hatten drei von vier Milliardären ihr Vermögen ererbt. Bis heute hat sich das Verhältnis umgekehrt. Weltweit halten Erben nur noch 34 Prozent des Milliardäre-Vermögens, 66 Prozent kommen von einer Klasse, die Autoren der Studie von UBS und PwC »Selfmade« nennen, das sind Gründer und Aufsteiger.

Die meisten Milliardäre kommen aus den Vereinigten Staaten, 47 Prozent vom Gesamtwert aller heutigen Erste-Generation-Vermögen sind hier entstanden. Vor allem zwei Industrien sind Quelle des Reichtums: Finanzen und Technologie. Aus dem Bank- und Investmentgeschäft kommen 30 Prozent der Mitglieder des US-Milliardärsklubs, dicht gefolgt von den Technologie-Unternehmern, die ihr Geld im Silicon Valley gemacht haben (27,3 Prozent). Es zeigt sich, dass der Vermögensaufbau im Tech-Sektor deutlich schneller geht. Die hier Tätigen weisen im Schnitt ein doppelt so großes Vermögen aus (7,8 Mrd. Dollar pro Kopf) wie die Kollegen, die ihr Vermögen mit Finanzgeschäften gebildet haben.

In Europa hingegen sind die Verhältnisse anders. Hier ist der Handel erste Quelle großen Reichtums, 50 Prozent aller Milliardäre der Alten Welt haben ihren Wohlstand in diesem Geschäft geschaffen – einen Vermögensbestand von durchschnittlich 5,7 Mrd. Dollar. Die nachrangige Stellung Europas auf der Landkarte der Tech-Gründungen zeigt sich auch in der Milliardärs-Population, gerade einmal 9,7 Prozent der großen Vermögen wurden im Technologie- und Internetgeschäft verdient. Ihre Durchschnittshöhe beläuft sich auf 3,8 Mrd. Dollar.

Wie entstehen große Vermögen, wie bewahrt man sie? »Milliardäre haben ein optimistisches Verhältnis zum Risiko«, sagen die Autoren. Sie gehen nur jene Risiken ein, von denen sie etwas verstehen, und sie kennen sich aus mit Risikobegrenzung. Überdies verfügen sie über einen Instinkt für gute Gelegenheiten – oft gelingt ihnen der Ausstieg, wenn das Geschäft seinen Höhepunkt erreicht hat. Bei der Auswahl ihrer Aktivitäten schauen sie vor allem auf Chancen, die Upside. Bei der Analyse der Downside vermeiden sie die Sicht durch die rosarote Brille.

Die meisten Milliardäre lassen sich von Chancen locken: Sie investierten, weil sie Angst hatten, sonst eine gute Gelegenheit zu verpassen. »Wenn ich in ein Unternehmen investiert habe, verdreifache ich anschließend die Kapazität der Fabrik«, schildert einer der Befragten aus der Studie, wie stark das Vertrauen in die eigene Einschätzung ist.

Allerdings wird dieses Vorgehen gestützt durch einen starken Filter: Investiert wird nicht beliebig, sondern nur, wenn ein klarer, nicht kopierbarer Vorteil vorliegt – etwa durch überlegenes Wissen, das andere nicht haben, oder die Fähigkeit, ein Geschäft durch ein



Nachfolge im Familienunternehmen Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter

Herausgegeben von Peter May und Peter Bartels
Veröffentlichung am 12. November 2015
ISBN 978-3-8462-0243-2 | 69,00 Euro

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

Plädoyer für einen Verantwortungsföderalismus

Um die Reform der föderalen Finanzbeziehungen wird wieder kräftig gerungen. Grund ist die anstehende Neuordnung des Länderfinanzausgleichs. Doch dabei geht es um viel mehr als eine reine Verteilungsdebatte. Es geht zu guter Letzt auch um die Zukunft unserer Demokratie.

Das aktuelle System ist zu komplex. Kaum ein Bürger kann dieses verworrene System noch verstehen, was eine effektive demokratische Kontrolle untergräbt. Politiker können sich hinter der nächsten Ebene verstecken und die Verantwortung für Entscheidungen abwälzen. Aus Sicht der Familienunternehmer müssen bei der Neuordnung deshalb vor allem drei Ziele erreicht werden: Erstens gehören die Einnahmen- und Ausgabenverantwortlichkeiten zwischen Bund und Ländern eindeutig zugeordnet. Dabei muss jede Ebene nach der Reform frei über ihre Einnahmen und Ausgaben bestimmen können. Zweitens muss die implizite Haftungsübernahme beendet werden. Stattdessen brauchen wir eine Schuldenselbstverantwortung. Drittens sollte eine Insolvenzordnung für Gebietskörperschaften eingeführt werden, damit im Falle der Überschuldung ein Neustart für das jeweilige Land gelingen kann.

Die Politiker sind jetzt gefragt, mit einer klugen Neuordnung der Finanzbeziehungen den Grundstein für eine nachhaltige Haushaltspolitik und einen echten Verantwortungsföderalismus zu legen.

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

paar Eingriffe besser zu machen. Ist dieser Vorteil nicht erkennbar, lassen sie die Finger von der Aktivität. »In einer Verhandlung frage ich mich immer, wer wohl der Depp am Tisch ist. Wenn ich keinen sehe, stehe ich auf und gehe – denn dann bin ich es wahrscheinlich«, schilderte einer der Unternehmer seine Verhaltensregel.

Vor allem die Milliardäre des neuen Geldes sind süchtig: Sie spüren ständig nach lohnenden Gelegenheiten, Neugier treibt sie bei der Suche nach Chancenmärkten. Sie sammeln Informationen über Geschäftsmodelle wie andere Menschen Antiquitäten. Wenn sie eine Gelegenheit gepackt haben, schalten sie um auf den Modus »Tunnelblick«. Ablenkungen stören jetzt, nun gilt es, ein gutes Geschäft besser zu machen. Dabei hilft Konzentration.

Wenn eine Sache schiefgeht, halten sie ihre Emotionen klein. »Von Misserfolg, Krisen und Hürden lassen sich die nicht aufhalten«, heißt es in der Studie – an Tagen, an denen alle vor Angst in Deckung gehen, suchen sie im Umbruch schon die nächste Chance. Verluste, die durch Fehler entstehen, verbuchen sie im Kopf unter »Kosten des Lernens«. Die Selfmade-Typen starten meist in jungen Jahren nach Hochschulabschluss und einer kurzen Karriere als Angestellter ins Unternehmerleben. Ihre erste Milliarde haben die meisten wenige Jahre nach dem 40. Geburtstag erreicht.

Spätestens im siebten Lebensjahrzehnt kommt für jeden Unternehmer die Stunde der Pflicht: Er hat jetzt die Aufgabe, das Erreichte zu sichern – und für die Weitergabe bereit zu machen. »Jetzt kommen Strategie und Governance ins Spiel«, schreiben die Autoren, »wer sich nicht darum kümmert, dem zerfällt das Vermögen.« Tod, Scheidung, Steuern und Streit sind in den Augen der Autoren die Feinde des großen Vermögens. Beispiel: Eine Familie, die ihr Vermögen von 1.000.000.000 Euro jeweils unter drei Erben aufteilt, hat in der fünften Generation ein fragmentiertes Feld von Kleinvermögen – auf jeden Erben entfallen dann gerade einmal 12 Mio. Euro. Diesem Muster folgt die Entwicklung vieler großer Vermögen: Der Anteil der Milliardäre, die sich in der dritten oder einer späteren Erbgeneration befinden, ist gemessen an der Gesamtzahl verschwindend klein. Deshalb ist jede Familie gehalten, sich frühzeitig zu überlegen, welcher Weg für sie der richtige ist.



Studie »Billionaires. Master architects of great wealth and lasting legacies«, Hrsg.: UBS und PwC (32 Seiten, New York, Zürich u. a., 2015), Bezug gratis unter: tinyurl.com/pwc-ubs

Neue Weltliga der Familienunternehmen

Nach der berühmten Fortune-500-Liste kommt jetzt die FU-500-Hitliste – mit erstaunlichen Ergebnissen.

Kein anderes großes Land der Welt ist so dicht mit großen Familienunternehmen besiedelt wie Deutschland. Pro 10 Millionen Einwohner oder pro 100 Mrd. Euro Sozialprodukt gibt es hier die höchste Zahl von Unternehmen, bei denen die Fäden in den Händen einer Familie zusammenlaufen. Das ist das Ergebnis einer Studie, die die Prüfungsgesellschaft EY in Zusammenarbeit mit dem Center for Family Business der Universität St. Gallen vorgelegt hat. Die Untersuchung wurde zum ersten Mal durchgeführt.

Einbezogen wurden die 500 größten Familienunternehmen der Welt, von denen das kleinste 2,2 Mrd. Dollar erwirtschaftet, das größte, WalMart, 476 Mrd. Dollar. Deutschland beschickt diese Liste mit 93 Unternehmen, damit kommt aus unserer Volkswirtschaft knapp jedes fünfte Unternehmen. Die größten der deutschen Familienunternehmen sind, in dieser Reihenfolge, Volkswagen, BMW, der Handelskonzern Schwarz, Continental, Aldi, der Pharmahändler Phoenix und Heraeus. Weltweit bilden acht Familienunternehmen die Liga der Supertanker, sie erwirtschaften je über 100 Mrd. Dollar Umsatz. Zwei der familiengesteuerten Großunternehmen kommen aus Deutschland, der Rest dieser Größenklasse wird von den USA dominiert.

Die Autoren der Studie legten eine einfache Definition für »Familienunternehmen« zugrunde. Befindet sich das Unternehmen in Privatbesitz, gilt es als Familienunternehmen, wenn mehr als 50 Prozent der Stimmrechte in der Hand der Familie liegen. Ist das Unternehmen an der Börse, gilt es dann als Familienunternehmen, wenn mindestens

32 Prozent der Stimmrechte in den Händen der Familie liegen.

In den Augen der Autoren der Studie sind erfolgreiche Familienunternehmen ein Indikator für stabile und gut aufgestellte Standorte. Es gebe, so die Autoren, einen Zusammenhang zwischen der Stabilität einer Volkswirtschaft und dem Beitrag der Familienunternehmen. In Deutschland befinden sich über 90 Prozent aller Unternehmen in Familienhand. »Durch ihre Langzeitorientierung und ihre risikoaversen Wachstumsstrategien sind diese selbst ein entscheidender Stabilisator – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten«, heißt es von EY.

Das stärkste Land auf der Top-500-Liste sind die USA mit 101 Unternehmen. An der Spitze der Weltliste steht der Einzelhändler WalMart; er wurde im Jahr 1962 gegründet, bis 1988 von Gründer Sam Walton geführt und befindet sich heute noch zu 50 Prozent im Besitz der Familie Walton. Auf der Größtenliste des Landes folgen Berkshire Hathaway, Ford, Cargill, Koch Industries, Comcast, Long & Foster sowie Enterprise Products Partners. »Familienunternehmen aus USA und Deutschland geben den Ton in dieser Liga an«, fassen die Autoren die dominierende Stellung dieser beiden Länder zusammen.

Mit einigem Abstand zu den Spitzenreitern, aber ebenfalls stark vertreten sind die Länder Italien (31 Familienunternehmen), Indien (25) und Kanada (19). In der weltweiten Sichtweise ist Europa der Mutterkontinent der großen Familienunternehmen – 50 Prozent der 500 Größten kommen aus dieser Region, ein weiteres Viertel hat ihr Domizil

in Nordamerika. 17,6 Prozent der Unternehmen kommen aus Asien. Im Durchschnitt ist bei den 500 größten Familienunternehmen der Welt bereits die vierte Generation am Ruder. Etwa die Hälfte der größten Familienunternehmen wurde vor dem Jahr 1945 gegründet, die andere Hälfte später. Das älteste Unternehmen in den Top 500 ist das japanische Immobilienunternehmen Takenaka Company. Es steht auf Platz 148 der Liste, erwirtschaftet 9,7 Mrd. Dollar Umsatz – und ist bereits seit 405 Jahren am Markt.

Die 10 größten Familienunternehmen der Welt nach Umsatz

1. WalMart	USA
2. Volkswagen	D
3. Berkshire Hathaway	USA
4. EXOR	Italien
5. Ford	USA
6. Cargill	USA
7. Koch	USA
8. BMW	D
9. Schwarz	D
10. Auchan	F



Die gesamte Liste der 500 größten Familienunternehmen ist sehr gut aufbereitet online verfügbar unter familybusinessindex.com

In jungen Jahren an die Firmenspitze



Nicolas Gallenkamp spricht über Erfahrungen, die ihm bei seinem Einstieg als Juniorchef besonders wichtig waren.

DOMINIK VON AU: Welche Karrierepläne hatten Sie nach Abschluss des Studiums an der EBC Hochschule in Hamburg?

NICOLAS GALLENKAMP: Das war vor vier Jahren; ich habe Optionen geprüft, mögliche Positionen in logistiknahen Branchen avisiert – und mich für den Einstieg bei Nosta entschieden. Dem vorausgegangen waren Gespräche mit meiner Mutter. Sie führte das Unternehmen seinerzeit mit familienfremden Managern. Wir entwickelten gemeinsam eine Perspektive für meinen Einstieg ...

... Und wie sind Sie diesen angegangen?

Über eine soft Variante, der Start erfolgte über eine Assistentenfunktion. Ich konnte überall mitlaufen, das Geschäft kennenlernen. Damals war ich gerade 27 Jahre alt. Da wäre ein Einstieg direkt in eine Leitungsfunktion sicher nicht der richtige Weg gewesen.

Während Ihres Studiums haben Sie Praxisphasen außerhalb von Nosta absolviert. Was haben Ihnen die gebracht?

Ich habe gelernt, auf die Schnauze zu fallen, auf eigene Rechnung Fehler zu machen, wieder aufzustehen – und daran zu reifen. Das geht im familieneigenen Unternehmen nicht. Da kommt immer gleich eine helfende Hand, die versucht, einen in Schutz zu nehmen. Außerdem steht man als Sohn immer unter Beobachtung. In den Unternehmen außerhalb war ich einfach einer unter Gleichen, musste mit Widerständen umgehen, mit meinem Team Ergebnisse erzielen. So habe ich gelernt, mich zu bewähren.

Wie fühlte sich die Arbeit dann an, als Sie bei Nosta eingestiegen waren?

Als Nachfolger in spe hat man Vorteile und Nachteile. Einer der Nachteile: Mancher traut sich nicht, die Wahrheit zu sagen. Die Mitarbeiter wollen es sich ja mit dem künftigen Firmenchef nicht verderben, so neigen sie dazu, ihre Meinung zurückzuhalten.

Konnten Sie das aushalten?

Nein. Deshalb sende ich die Botschaft »Ich bin einer von euch« und »Ich bin ein normaler Mitarbeiter«. Außerdem frage ich und ermutige, abweichende Meinungen offenzulegen. Oft sind das jene Beiträge, die uns weiterbringen.

Das ist ein eherner Ansatz. Gelingt er?

Ich glaube schon, weil ich die Perspektive der Mitarbeiter aus eigener Erfahrung kenne. Lange bevor klar war, dass mich mein Weg zu Nosta führt, war ich dort als Praktikant tätig. Sechs Monate an der Basis. Ich habe an der Rampe gearbeitet, Lkws entladen, habe Hallen gefegt. In dieser Zeit habe ich lernen dürfen, wie der Alltag aus dem Blickwinkel der Kollegen aussieht. Das war im Rückblick eine meiner wertvollsten Erfahrungen.

Wo ist für Sie der Rückhalt, Ihr Netzwerk, das Ihnen Erfahrungen anderer zugänglich macht?

Am wichtigsten ist der Austausch mit jungen Unternehmern, die in derselben Rolle stehen wie ich. Den Anstoß gab die Junioren-Konferenz der Deutschen Bank auf Sylt. Ein Zu-

sammentreffen von 120 Nachfolgern, alle zwischen 17 und 40 Jahren alt. Das war ein toller, hilfreicher Anlass. Ein kleineres Netzwerk von INTES und PwC schuf noch vertiefere Kontakte. Hier kamen um die 20 künftige Nachfolger aus Familienunternehmen zusammen. Der Kreis war klein, persönlich und überschaubar. Hier redet jeder offen und ehrlich über das, was ihn gerade beschäftigt. Diese Art von Austausch gibt mir sehr viel, daraus sind Freundschaften entstanden.

Wie wird es bei Ihnen mit der Nachfolge weitergehen?

Derzeit bin ich Mitglied der Geschäftsleitung der Nosta Holding. Meine Schwerpunkte sind Marketing, HR und Vertrieb. Im September plane ich die Aufnahme eines berufsbegleitenden Masterstudiums, es soll meine Qualifikation in den Disziplinen Controlling und Supply Chain stärken. Im Jahr 2018 ist meine Mutter 60 Jahre alt, das Unternehmen wird 40. Diese Jubiläen können ein Symbol für den Übergang werden. Der Plan ist, dass ich dann Geschäftsführender Gesellschafter der Holding werde.



Die Nosta Group bietet Kunden maßgeschneiderte Logistiklösungen für ihre Supply Chain. Das Unternehmen wurde im Jahr 1978 von Thomas und Andrea Gallenkamp gegründet. Ihr Sohn Nicolas Gallenkamp (31) ist derzeit Mitglied der Geschäftsleitung und bereitet sich auf die Übernahme der Gesamtverantwortung vor. Nosta erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 200 Mio. Euro und beschäftigt 700 Mitarbeiter.

Das Interview führte Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Wenn das Alter zum Problem wird

Der demografische Wandel findet auch an der Spitze von inhabergeführten Unternehmen statt.

Die Neigung zu größeren Investitionen nimmt bei fast allen Unternehmenstypen und -größen mit dem Alter der Inhaber deutlich ab, so eine Studie der KfW Economic Research über Alterung im Mittelstand. Die Gründe für den Investitionsrückgang sind u. a., dass mehr Erfahrung auch schneller Risiken erkennen lässt oder – wirtschaftlich rational gedacht – die Amortisationsdauer nicht mehr gesehen wird. Außerdem animiert der scheinbar komfortable Status quo nicht mehr zu mutigen Veränderungen. Auch wenn einige Unternehmen entgegen dem statistischen Mittel sehr hohe Summen investieren, ist der Anteil der Unternehmen, die viel zu wenig investieren, weitaus größer. Ohne hinreichende Technologiomodernisierung leben Unternehmen von der Substanz. Aus der Sicht einer Personalberatung wird der noch folgenreichere abnehmende Wille älterer Inhaber unterschätzt, das bestehende Personal bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit auf den Prüfstand zu stellen und konsequent Exzellenz-Kriterien anzuwenden. Wichtige, aber nicht mehr zeitgemäße Leistungsträger durch führungs- und methodenstarke neue Manager zu ersetzen, wird häufig gar nicht mehr angegangen. Dass sich die Inhaber im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens selbst kritisch beurteilen und ggf. Gegenmaßnahmen ergreifen, wird unwahrscheinlicher.

Der mit dem Alter der Inhaber abnehmende Veränderungswille verschlechtert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen schleichend bis zum nicht selten dramatischen Showdown, sobald sich eine übertünchende wirtschaftliche Schönwetterlage eintrübt. Der Studie zufolge hat sich seit 2001 die Gründung neuer Unternehmen halbiert, der

Altersdurchschnitt der Inhaber steigt. Trotz verzerrender statistischer Randeffekte durch den vom Dotcom-Hype geprägten Gründungsboom des Basisjahres ist es eine Tatsache, dass Unternehmen mit älter werdenden Inhabern immer weniger neuen Unternehmen mit jüngeren Inhabern gegenüberstehen. Um nicht Opfer dieser Entwicklungen zu werden, gilt es eine Führungsstruktur zu schaffen, die eine dynamische Agilität des Unternehmens sicherstellt, ohne auf die Erfahrungen zu verzichten, die vor naiven Exkursionen schützen. Diese Struktur muss geschaffen sein, bevor sich der Inhaber oder Gesellschafter »alt« verhält, was heute im Einzelfall wenig mit dem biologischen Alter des Einzelnen abgegrenzt werden kann.

Das Teuflische ist, dass genau dieses Verhalten den Inhaber oft daran hindert, die für ihn selbst manchmal drastischen Schritte rechtzeitig einzuleiten. Deshalb ist es dringend ratsam, mit der beherzten Reorganisation zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens rechtzeitig zu beginnen. Für viele Familienunternehmen ist dieser Schritt, wenn rechtzeitig initiiert, ein Startpunkt für eine besonders positive Unternehmensentwicklung.

Bei aller geistigen und physischen Fitness gibt es Indizien für ein »alt«-Verhalten. Ob in Ihrem Unternehmen altersbedingte Entscheidungsstrukturen ein Entwicklungshemmnis sind, zeigt die Selbstanalyse:

- Sind in den letzten Jahren Ihre Gesamtinvestitionen gesunken?
- Haben sich die F&E-Ausgaben kaum verändert oder nehmen tendenziell ab?

- Haben organisatorische Veränderungen immer seltener stattgefunden?
- Lehnen Sie viele Investitionsanfragen jüngerer Führungskräfte ab, da Ihnen die Risiken unangemessen hoch erscheinen?
- Wird die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter aus Ihrer Sicht schlechter und sind Sie zunehmend unzufriedener?
- Wirken jüngere Mitarbeiter auf Sie immer unerfahrener?
- Haben Sie oft das letzte Wort?
- Gibt es eine hohe Fluktuation von guten Führungskräften?
- Werden Einwände der Führungskräfte seltener?
- Gibt es Personen und Prozesse, die Sie als unantastbare heilige Kühe ansehen?
- Schätzen Sie einige Führungskräfte (nur) wegen ihrer historischen Leistungen?
- Haben Sie in diesem Jahr noch nicht geprüft, ob Ihr Unternehmen State-of-the-Art ist?
- Gibt es Regeln, an denen offensichtlich mutige Vorschläge aus dem Unternehmen scheitern?
- Reden Sie mehr, als Sie zuhören?
- Haben Sie in diesem Jahr noch keinen neuen Mitarbeiter eingestellt, dem Sie langfristig zutrauen, Sie zu vertreten?

Je mehr dieser Fragen Sie für sich selbst mit »ja« beantworten, umso dringender gilt es zu handeln!



Dr. Frank Döring ist Partner der Rochus Mummert Executive Consultants GmbH.
Kontakt: Telefon 069/971275-70,
Frank.Doering@RochusMummert.com

Wie Geschwister zum erfolgreichen Team werden

Wenn Geschwister die Führung des Unternehmens gemeinsam meistern wollen, braucht es klare Regeln und einen ehrlichen Umgang miteinander.

Bei erfolgreichen Geschwisterteams in der Führung von Unternehmen bilden meist die gleichen Faktoren eine Basis für den Erfolg: Vertrauen, sich ergänzende Fähigkeiten, klare Rollen und gemeinsame Ziele. Dieser Erfolg ist aber kein Selbstläufer, sondern das Ergebnis passender Strukturen, guter Regeln und persönlicher Disziplin. Sehr viel häufiger scheinen in der Praxis aber die Fälle, in denen es die Geschwister alltäglich viel Kraft kostet, empfundene Leistungsunterschiede auszugleichen, Konflikte nicht eskalieren zu lassen und sich mit gefühlter Ungerechtigkeit abzufinden.

Der Erfolg von Geschwistern in der Führung eines Unternehmens hängt von mehreren Faktoren ab: Strukturen und Rollen im Unternehmen müssen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und der familiären Dynamik in Einklang gebracht werden. Konflikten durch enttäuschte Erwartungen muss vorgebeugt werden und das bestehende System eines Unternehmens muss an die Führung durch mehrere Geschwister angepasst werden. Die Veränderung basiert auf zentralen Fragen: Wie viele Inhaber verträgt das Unternehmen (Anteilsnachfolge) und wie viele Geschäftsführer sind nötig (Führungsnachfolge)? Wer möchte die Führung übernehmen und ist dazu fähig? Und wie funktioniert eine gemeinsame Nachfolge?

Rollen und Strukturen

Eltern möchten ihre Kinder gleich behandeln. Haben Unternehmer mehrere Kinder, führt dies häufig dazu, dass Anteile und

Führungsrolle zu gleichen Teilen weitergegeben werden. Dabei sollte die Weitergabe der Anteile immer getrennt von der Nachfolge gedacht werden und für diesen Prozess sollten professionelle Anforderungen und Regeln definiert werden. Werden diese erfüllt, kann die Nachfolge von allen als (leistungs-)gerecht empfunden werden.

Grundsätzlich sind für die Führung eines Familienunternehmens durch Geschwister zwei alternative Modelle möglich: Zwei oder mehrere Geschwister sind entweder gleichberechtigt in einem Führungsteam oder einer hat eine übergeordnete Rolle, z. B. als Vorsitzender der Geschäftsführung. Tatsächlich sind beide Varianten möglich – unter der maßgeblichen Bedingung, dass sie dauerhaft zu Leistung und Beziehung der Geschwister passen. War einer immer als Leistungsträger führend, ist der »eigentliche« Unternehmer und wird von den Geschwistern auch familiär in dieser Rolle akzeptiert, so kann sogar eine asymmetrische Lösung in der Führung stabiler sein, als Ungleiches gleich zu machen – was auf Dauer zur Zerreißprobe für Unternehmen und Familien werden kann. Genauso problematisch ist aber eine empfundene Ungerechtigkeit und die daraus entstehende dauerhafte Rivalität, wenn die Dominanz eines Kindes den Leistungen und der erwarteten Gleichbehandlung widerspricht.

Schaut man auf Geschwisterkonstellationen, so kann nicht per se gesagt werden, welche davon im Familienunternehmen erfolgreicher sein können: gleichgeschlechtliche

oder Bruder-Schwester-Teams, großer oder möglichst geringer Altersunterschied. Die Geschwisterforschung besagt, dass die Beziehungen zwischen Geschwistern am intensivsten sind, je geringer der Altersunterschied zwischen Geschwistern ist und bei gleichem Geschlecht. Dies gilt aber im Positiven wie im Negativen. Entscheidend für den Erfolg sind die richtige Passung von Kompetenzen und Persönlichkeiten, Rollen und Regeln. Darüber hinaus braucht es die Fähigkeit zur intensiven Reflexion und Kommunikation, um Missverständnisse und Konflikte überwinden und sich gemeinsam weiterentwickeln zu können.

Gleichberechtigte Geschwisterteams sind dann erfolgreich, wenn sich die Fähigkeiten der Geschwister gut ergänzen und diese Fähigkeiten für das Geschäftsmodell gleichermaßen von Bedeutung sind. Persönliche und fachliche Kompetenzen, die innere Haltung und die Bedürfnisse des Unternehmens müssen harmonisch zusammenkommen. Darüber hinaus benötigen Geschwister gemeinsame Werte und Ziele, sie müssen einander vertrauen, sich gegenseitig wertschätzen und brauchen klare (Entscheidungs-) Regeln, die Disziplin, sich daran zu halten, und eine gute Kommunikations- und Streitkultur. Geschwister müssen echte Teamplayer sein – ein Rollenbild, das ihnen häufig nicht vorgelebt wurde, da das Unternehmen in der vorhergehenden Generation meist von einem Patriarchen geprägt war.

Idealerweise sind schon vor der Entscheidung über die Führung des Familienunternehmens transparente Regeln für die Eignung und objektive Entscheidungsprozesse installiert. Ist dies nicht der Fall, entstehen leicht Konflikte, die häufig allerdings erst dann zutage treten, wenn die elterliche Klammer wegfällt und sich aufgestaute Er-

Nina Heinemann (li.)
Arno Lehmann-Tolkmitt (re.)



lebnisse und Emotionen entladen. In diesem Moment verwirklichen sich alle Gefahren der geschwisterlichen Konstellation.

Selbst eine erfolgreiche Doppelspitze erfährt ihren letzten Lackmустest bei der Übertragung auf die nächste Generation. Die Viereck-Konstellation zwischen Geschwistern und deren jeweiligen Kindern erhöht noch einmal die Komplexität. Im Zweifel wünschen sich Eltern die Nachfolge durch ihr eigenes Kind, dem sie deutlich näher stehen als der Nichte oder dem Neffen. Hier zeigt sich, ob es den Geschwistern gelungen ist, ein System anzulegen, das auch für ihre Kinder funktionsfähig ist.

Es ist für Geschwister von klein auf normal, sich zu vergleichen und sich zu messen. Aus spielerischem Wettbewerb kann aber bei größeren Unterschieden oder dem Gefühl der Benachteiligung auf Dauer Neid und Rivalität entstehen. Diese und andere Geschwisterdynamiken gibt es in allen Familien, sie sind aber in Unternehmerfamilien typischerweise besonders intensiv. Durch eine gemeinsame Nachfolge können solche Spannungen oder Konflikte in das Unternehmen übertragen und weiter verfestigt werden. Durch die – auch wirtschaftlich – enge Verbindung werden die Auswirkungen der Konflikte schnell allumfassend und existenziell – für die betroffenen Familienmitglieder, das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter.

Strategien für Geschwister

Geschwister sollten sich die Zeit nehmen, um Konflikte im Schnittpunkt von Familie und Unternehmen zu lösen. In der Regel kennen sie einander so gut, dass sie auf persönlicher Ebene sehr genau beurteilen können, welche Themen sie miteinander behandeln können, ohne sich zu streiten. Dies ist aber

kein hilfreicher Wegweiser in der gemeinsamen Führung und Inhaberschaft eines Unternehmens. Hier braucht es häufig einen neutralen Dritten, der hilft, Geschwister miteinander ins Gespräch zu bringen und »Sprengstoffthemen« im Guten zu bearbeiten. Mit den Dynamiken von Familienunternehmen vertraute Berater und Mediatoren können hier hervorragende Begleiter sein, aber auch der Beiratsvorsitzende kann als Vertrauensperson aller Beteiligten dabei helfen, einen guten Umgang zu finden. Denn auch, wenn die Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Fragen für alle Unternehmerfamilien in einer bestimmten Struktur die gleichen sein mögen, Antworten »von der Stange« oder einsame Entscheidungen funktionieren in Familienunternehmen nicht (mehr). Es gilt, eine individuelle Lösung gemeinsam zu erarbeiten. Und gerade bei Geschwisterkonstellationen ist dabei häufig der Weg das Ziel.

Aber welche Fragen sollten Geschwister klären? Die am besten funktionierende Konstellation kann ein Maßstab sein: Geschwister, die miteinander ein Unternehmen gegründet haben. Sie tun dies sehr bewusst und aus freien Stücken. Sie arbeiten auf der Grundlage übereinstimmender Werte und haben ein klares gemeinsames Ziel: das Erreichen einer gemeinsamen unternehmerischen Vision. Die Gemeinsamkeit wird zum Erfolgsfaktor, da jede Handlung des anderen auch im eigenen Interesse ist. Sie definieren klare Rollen, denn die Aufgaben werden entsprechend den Fähigkeiten und eigenen Vorlieben verteilt. Geschwister in der Führung sollten an dieser Gemeinsamkeit arbeiten.

Kontrollfragen:

1. Würden wir auch gemeinsam ein Unternehmen gründen?
2. Haben wir gemeinsame Werte und Ziele?
3. Was ist unsere unternehmerische Vision, welche sind unsere konkreten Ziele?
4. Haben wir ähnliche Einstellungen zu Arbeit und Verantwortung?
5. Schätzen wir uns gleichwertig? Ist einem von uns wichtig, Macht und Dominanz zu haben?
6. Ergänzen sich unsere Fähigkeiten? Haben wir darauf basierend klare Rollen?
7. Was machen wir, wenn wir uns nicht einig sind?
8. Sind wir in der Lage, persönliche Interessen dem Unternehmen unterzuordnen?
9. Haben wir professionelle Strukturen im Unternehmen etabliert? Mit klaren Regeln zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung?
10. Haben wir die gleiche Vorstellung von der Fortführung durch die nächste Generation?



Nina Heinemann und Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt sind Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt:
nh@heinemann-nachfolgeberatung.de
lehmann-tolkmitt@it-inhaberberatung.de



Veranstaltungshinweis:

Geschwister in der Führung des Familienunternehmens – Fluch oder Segen?
1. Oktober 2015 in Herzogenaurach

Familienunternehmer investieren in Familienunternehmen

Aus einer Papierdynastie stammend, investiert Philipp Haindl heute über die Serafin Unternehmensgruppe in mittelständische Unternehmen. Im Gespräch berichtet er über den Aufbau der Serafin Unternehmensgruppe, die Schwierigkeiten beim Erwerb von Familienunternehmen und die Bedeutung professioneller Strukturen.

SABINE STRICK: Herr Haindl, Sie stammen aus einem 150 Jahre alten Familienunternehmen und betreiben heute eine moderne Beteiligungsgesellschaft. Wie passt das zusammen?

PHILIPP HAINDL: Sehr gut. Mein Vater war zeit seines Lebens Unternehmer und hat Haindl Papier bis zum Verkauf im Jahr 2001 an den finnischen Konzern UPM-Kymmene mit viel Herzblut geführt. Das Familienunternehmen war immer Thema bei uns zu Hause. Nach dem Verkauf habe ich einige Zeit im Family Office meiner Familie gearbeitet, aber schnell gemerkt, dass Vermögensverwaltung nicht meine Sache ist. Ich wollte lieber direkt mit produzierenden Unternehmen arbeiten und unternehmerisch tätig sein.

Sie sind u. a. an einem Kerzenhersteller, einem Verpackungsspezialisten, einem Hersteller von Bodenbelägen und einer Großbäckerei beteiligt. Nach welchen Kriterien investieren Sie?

Wir investieren in erster Linie in produzierende Unternehmen ab einer Mindestgröße von 20 Mio. EUR Jahresumsatz und erwerben mindestens 51 Prozent. Interessant sind

Unternehmen mit einem unternehmerischen Handlungsbedarf, sprich Firmen, bei denen wir glauben, als neuer Eigentümer eine positive Wirkung entfalten zu können. Das ist z.B. häufig bei Konzernausgliederungen der Fall, die in ihrer alten Struktur keine für mittelständische Unternehmen optimalen Prozesse und Kostenstrukturen aufweisen. Bei der Entwicklung unserer Unternehmen beschränken wir uns nicht auf eine passive Gesellschafterrolle, sondern platzieren regelmäßig, zeitlich befristet, eigene Mitarbeiter in den Beteiligungen, um Projekte anzustoßen. Außerdem entwickeln wir unsere Unternehmen durch gezielte Zukäufe weiter.

Beteiligen Sie sich auch an Familienunternehmen?

Ja. Der Kauf der Gersterhofer Backbetriebe im Jahr 2014 war z.B. eine Nachfolgeregelung. In diesem Fall hat alles gut zusammengepasst. Grundsätzlich sind die Transaktionsprozesse bei Familienunternehmen aber komplizierter und weniger berechenbar. Wenn ein Konzern eine Verkaufsentscheidung für eine Tochtergesellschaft getroffen hat, wird diese meist zügig umgesetzt. Der Abschluss ist dann »nur noch« eine Frage des Preises und der Seriosität des Käufers. Bei Familienunternehmen bewegen sich die Verkaufsgespräche häufig vor und zurück oder drehen sich auch einmal im Kreis. Es geht um den Verkauf eines Lebenswerks und nicht primär um die Erzielung des höchsten Verkaufserlöses. Ein Zögern der

verkaufenden Familie ist durchaus nachvollziehbar, macht den finalen Abschluss einer Transaktion aber deutlich schwieriger.

Investieren Sie gemeinsam mit anderen Familienunternehmern?

Nein, wir investieren ausschließlich aus eigenen Mitteln. Es gab zwar Anfragen von anderen Familienunternehmen, gemeinsam zu investieren, aber bislang ergab sich die Notwendigkeit nicht. Co-Investoren erhöhen die Komplexität noch einmal zusätzlich. Aktuell sind wir sehr flexibel, haben ausreichend Kapital und können sehr schnell entscheiden.

Was sind die Herausforderungen beim Direktbeteiligungsgeschäft?

Die größte Herausforderung liegt darin, gute Unternehmen und gute Mitarbeiter zu finden.

Die erste Herausforderung scheinen Sie zu meistern. Sie sind erst im Jahr 2010 gestartet und haben sich bereits elf Mal an Unternehmen beteiligt. Wie schaffen Sie das?

Unter anderem durch ein aktives Netzwerk. Uns werden pro Jahr zwischen 350 und 400 Beteiligungsmöglichkeiten angeboten, die über die unterschiedlichsten Kanäle auf unseren Tisch gelangen. Die meisten Projekte erledigen sich aber schon in den ersten 10 Minuten. Wir schauen uns ungefähr 80 bis 100 Unternehmensprofile pro Jahr näher an



Dem Thema »Familienunternehmen beteiligen sich an Familienunternehmen« widmet sich auch das INTES-Beteiligungsnetzwerk. Mehr dazu unter www.intes-akademie.de oder persönlich unter Telefon 0228/36780-62



und geben bei stärkerem Interesse auch ein erstes indikatives Angebot ab.

Für Ihren Beirat konnten Sie Persönlichkeiten wie den ehemaligen Siemens-Vorstand Heinrich von Pierer, den ehemaligen Daimler-Benz-Vorstand Bernd Gottschalk und den Escada-Gründer Wolfgang Ley gewinnen. Welche Aufgabe übernimmt der Beirat?

Unsere Beiräte bringen in vielen Branchen Expertise mit und kennen einzelne Märkte sehr gut. Dies hilft uns sowohl während des Transaktionsprozesses bei der Beurteilung der Unternehmen als auch bei der späteren Weiterentwicklung. Allerdings fungiert der Beirat nicht wie ein Investment-Committee. Wenn die Geschäftsführung von einer Transaktion überzeugt ist, kann diese auch ohne Zustimmung des Beirats durchgeführt werden.

Mit mittlerweile 20 Mitarbeitern sind Sie auf Holding-Ebene nicht gerade schlank aufgestellt.

Das stimmt. Aber unser Ansatz ist sehr personalintensiv und geht nur mit guten eigenen Mitarbeitern auf. Wenn wir beispielsweise eine Konzerntochter erworben haben, müssen unsere Mitarbeiter gegebenenfalls in der Lage sein, sehr schnell eine eigene IT-Infrastruktur aufzubauen. Als wir die Conica AG von BASF übernommen haben, war das entscheidend. Ohne den schnellen Aufbau einer eigenen IT wäre die Produktion zusammengebrochen. Wir haben uns aber auch erst mit wachsendem Portfolio zur heutigen Größe entwickelt. Bei Firmengründung waren wir nur zu viert.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Beteiligungen?

Wir würden jede Transaktion so wieder machen. Natürlich haben sich Dinge anders entwickelt als geplant. Bei Conica hat uns die Entwicklung des Schweizer Franken überrascht. Bei Heller ist der Einbruch des russischen Marktes für uns unerwartet gekommen. Aber das gehört bei unternehmerischen Direktbeteiligungen dazu. Unter dem Strich sind wir mit der gesamten Entwicklung sehr zufrieden.

Planen Sie Ihre Beteiligungen zu veräußern?

Der Weiterverkauf ist nicht Teil unserer Wertschöpfung. Aber wir schauen uns die operative Entwicklung sehr genau an. Wir wollen der optimale Eigentümer für unsere Unternehmen sein. Wenn wir bemerken, dass wir das nicht mehr sind, käme auch ein Verkauf infrage. Mein Vater hatte sicher auch nie vor, zu verkaufen. Angesichts der damaligen Marktentwicklung war der Verkauf aber der richtige Schritt.

Viele Unternehmer gehen bei ihren unternehmerischen Beteiligungen opportunistisch vor. Halten Sie das für erfolgversprechend?

Man kann sicherlich den einen oder anderen Treffer landen, wenn man im Bekannten- und Freundeskreis die Ohren offen hält. Aber in der Regel bekommt man gute Unternehmen nicht zufällig angeboten. Nur wenn man den Markt intensiv beobachtet, stellt man sicher, auch alle guten Möglichkeiten vorgestellt zu bekommen. Man läuft dabei auch Gefahr, nur Themen angeboten zu bekommen, die von vielen anderen davor schon abgelehnt wurden. Und, ob man es mag oder nicht: Viele interessante Unternehmen werden heute nur noch über Auktions-

prozesse veräußert. Man braucht schon eine gewisse Struktur, um in solchen Prozessen schnell genug profunde Analysen aufzustellen und valide Entscheidungen zu treffen. Man sieht häufig, dass Familienunternehmen oder auch Single Family Offices, für die Direktbeteiligungen kein Tagesgeschäft sind, in solchen Prozessen nicht zum Zug kommen, weil sie mit der vorgegebenen Geschwindigkeit nicht mithalten können.



Im Jahr 2001 wurde das Familienunternehmen Haindl Papier in einer sich konsolidierenden Papierbranche an den Wettbewerber UPM-Kymmene verkauft. Philipp Haindl (5. Generation) gründete im Jahr 2010 mit seinen Partnern die Serafin Unternehmensgruppe. Seitdem hat die Gruppe elf Transaktionen abgeschlossen. Erworben wurden u. a. Unternehmen im Bereich Kunststoffverarbeitung wie die Perlon Nextfusion Monofil GmbH, Perga-Plastic GmbH und Conica AG und im Bereich Konsumgüter Unternehmen wie die suki.international GmbH, Heller Tools GmbH, KU Kerzenunion GmbH und die Gersthofer Backbetriebe GmbH. Derzeit erzielt die Serafin Unternehmensgruppe mit Gesellschaften in Deutschland, der Schweiz und Großbritannien einen Umsatz von rund 410 Mio. Euro und beschäftigt mehr als 2.500 Mitarbeiter.



Die Albrechts. Auf den Spuren der Aldi-Unternehmer
von Martin Kuhna,
Redline-Verlag, 192 Seiten,
Preis: 19,99 Euro

Karl und Theo Albrecht wollten, dass sie auf die Straße gehen können, ohne erkannt zu werden. Ihr Leben sollte privat bleiben, Kontakt zu Medien hatten sie in über sechs Jahrzehnten ihres Wirkens zehnmal, wenn es hoch kommt. Da gerät ein Buch über die Albrechts zum Wagnis, es gibt kaum zuverlässiges Material. Aber das, was es gibt, hat der Historiker und Journalist Martin Kuma zusammengetragen. Sein selbst gestellter Auftrag lohnt, er will das unternehmerische Werden der 2010 und 2014 verstorbenen Albrecht-Brüder für die Nachwelt dokumentieren. Ihr Handelsgeschäft startete in kleinsten Verhältnissen, es wurde zu einer Wirtschaftswunder-Erfolgsgeschichte und prägt heute Konsumenten auf der ganzen Welt. Anfangs waren die kargen Läden mit wenigen Artikeln und kleinem Sortiment ein Gebot der Not: Für mehr als dieses frugale Konzept reichten die Mittel nicht. Später wurde Beschränkung zur DNA von Aldi. Mit der Konzentration auf das Wesentliche eroberten die Inhaber den Weltmarkt.

Dass die Brüder das Unternehmen frühzeitig zerteilten, war ein Gebot familiärer Klugheit; Karl war ein eloquenter Delegierter, Theo ein introvertierter Detail-Narr. Zusammen in einer Firma wären die Geschwister sicher gescheitert. Der Autor liefert ein wohlthuend sensationsfreies Buch, das sich an die Fakten hält. Nüchtern entlarvt er so manches Gerücht über die Familie – und klärt den Blick für das, was wirklich war.



Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten
von Fredmund Malik, Campus
Verlag, 158 Seiten, Preis: 22 Euro

Jede Software meldet sich heute regelmäßig bei ihrem Nutzer und fordert zum Update auf. Auch bei Führungs- und Strategiewissen sollte das so sein, spätestens alle paar Jahre. Sehr brauchbares Material für dieses Unterfangen liefert Fredmund Malik, Management-Vordenker und Bestsellerautor (»Führen, Leisten, Leben«). Sein Befund: Das Zeitalter der alten Verlässlichkeiten ist vorüber, unsere »Neue Welt« wird geprägt durch die Digitalisierung, die alles durchdringt sowie Club-Med- und andere Krisen, die jeden Winkel unternehmerischen Schaffens erreichen. Wer sich hier bewähren will, kommt mit Kenntnissen allein der Gesetze von Geld und Ökonomie nicht weit. »Noch ein paar Daten mehr, die nächste Analyse bitte!«, dieser Auftrag an den Assistenten ist keine Lösung – denn jetzt ist der Umgang mit Komplexität, Dynamik und hochvernetzten Systemen gefragt. Malik zeigt, wie das geht: Genau hinschauen, nicht nur Marktanteilstabellen lesen, sich Zeit nehmen für Schlussfolgerungen, die richtigen Fragen stellen. »Bedenke dein Nicht-Wissen«, ruft er den Unternehmern zu. Er rät, das zu akzeptieren und nach neuen Prioritäten zu handeln: »Explorieren ist wichtiger als Analysieren, Testen wichtiger als Planen, Suchen wichtiger als Finden.«

Zwei gewichtige Vorteile stützen den Nutzen des Buches: Malik formuliert wortmächtig und in selten anzutreffender Klarheit – und sein Buch ist so kurz, dass es sich bequem beim nächsten Transatlantikflug durcharbeiten lässt.



Die Quandts. Deutschlands erfolgreichste Unternehmerfamilie
von Rüdiger Jungbluth,
Campus Verlag, 406 Seiten,
Preis: 29,99 Euro

Susanne Klatten und Stefan Quandt ist ein wichtiger Schritt gelungen: Mit eigener unternehmerischer Leistung sind sie aus dem Schatten ihres Vaters Herbert Quandt getreten, die Vergangenheit als »Quandt-Erben« ist abgestreift. Durch Klugheit und Fortune festigten sie die Stellung der Unternehmerdynastie. »Ihr wirtschaftlicher und finanzieller Erfolg ist geradezu atemberaubend«, schreibt der Biograf Rüdiger Jungbluth. Behutsam und kenntnisreich zeichnet er nach, wie diese Generation der Quandts ihre heutige Position erlangte. Aber das Werk greift noch weiter. Jungbluth führt seine Leser zu den Wurzeln der Unternehmerfamilie, die im Brandenburg des 18. Jahrhunderts liegen. Er berichtet so nah, klar und präzise über die Geschehnisse der Quandts, dass der Leser den Atem längst vergangener Generationen zu spüren scheint. Im Rückblick zeigen zwei Jahrhunderte Familien- und Unternehmerleben, wie sich Dynastien entwickeln: Aufstieg, Harmonie und großer Glanz wechseln sich ab mit Unglück, Zwietracht und Fall. Beispiel: Im Jahr 1967 stirbt Harald Quandt mit nur 45 Jahren bei einem Flugzeugabsturz. Sein Ableben bringt das bis dahin sorgsam austarierte Gleichgewicht in starke Turbulenzen. Diese zu durchstehen kostet die Familie Jahre und unendliche Energie.

Ein wunderbares, an Lehren reiches Buch für Unternehmerfamilien. Es zeigt, dass es auch in schwierigen Zeiten immer einen Weg gibt, wenn Willen und Mut ins Gepäck genommen werden.



NEXT GENERATION – Das INTES-Programm für die Generation Y. Von der Orientierungsphase bis zum gezielten Führungstraining.

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Unternehmen

Führen – Fordern – Coachen
mit System!

7. Oktober 2015 in Bremen mit Boris Grundl

Von der Strategie zum Cockpit

Strategieüberprüfung und Kennzahlen zum
Strategie-Controlling

28. Oktober 2015 in Mannheim

Finanzierung

für Familienunternehmen

30. Oktober 2015 in Mannheim

Wachstum generieren

Anders als alle anderen – und mit System!

24. November 2015 in Köln

Wachstum managen

Wie Sie Wachstum steuern, die Profitabilität
sicherstellen und die Risiken beherrschen

25. November 2015 in Köln

Wachstum durch Zukauf

Chancen- und Risikoabgleich, Transaktions-
prozess, Due Diligence und Bewertung

26. November 2015 in Köln

Positive Leadership

Stärken stärken, Flow erzeugen, Sinn geben

27. November 2015 in Köln

mit Prof. Dr. Utho Creusen

Preise sind Chefsache

Durch gute Preispolitik Ergebnisse steigern!

8. Dezember 2015 in Wiesbaden

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Familie

**Geschwister in der Führung des
Familienunternehmens**

Fluch oder Segen?

1. Oktober 2015 in Herzogenaurach

Die Familienverfassung

Eine praktische Anleitung zur Erarbeitung in
der Inhaberfamilie

20. Oktober 2015 bei Gütersloh

Nachfolgelösungen

Wie Sie Klarheit über Ihre Situation und
mögliche Modelle bekommen!

21. Oktober 2015 in Osnabrück

Die Gefahr der Zersplitterung

Die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen
sichern und Kinder fair behandeln

27. Oktober 2015 in Mannheim

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Persönlichkeit

Der authentische Auftritt

Rhetorik und Kommunikation

13. Oktober 2015 in Hamburg

mit Severin Graf von Hoensbroech

Erfolg beginnt im Kopf

Potenziale nutzen, Ziele erreichen,
Träume leben

14. Oktober 2015 in Hamburg

mit Thomas Baschab

Stark im Stress

Eigene Stressmuster erkennen, Stress-
resistenz stärken und Burnout verhindern

10. Dezember 2015 in Wiesbaden

mit Dr. Ulrike Gotthardt

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN im Bereich Vermögen

Minenfeld Vermögensaufbau

Gut gerüstet die entscheidenden Fehler und
Fallen vermeiden

9. Dezember 2015 in Wiesbaden

FÜR NACHFOLGER

in Familienunternehmen

Workshop »Fit für die Zukunft«

Wie Sie eine praxis- und zukunftsorientierte
Strategie für Ihr Unternehmen erarbeiten

28. bis 29. Oktober 2015 in Frankfurt

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

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

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

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 Beyer 02 21 / 13 93 19-70 10