

» 04 | 2015

UnternehmerBrief

Simone Bagel-Trah sorgt mit Kompetenz und Charme für Stabilität im Unternehmen **SEITE 08** | Familienunternehmer beziehen Stellung in der Flüchtlingsfrage **SEITE 12** | Marie-Christin Ostermann wirbt fürs Unternehmer-Sein **SEITE 16** | Kirsten Schubert: Wenn Erben vor vollendete Tatsachen gestellt werden **SEITE 18** | u. v. m.

Führung neu denken



Wer könnte das neue Denken besser verkörpern als sie? Simone Bagel-Trah, Ur-Urenkelin des Henkel-Gründers (unser Bild), steht für den neuen Stil an der Firmenspitze: Die Aufsichtsrats-Chefin ist nahe am Tagesgeschäft, sie bildet mit ihrem familienfremden Vorstandschef ein Duo auf Augenhöhe, in der Kommunikation ist ihr Inhalt wichtiger als traditionsbeladene Form. Für ihr Wirken wurde sie jetzt mit dem Preis »Familienunternehmer des Jahres« ausgezeichnet.

Wie wichtig neues Denken auch in vielen anderen Disziplinen ist, zeigte das diesjährige Unternehmer-Ergebnisforum der INTES Akademie für Familienunternehmen: Die Digitalisierung verlangt den Abschied von manch geliebtem Geschäftsmodell, das Prinzip Versuch und Irrtum wird in einer unsicheren Welt zum neuen Strategiebaukasten – und in der Unternehmer-Nachfolge können auch ungewöhnliche Wege zum Ziel führen. **SEITE 03-09**

Kompetent als Beirat

**QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM FÜR
BEIRÄTE UND AUFSICHTSRÄTE
IN FAMILIENUNTERNEHMEN 2016**



Mehr Infos finden Sie unter
www.intes-akademie.de/beirat

Wort der Herausgeber

Liebe Leser!

Ein ereignisreiches Jahr neigt sich dem Ende zu. Der Höhepunkt des INTES-Jahres ist traditionell der November mit dem Unternehmer-Erfolgsforum auf Schloss Bensberg. Familienunternehmer treffen Familienunternehmer und nehmen sich einen Tag Zeit, um über den Tellerrand zu schauen. In diesem Jahr ging es um neue Köpfe und Konzepte für die *Ultra Modern Economy*. Es trafen Querdenker und Vordenker wie Dr. Kjell Nordström und Stefan Smalla auf die Geschäftsführer und Gesellschafter von Traditionsunternehmen wie Henkel oder Heraeus. Disruptive Energien wurden freigesetzt, neue Gedankenspiele ermöglicht. Aber lesen Sie selbst in dieser Ausgabe des UnternehmerBriefs, wie wir alle gemeinsam auf Schloss Bensberg die Welt der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien weitergedacht haben.

Seit 16 Jahren treffen sich Deutschlands Familienunternehmer im November auf dem Unternehmer-Erfolgsforum. Fast alles hat sich im Laufe der 16 Jahre verändert. Und das ist gut so. Nur eines bleibt gleich: Auch in der ultramodernsten Gesellschaft, die wir uns vorstellen können, ersetzt nichts die direkte Begegnung von Mensch zu Mensch, von Familienunternehmer zu Familienunternehmer.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre!

Herzlichst

Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Neues Denken kann es gar nicht genug geben von Axel Gloger	03
Die Henkel-Frau von Sabine Strick	08
Namen und Würdigungen	10
Jetzt kommt die Stunde der Verantwortung von Axel Gloger	12
Den Erfolgsfaktoren auf der Spur	14
Klare Grundsätze für den Erfolg von Stephan Rupprecht	15
Die Multitaskerin Dominik von Au im Gespräch mit Marie-Christin Ostermann	16
»Wir haben die Firma geerbt, aber nicht die Macht« von Kirsten Schubert	18
Wie ein Beirat die Nachfolge erfolgreich begleiten kann von Karin Ebel und Gerold Rieder	20
Der Gang aufs Parkett	23
Finanzierung ohne Bank von André Knöll und Fabian Kopf	24
Pensionsrückstellungen im Zeitalter der Niedrigzinspolitik von Lutz Goebel	25
Lesetipps	26
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	27

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 13. Jahrgang, Dezember 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

Neues Denken kann es gar nicht genug geben

Das Familientreffen der Familienunternehmer stellte sich dem Zeitgeist: Der große Umbruch will mit Mut, Initiative und Tatkraft angegangen werden.

Seine Worte zum Auftakt trafen die Seelenlage vieler Familienunternehmer. »So viel Veränderung wie heute war nie in unserem Leben«, sagte Peter May, Gründer von INTES. Für manchen verdichtete sich der Eindruck von einem Totalumbau: Draußen drückt die digitale Transformation, sie zerstört und erneuert in einem Zuge. »Wir müssen Abschied nehmen von geliebten Geschäftsmodellen.« Die Demografie schafft neue Fakten, Märkte vergehen und entstehen in rascher Folge. Drinnen rüttelt derweil der Wertewandel an den Fundamenten des Familienunternehmens. Das Bild der bürgerlichen Familie wird blasser, statt einer gibt es viele Optionen für jeden in der Familie. »Die Bindekraft der Tradition schwindet«, stellte May mit Blick auf Patchworkfamilien, Selbstverwirklichungsträume und in Brüchen verlaufende Berufsbiografien fest.

Damit war der Ton des 16. Unternehmer-Ergebnisforums gesetzt: Verhaltenes Staunen über die Gleichzeitigkeit von Wandel auf so vielen Feldern. 250 Teilnehmer kamen zum großen Jahrestreffen der Familienunternehmer auf Schloss Bensberg zusammen, seinen Titel »Neues Denken« versah Peter May noch mit einem Ausrufezeichen, um die Notwendigkeit der Tat zu verdeutlichen: Die Lage ist unübersichtlich, manchmal unsicher – und dennoch gilt es, schon die nächsten Schritte zu gehen.

Dass das trotz des Umfeldes keineswegs angstvoll geschehen muss, zeigte Kjell Nordström. Der 57-Jährige, qua Lebenserfahrung übertriebener Euphorie unverdächtig, ist Management-Vordenker. Im Stil seines Buches »Funky Business« zeigte er den Familienunternehmern, was man in Zeiten des Umbruchs am besten tut: ihn umarmen, seine Kräfte als Chance nutzen, dabei den Humor behalten. »80 Prozent der Menschen weltweit leben künftig in 600 Städten. Die Urbanisierung läuft so schnell wie noch nie zuvor«, sagte der Schwede über die Märkte von morgen, und: »Wenn Sie morgen irgendwo auf der Welt an eine Wohnungstüre klopfen, werden Sie beim Öffnen nur eine Person sehen. Sonst wohnt da keiner.« Die Stadt von morgen ist singleisiert – und von mehr Frauen als Männern bevölkert.

Sicherheit? Planbarkeit? »Vergessen Sie es«, sagt Nordström und erklärt den Unternehmern, wie sie damit umgehen sollen: »Das



Kjell Nordström

Planungs-Paradigma wird ersetzt durch das Versuch-und-Irrtum-Paradigma.« Nur wer sich Misserfolg zum Freund mache, könne in der neuen Welt überleben, so der Schwede mit einem Augenzwinkern, denn der Irrtum von heute liefert das Wissen für den erfolgreichen Versuch von morgen.



Stefan Smalla

Wie sich mit diesem Modus Denk-Grenzen vorteilhaft überwinden lassen, zeigte Stefan Smalla. Den üblichen »Das geht nicht!«-Regeln widersetzte er sich, dachte neu und gründete ein Geschäft, das es nach althergebrachter Denkweise gar nicht geben dürfte. Smalla verkauft Schränke, Stühle und Tische per Internet-Vertrieb. Sein Möbelhandel im Netz floriert, im vierten Jahr des Bestehens setzt er schon 183 Millionen Euro in 14 Ländern um. »Als Unternehmer muss man mitunter etwas anfangen, bei dem alle anderen sagen: du spinnst«, kommentiert er seinen Einstieg ins digitale Geschäft. Die größte Hürde freilich haben Firmenchef Smalla und seine Investoren noch vor sich: Gewinn erwirtschaften. Die Hoffnung geht auf das Jahr 2016, dann sollen die Zahlen erstmals schwarz sein.

Wie nahe neues und altes Denken beieinanderliegen, zeigte Simone Bagel-Trah, Aufsichtsratsvorsitzende von Henkel und Nachkomme des Gründers. Sie stellt überzeugend dar, dass das Familienunternehmen in seinen seit 140 Jahren bewährten Werten wie Exzellenz, Innovation und Nachhaltigkeit verwurzelt ist. Firma und Produkt stehen im Vordergrund, die Familienmitglieder ordnen sich den Interessen des Unternehmens unter.



Simone Bagel-Trah und Kasper Rorsted

Zugleich aber personifiziert Bagel-Trah das neue Denken. Als sie darüber berichtet, wie sie mit Kasper Rorsted zusammenarbeitet, dem Vorstandschef von Henkel, klingt das nach New-Economy-Unternehmen, nicht nach 50.000-Mitarbeiter-Konzern. »Wir sind ständig im Gespräch«, sagt die Henkel-Chefin, »wir machen das kurz und schnell. Sehr häufig per SMS.« Textnachrichten sind manchmal wichtiger als schwergewichtige Aufsichtsratskorrespondenz.

»Ich bin fast jeden Tag im Unternehmen«, sagt die Familienunternehmerin – und ihr CEO spiegelt das: »Es ist gut, eine so aktive Aufsichtsratschefin zu haben«, ergänzt der CEO. Man nehme sich sehr viel Zeit für die Einigung über die Strategie, und den Umgang mit Bagel-Trah schätze er als »sehr unkompliziert, sehr berechenbar«.

Wer Rorsted und Bagel-Trah wirken sieht, denkt nicht an Hierarchie und Patriarchat, sondern an ein Führungsduo, das sich auf Augenhöhe begegnet – so geerdet, unaufgeregt und kongruent wirkt bei der Stil. Dazu passt, dass Bagel-Trah Themen wie »Erste Aufsichtsratschefin in der Dax-Liga« und »Frau an der Firmenspitze« kurz und mit einem verbindlichen Lächeln abtut. So etwas ist ihr nicht wichtig, Disziplin und professioneller Habitus lassen sie auf den Kern ihrer Agenda zurückkommen: den lang andauernden Erfolg



Jürgen Heraeus und Jan Rinnert im Gespräch mit Peter May

im Geschäft und die familiäre Eigentümerschaft. Für den Einsatz dafür wurde Simone Bagel-Trah am gleichen Tag mit dem Preis »Familienunternehmer des Jahres« ausgezeichnet (lesen Sie dazu Seite 8).

Eine bemerkenswerte Agenda zeigt auch der Generationswechsel bei Heraeus – hier war ein hohes Maß an neuem Denken eine wichtige Zutat des Gelingens. Jürgen Heraeus, heute 79 Jahre, hat fünf Töchter. Als natürliche und beste Wahl für den Übergang auf die nächste Generation aber kommt Schwiegersohn Jan Rinnert (heute 47) ins Spiel.

Mit Mut und neuem Denken klappt auch die ungewöhnliche Nachfolge

In Familienunternehmen ist das eine immer wieder praktizierte Lösung, der Weg dorthin freilich ist mit Tretminen und Fettnäpfchen gespickt. »Was wird, wenn er Firmenchef ist und dann die Ehe auseinandergeht?« ist eine der möglichen Fragen. Das Gespann Rinnert-Heraeus wollte diese Probleme nicht abtun, denn im Hintergrund wirken die Interessen der 190-plus Gesellschafter des Familienunternehmens. Beide stellten sich auf ihre Weise. Rinnert mit jugendlicher Klarheit des gut ausgebildeten Profis, Heraeus mit Selbstdistanz, lange gereifter Lebensklugheit und Feinsinn gegenüber den Stimmungen in der Gesellschafterfamilie.

Als Ergebnis bauten die beiden einen Übergang, der den Besonderheiten der Schwiegersohn-Lösung gerecht wird. Der Kern: Der Junior wird CEO, der Senior bleibt Aufsichtsratschef. So kann Letzterer Starthilfe leisten, zwischen Firmen- und Familieninteressen medieren und seine schützende Hand über Rinnert halten, wenn es allzu skeptische Stimmen gegenüber der Rolle »Schwiegersohn« gibt.

»Ich weiß, unser Schritt entspricht nicht dem Governance-Ideal«, sagt Heraeus zur Präsenz von Familienmitgliedern in den beiden Spitzenämtern, »aber ich wollte das Vertrauen für diese Lösung stiften, das überleiten. Das ist mir gelungen.« Hilfreich dabei war eine Weisheit, die ihm vor Jahrzehnten ein alter Heraeus-Miteigentümer bei einer Gesellschafterversammlung zuraunte: »Der Souverän, das sind wir.« Vorstandschef und Aufsichtsratschef tun gut daran, dessen Interessen zu ihren eigenen zu machen.



Roland Koch

In Wechsel ganz anderer Art gab Roland Koch einige offene, mutige Einblicke. Der heute 58-Jährige hat mehrfach seine berufliche Existenz von heute auf morgen neu gedacht – und dabei selbst erlebt, dass Aufstieg, Erfolg und Niederlage manchmal kaum einen Schritt voneinander entfernt liegen. Mit seiner Wahl zum Ministerpräsidenten Hessens änderte sich sein Leben von einem Tag auf den anderen. Viele Erfolge begleiteten sein Wirken, aber auch heftige, medial breit aufgegriffene Diskussionen. Das auszuhalten brauche Gelassenheit und Standvermögen: »Man kann es nicht so machen, dass die Siege von allen gefeiert werden – und von den Flops keiner erfährt«, sagte Koch.

»100 Prozent Trefferquote gibt es nicht.«

Nach elf Jahren im Amt als Landeschef tritt er zurück. In die Wirtschaft solle der Weg jetzt führen, ließ Koch damals verlauten, aber auf eine vorgebuchte zweite Karriere kann er zu diesem Zeitpunkt noch nicht bauen. »Ich bin mit wackeligen Beinen gegangen«, gestand er. Ein Jahr später wird er Vorstandschef von Bilfinger, seine Arbeit für den Baukonzern habe er als großes Glück empfunden, wie den Gewinn einer absoluten Mehrheit. Aber als er in kurzer Folge zwei Gewinnwarnungen verantworten muss, zieht er die Konsequenz – und gibt sein Amt als Firmenchef ab.

»Scheitern«, sagt Koch, »ist normal. Es gehört dazu. Es wäre vermessen anzunehmen, dass 100 Prozent der Würfe ein Treffer sind.« Für ihn sei es eine Frage der Seelenhygiene, zu diesen Themen auch zu stehen – zu Erfolgen wie zu den Misserfolgen. »Die Niederlage muss man aushalten, dafür braucht es ein dickes Fell«, sagte er. »Wichtiger ist, bei seinen Prinzipien zu bleiben und seinen Weg zu gehen.« Seine private Umgebung habe ihm in schwieriger Zeit geholfen – als sicherer Anker und, wie Koch es nennt, als »Quelle der Selbstrelativierung«.



Heinrich Weiss, Christian Lindner, Armin Laschet, Lutz Göbel (v. l.)

»Aushalten können«, das war auch das Schlüsselwort, das das derzeitige Verhältnis der Unternehmer zur Politik beschreibt. Sowohl Lutz Göbel als auch Heinrich Weiss beschrieben in einer von Klaus Schweinsberg moderierten Diskussion, wie wenig erfreulich sie das Wirken der Politik derzeit sehen. »Die CDU muss »Wirtschaft« erst wieder lernen«, sagte Göbel, der Präsident des Verbandes Die Familienunternehmer – ASU und Geschäftsführender Gesellschafter von Henkelhausen ist, »die Erbschaftsteuer-Gesetzgebung ist eine völlige Katastrophe, da geht nichts mehr.« Unternehmerkollege Heinrich Weiss, Ex-BDI-Chef und Aufsichtsratsvorsitzender von SMS, sekundierte. »Die CDU-Regierung wickelt ein SPD-Programm ab«, sagte er mit einem pessimistischen Grundton, und: »Wir erleben einen De-facto-Verlust an Demokratie auf EU- und nationaler Ebene.«

Vielen Unternehmern wäre es lieber, wenn sie sich diese Sorgen nicht machen müssten – denn schon die Arbeit am und im Geschäft ist fordernd genug. Das Internet der Dinge, Industrie 4.0 und der Hyper-Wettbewerb fordern ihren Platz auf der Agenda. Steht dann noch eine Nachfolge ins Haus, gibt es mehr als genug zu tun – zumal der Ruf »Macht die Geschäftsmodelle neu!« immer lauter wird. »Auf vielen Märkten ging es bislang komfortabel zu. Unternehmen hatten ein temporäres Monopol«, sagt Vordenker Nordström. Die Zeiten des Komforts ohne Konkurrenz aber würden immer kürzer, die Vorstöße zum Neuen in immer rascherer Folge nötig. Das bewährte »Mehr vom Gleichen« ist für diese Welt keine Strategie mehr – stattdessen ist eine Rolle gefragt, die Nordström »Game Changer« nennt: Der Innovator definiert die Regeln des Spiels neu – und wenn er es nicht macht, wird es bald der Wettbewerber tun.



Save the Date:

Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 8. November 2016 auf Schloss Bensberg statt.

Wir gratulieren dem »Familienunternehmer des Jahres 2015«





Die Henkel-Frau

Simone Bagel-Trah ist »Familienunternehmer des Jahres«. Wer es schafft, einen 140-jährigen Clan mit über 100 Gesellschaftern für die gemeinsame Sache zu gewinnen und gleichzeitig den Kapitalmarkt zu überzeugen, muss besondere Talente mitbringen.

Als Simone Bagel-Trah im Jahr 2009 als erste Frau in Deutschland das Amt einer Aufsichtsratsvorsitzenden in einem DAX-Konzern antrat, kannten sie hierzulande nur wenige. Ihren Namen richtig auszusprechen mussten die Medienvertreter erst lernen. Sechs Jahre später ist sie Deutschlands bekannteste Aufsichtsratschefin – und eine der erfolgreichsten.

Simone Bagel-Trah hat ihre aktuelle Bekanntheit vor allem auch der Tatsache zu verdanken, dass sie die erste und bis heute einzige weibliche Aufsichtsratschefin eines DAX-Konzerns ist. Das ist zwar bemerkenswert, erklärt aber noch nicht den Erfolg, mit dem sie diese Rolle ausfüllt. Die Studie eines Meinungsforschungsinstituts aus dem Jahr 2014 ergab sogar, dass Simone Bagel-Trah unter allen DAX-Aufsichtsräten das beste Image hat.

Drei Gründe lassen sich ausmachen. Erstens ist der Weltkonzern Henkel mit rund 50.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 16,4 Milliarden Euro aktuell wirtschaftlich sehr gut aufgestellt. Zweitens arbeitet die Henkel-Familie seit über 30 Jahren sehr intensiv an den Themen Family Governance und Corporate Governance.

Und drittens hat die Familie mit Simone Bagel-Trah das am besten für die Aufgabe geeignete Familienmitglied identifiziert und gewählt.

Letzteres ist keine Selbstverständlichkeit in einer Familie mit über 100 Gesellschaftern und mindestens doppelt so vielen Familienmitgliedern. Es gelingt nur, wenn die entsprechenden Strukturen und das Selbstverständnis der Familie über Jahre entwickelt wurden.

Den Grundstein dafür legte Konrad Henkel (1915–1999). Er war der letzte Namensträger, der das Unternehmen noch selbst geführt hat. In seine Zeit fallen wichtige Entscheidungen wie der Börsengang unter Beibehaltung der Stimmenmehrheit in der Familie sowie die Entscheidung, die Geschäftsführung in die Hände von Fremdmanagern zu legen und Familienmitgliedern zukünftig nur noch Funktionen in kontrollierenden und beratenden Gremien zu ermöglichen. Und auch die Einsicht, dass die in drei Stämmen weit verzweigte Sippe ein aktives Familienmanagement braucht, um den langfristigen Zusammenhalt der Generationen zu sichern, geht auf den Gründer-Enkel Konrad Henkel zurück.

»Es ist gut, eine so aktive Aufsichtsratschefin zu haben.«

Kasper Rorsted

In einer Zeit, in der Begriffe und Konzepte wie Family oder Corporate Governance noch keinen Eingang in die Welt der Familienunternehmen gefunden hatten, etablierte Konrad Henkel Strukturen wie beispielsweise im Jahr 1969 den »Informationskreis für die Jugend«. Trotz einer stetig steigenden Anzahl von Familienmitgliedern, einer immer größeren Distanz Einzelner zum Unternehmen und einer sehr dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung gelang es immer wieder, die gesamte Familie hinter dem Grundsatz »Firma vor Familie« zu vereinen.

In diese Firmen- und Familienkultur wurde Simone Bagel-Trah (Jahrgang 1969) hineingeboren und ist dann hineingewachsen. Mit 11 Jahren besuchte sie zum ersten Mal die Firmenzentrale, mit 18 Jahren nahm sie gemeinsam mit ihrem Vater zum ersten Mal an einer Gesellschaftersitzung teil. Im Flüsterton erklärte ihr der Vater, wer da vorne gerade über welches Thema sprach. Das Interesse sei von Anfang an dagewesen, erzählt sie im Rückblick. Aber Interesse reicht nicht. Sie brachte sich von Beginn an in diverse Gremien ein, lernte und überzeugte. Über zehn Jahre Gremienarbeit, zuletzt in den beiden entscheidenden Gremien Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss, qualifizierten sie schließlich für das höchste Amt im Konzern. Im Jahr 2009 wird sie nach einem mehrjährigen Auswahlprozess Aufsichtsratsvorsitzende. Parallel hat sie ihre eigene Karriere verfolgt. Sie studierte Biologie, promovierte summa cum laude in Mikrobiologie in Bonn und gründete gemeinsam mit Partnern ihr eigenes Forschungsunternehmen.

Sie gilt als sachlich und analytisch, wissbegierig und diszipliniert. Sie hat den Henkel-Clan jedoch nicht nur fachlich, sondern auch persönlich überzeugt. »Wir haben großes Glück, dass wir sie haben«, sagt ein ebenfalls in den entscheidenden Gremien vertretener Henkel-Gesellschafter. Mit ihrer offen, kommunikativen Art konnte sie die Familie gewinnen. »Sie war für alle vermittelbar«, hat ihr Vorgänger Albrecht Woeste über sie gesagt. Was für Außenstehende klingt wie »Sie war der kleinste gemeinsame Nenner«, ist als großes Kompliment gemeint. Wer es schafft, eine sehr vermögende, selbstbewusste Sippe mit erfolgreichen Unternehmern, Astronomen, Kunstsammlern, Investmentbankern etc. hinter sich zu bringen, muss als Person viel Überzeugungskraft mitbringen. »Mehr moderierend als dominierend, dabei immer das Unternehmen und die Familie im Blick, ist sie ein wunderbares Vorbild für die moderne Führung von Familienunternehmen«, begründet Juryvorsitzender Prof. Dr. Peter May ihre Wahl zum »Familienunternehmer des Jahres«. Ihre Vorgänger im Amt waren meist Patriarchen. Simone

Bagel-Trah hat die Rolle in das Format des neuen Jahrtausends geholt. Sie ist jemand, der sich die Welt erfragt, Neugier zeigt und jemand, der integrieren kann.

Sichtbarstes Zeichen dieser Fähigkeit ist die Verlängerung des Aktienbindungsvertrags. Im Jahr 2014 beschließt die Familie, dass der auf unbefristete Zeit abgeschlossene Vertrag frühestens im Jahr 2033 gekündigt werden kann. Die in diesem Vertrag gebündelten Aktien können von den Familienmitgliedern nicht verkauft werden. Damit ist gesichert, dass die Familie auch in den nächsten 20 Jahren noch die Stimmenmehrheit am Weltkonzern behält.

Die Familie zu managen ist das eine. Den Konzern wirtschaftlich erfolgreich zu steuern das andere. Unter der Führung des aktuellen CEO Kasper Rorsted gelingt das momentan sehr gut. Als der Generationswechsel in den Jahren 2008/2009 in der Geschäftsleitung und im Aufsichtsrat fast zeitgleich erfolgte, fürchteten viele einen Bruch im Unternehmen. Das Gegenteil war der Fall. Seit Amtsantritt des Duos Rorsted/Bagel-Trah ist Henkel weiter auf Wachstumskurs. Jahresüberschuss, Dividende und Finanzausstattung des Unternehmens und Aktienkurs zeigen – teilweise steil – nach oben. Weitere Zukäufe in allen Geschäftsbereichen sind Teil der Strategie.

Dabei schafft Henkel den Spagat zwischen Kapitalmarkt und Familienunternehmen erstaunlich gut. Zugekauft wird nicht um jeden Preis. Sind Akquisitionen zu teuer, geht Henkel nicht mit.



Simone Bagel-Trah (Jahrgang 1969) ist eine Ururenkelin des Henkel-Gründers Fritz Henkel. In Düsseldorf geboren und aufgewachsen, studierte sie Biologie in Bonn und promovierte in Mikrobiologie. Im Jahr 2000 gründete sie gemeinsam mit Partnern die Antiinfectives Intelligence GmbH, ein auf Antinfektiva spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen. 2001 wurde Bagel-Trah Mitglied im Henkel Aufsichtsrat, 2005 trat sie in den Gesellschafterausschuss ein, dem neben den familienfremden Managern auch fünf Henkel-Gesellschafter angehören und der die Interessen der Henkel-Familie bündelt. 2009 übernahm sie den Vorsitz beider Aufsichtsgremien. Seit 2011 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat von Heraeus, seit 2014 zudem Mitglied im Bayer Aufsichtsrat. Simone Bagel-Trah ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Namen und Würdigungen



Stern-Wywiol: Gründer Volkmar Wywiol 80 Jahre alt

Das eigene Unternehmen als Ort der zweiten Karriere: Volkmar Wywiol ist schon 44 Jahre alt, als er Inhaber-Unternehmer wird. Davor hatte er sich als Angestellter vom Stift bis zum Geschäftsführer der Firma Lucas Meyer hochgearbeitet. Mit dem Kauf der Firma Stern-Chemie wechselt Wywiol 1980 ins Unternehmerlager. Seinen Kleinbetrieb macht er zum Nukleus von etwas Größerem: Schon zwei Jahre später folgt die nächste Übernahme, er kauft den Futtermittelbetrieb Berg + Schmidt. Wywiol entwickelt eine Passion für Aufbruch und Aufbau, nach und nach kommen zehn weitere Unternehmen in seine Gruppe. Spezialisierung: Zusatzstoffe für Lebensmittel und Tierfutter für Kunden in aller Welt. »Produkte des Unternehmens sorgen für geschmeidige Soßen, machen Pasteten oder Schinken haltbar und verhelfen Speiseeis zu Textur und Aussehen«, beschreibt die Zeitung »Die Welt« das Programm.

Volkmar Wywiol hat drei Kinder, sein Sohn Torsten Wywiol wird 2008 Mitgeschäftsführer der Holding. Dem vorausgegangen war eine Bewährungszeit: Vater und Sohn erwarben gemeinsam die Firma Herza Schokolade, der Filius führt deren Geschäft alleinverantwortlich. Im Jahr 2011 einigen sich Junior und Senior, dass Torsten Wywiol CEO der Holding wird. Der Senior rückt in die Rolle des »beratenden Gesellschafters«, wie er selbst das nennt. Intern trägt er weiter die Verantwortung für FuE, überdies kümmert er sich um einige Aufsichtsratsmandate und Start-ups – und seine Passion für Kunst. Zu weltweiter Bekanntheit in der Branche gelangt Volkmar Wywiol, als er, einem spontanen Impuls folgend, ein Museum für Mehlsäcke gründet, das inzwischen 2.500 Exponate ausstellt. Heute erwirtschaftet die Gruppe einen Umsatz von 400 Mio. Euro (950 Mitarbeiter). Volkmar Wywiol beging Anfang November seinen 80. Geburtstag.

Conrad Electronic: Klaus Conrad wird im Februar 80

Zum ersten Mal trat er in die Firma des Vaters ein, als er gerade 18 Jahre alt war. Klaus Conrad hatte damals, im Jahr 1954, gerade seine Banklehre abgeschlossen. Dann folgte er dem elterlichen Ruf. Aber die Rolle als »Junior« neben Werner Conrad währt nicht lange. Vater und Sohn entzweien sich, Klaus Conrad macht auf eigene Rechnung weiter. Er steigt in den Einzelhandel ein, baut im Laufe der Jahre eine Kette von 18 technischen Kaufhäusern auf.

Fast 20 Jahre später dann der zweite Anlauf zur Nachfolge: Vater und Sohn einigen sich, Klaus Conrad kauft 40 Prozent der Anteile der väterlichen Firma und tritt in das Geschäft ein. Rückblickend ein Glücksfall –

denn nur drei Jahre später stirbt Senior Werner Conrad überraschend im Alter von 70 Jahren. Der Sohn übernimmt, wird Chef von damals 220 Mitarbeitern. Das Unternehmen hatte der Großvater im Jahr 1923 gegründet, als Kleinhändler für Radiobausätze in Berlin-Neukölln. Kurz vor Kriegsende verliert die Familie ihr Geschäft durch eine Brandbombe, flieht aus der umkämpften Stadt nach Hirschau in der Oberpfalz. Dort macht Vater Werner als Grundig-Zulieferer und Radiobausatz-Anbieter weiter, steigt später ins Versandgeschäft ein. Diesen Zweig baut Klaus Conrad massiv aus und internationalisiert ihn – Conrad Electronic wird in der Zeit seines Wirkens zum größten Elektronik-Versender Europas. Der Conrad-Katalog ist in der vordigitalen Zeit die Bibel jedes Elektronikbastlers.

Parallel baut der Familienunternehmer den stationären Handel unter der Marke »Conrad« aus. Der leidenschaftliche Golfspieler mit eigenem Golfplatz und vielfache Mäzen seiner Heimatregion übergab 1997 die Führung an seinen Sohn Werner Conrad, vier weitere Nachkommen sind nicht im Unternehmen tätig. Heute erwirtschaftet Conrad einen Umsatz von 1,4 Mrd. Euro und beschäftigt 3.900 Mitarbeiter. Im Februar begeht Klaus Conrad seinen 80. Geburtstag.

Wrede Industrieholding: Thomas Wrede wird 65 Jahre

»Nicht alle Eier in einen Korb legen«, diese bewährte Regel wendete Thomas Wrede bei der Gestaltung des 1880 gegründeten Familienunternehmens konsequent an. Unter dem Dach der Wrede Industrieholding arbeiten zwei Unternehmen, die unabhängige Geschäfte betreiben: Interprint ist ein weltweit tätiger Dekordrucker, OKT produziert Haus-



Manfred Beltz Rübelmann

haltsartikel, die viele führende Einzelhändler vertreiben. Ein weiteres Standbein soll hinzukommen: »Ziel ist es, neben den beiden vorhandenen Geschäftsbereichen einen dritten aufzubauen«, sagt Thomas Wrede.

Sein Wirken im Rückblick: Im Jahr 1982 meldet sich bei ihm das Thema »Nachfolge«, es kommt überraschend, weil sein Vater Paul Wrede ohne vorherige Warnzeichen verstirbt. Zuvor hatte Wrede Wirtschaftsingenieurwesen studiert und als Vorstandsassistent beim Axel Springer Verlag gearbeitet. Er tritt die Nachfolge gemeinsam mit seinem Bruder Andreas an. Ihre strategischen Themen sind Internationalisierung und Diversifizierung. Das Geschäft mit beschichteten Spanplatten wird verkauft, die von Paul Wrede gegründete Interprint neuer strategischer Schwerpunkt. Im Jahr 1989 scheidet der Bruder aus der Geschäftsführung aus, zwei Jahre später kauft Thomas Wrede OKT.

Vor einigen Jahren setzte Thomas Wrede einen Schwerpunkt auf die Gestaltung der familiären Eigentümerschaft. Die Familie erarbeitete eine Familienverfassung und überführte ihre Gesellschaftsanteile in eine Familienstiftung – mit dem Ziel, die Firma Wrede auch für die zukünftigen Generationen als Familienunternehmen zu erhalten.

Mitte 2015 gab Thomas Wrede seinen Sitz in der Geschäftsführung der Wrede-Holding ab und wechselte in den Beiratsvorsitz. Das Geschäft (350 Mio. Euro Umsatz, 1.600 Mitarbeiter) wird von zwei Familienfremden geführt. Thomas Wrede, der Vater von drei Söhnen und einer Tochter ist, beging im November seinen 65. Geburtstag.

Beltz: Manfred Beltz Rübelmann stirbt im Alter von 84 Jahren

Hätte man Manfred Rübelmann im Alter von 29 Jahren gesagt, dass er einmal Familienunternehmer werde – er hätte wahrscheinlich fragend die Schultern gezuckt. Aber genau so kam es. 1960 Eintritt bei Beltz, nach Studium von Volkswirtschaftslehre und Chemietechnik und Aufenthalt in den USA. 1963 rückt er bereits in den Kreis der persönlich haftenden Gesellschafter auf, eine Rolle, die er fortan mit den Inhabern des 1841 gegründeten Verlagshauses, Julius und Wilhelm Beltz, teilt. In den sechs Jahren nach dem Eintritt von Beltz Rübelmann expandiert das Geschäft stürmisch, die Zahl der lieferbaren Buchtitel steigt von 200 auf 600.

Die Brüder Beltz, selbst kinderlos, entdecken in Rübelmann ihren Nachfolger. Wilhelm Beltz adoptiert seinen Geschäftsführer im Jahr 1970, drei Jahre später wird das Unternehmen zur KG umfirmiert – mit dem Junior, jetzt Manfred Beltz Rübelmann, als alleinigem persönlich haftenden Gesellschafter. In der Folgezeit baut der neue Inhaber Verlag und Druckbetriebe weiter aus. Pädagogische Literatur und Kinderbücher werden zu wichtigen Standbeinen. Nach der Wiedervereinigung holt der Unternehmer das von der DDR enteignete Stammhaus in Bad Langensalza wieder zurück zu Beltz.

Im Jahr 1999 regelt Beltz Rübelmann seine Nachfolge: Er beteiligt seine vier Kinder mit je 12 Prozent am Kapital des Unternehmens. Heute erwirtschaftet Beltz einen Umsatz von 65 Mio. Euro und beschäftigt 370 Mitarbeiter. Die Führung des Unternehmens liegt in den Händen von Marianne Rübelmann, die Mitglied der 6. Generation ist. Manfred Beltz Rübelmann verstarb Ende Oktober im Alter von 84 Jahren.

Boehringer: Unternehmen ab 2016 wieder familiengeführt

Der Urenkel des Gründers rückt auf: Hubertus von Baumbach wird, kündigt das Pharma-Unternehmen an, im Juli nächsten Jahres Vorsitzender der Unternehmensleitung. Für das Unternehmen ist das eine Rückkehr der Familie an die Spitze – 25 Jahre war es erfolgreich von Familienfremden geführt worden. Von Baumbach wurde im Jahr 1967 geboren und ist bereits seit 2009 Mitglied des Vorstandes, dort verantwortlich für Finanzen und Tiergesundheit. Seine Ausbildung: Lehre zum Bankkaufmann, Jurastudium, MBA an einer Business School in den USA. Das Manager-Magazin bezeichnet den zukünftigen Firmenchef als »zurückhaltenden Zahlenmenschen«. Sein Berufsweg führte ihn zu Roche in den USA, anschließend führte er die Geschäfte von Boehringer Ingelheim in Kanada.

Boehringer wurde im Jahr 1885 von Albert Boehringer im Weinort Ingelheim am Rhein gegründet. Heute ist es das größte forschende Pharmaunternehmen in Deutschland. Christian Boehringer, ein Angehöriger des zweiten Familienstammes, amtiert als Vorsitzender des Gesellschafterausschusses. Hubertus von Baumbach tritt die Nachfolge an der Firmenspitze in schwieriger Zeit an – Patente erfolgreicher Medikamente liefen aus, das Geschäft in den USA schwächelte. Zuletzt erwirtschaftete Boehringer nach rückläufiger Tendenz einen Umsatz von 13,3 Mrd. Euro. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 47.700 Mitarbeiter. Damit gehört es zur Gruppe der zehn größten Familienunternehmen in Deutschland.

Jetzt kommt die Stunde der Verantwortung

Die Flüchtlingswelle, so scheint es manchmal, überrollt unser Land. Aber einige Familienunternehmer zeigen, was man tun kann, um sie in die richtige Bahn zu lenken.

Kommen innerhalb eines knappen Jahres 600.000 Einwanderer in unser Land, sind das etwa so viele, wie Stuttgart oder Frankfurt Einwohner haben. Auf den ersten Blick ist das eine große Zahl. Aber wer auf die Bevölkerungspyramide schaut, gewinnt einen ganz anderen Eindruck. Auf der Höhe des Jahres 1970 hat die Pyramide eine dicke Beule nach innen, hier beginnen die schwach besetzten Altersgruppen. Vergleicht man diese mit den geburtenstarken Jahrgängen, so zeigt sich: Es fehlen in *jedem der Jahrgänge* um die 600.000 Menschen, die für den langfristigen Erhalt der Bevölkerung nötig wären. Jetzt kommen Menschen in dieser Zahl zu uns – und bringen Last und Hoffnung.

Einige Familienunternehmer nehmen sich des Themas an. Rittal etwa, der Hersteller von Schaltschränken, hob ein Pilotprojekt aus der Taufe. Zielgruppe: Flüchtlinge. Acht Stellen speziell für die neuen Einwanderer wurden eingerichtet. Sie machen zunächst ein dreimonatiges Praktikum, anschließend haben sie die Anwartschaft auf eine Lehrstelle. »Als größter Arbeitgeber der Region haben wir eine Verantwortung für unser Umfeld, in dem derzeit viele Menschen eine neue, friedliche Heimat suchen«, sagte Friedhelm Loh, Firmenchef und Inhaber von Rittal, in einem Medieninterview. »Wir sind froh und dankbar, dass wir ein gutes Leben in einem Land ohne Krieg und Hunger haben. Das möchten wir auch den Flüchtlingen ermöglichen.«

Auch andere Familienunternehmer engagieren sich. Beispiele: Trumpf, der Werkzeugmaschinenbauer, hat Flüchtlinge aus dem

Irak und Syrien eingestellt. Continental hat seine bestehenden Förderprogramme für Neuankömmlinge geöffnet: Junge Menschen können ein bezahltes Praktikum absolvieren und parallel ihren Schulabschluss machen. Der Weg danach führt in eine Lehre.

Die Erfahrungen, die Unternehmer mit den Einwanderern machen, sind oft positiv. Der Malereibetrieb Pero + Partner etwa bot einem Flüchtling aus Gambia im Sommer eine Stelle an. »Er war einer der besten Praktikanten, die wir jemals hatten«, freut sich Peter Bollhagen, Unternehmer in vierter Generation, in einem Gespräch mit dem »Weser-Kurier«. Der junge Mann sei nett, fleißig, motiviert, aufgeschlossen gegenüber Kunden und Kollegen. Ihm und einem zweiten Einwanderer, der aus Afghanistan kam, wird Bollhagen die Übernahme auf eine Lehrstelle anbieten.

Solche Beispiele gibt es inzwischen einige. Unternehmer krempeln die Ärmel hoch, ohne groß zu zögern. Das zeigt etwa Franz Przechowski, Inhaber von Unicblue, einem international tätigen Messebauer. Er stellte drei junge Männer im Alter zwischen 18 und 25 Jahren ein, die als Flüchtlinge aus Eritrea und Guinea gekommen waren – sie arbeiten in seinem Betrieb als Schreinerlehrlinge. »Wir empfinden es als unsere humanitäre Pflicht, Menschen, die unter Lebensgefahr aus ihrer Heimat fliehen mussten, eine Chance zu geben«, so der Gelsenkirchener Familienunternehmer. Ohne Berufsausbildung und Sprachkenntnisse werde die Integration der Einwanderer scheitern, deshalb engagiere er sich. Seine Familie verstehe

diesen Einsatz als Teil ihres bürgerschaftlichen Engagements.

Ganz ähnlich setzte sich Thomas Wurst ein. Gemeinsam mit seinen Brüdern führt er in zweiter Generation die Firma Wurst Stahlbau. Vor drei Jahren stand Victor Ohuh vor dem Werkstor des Osnabrücker Betriebes. Der Mann bat um einen Termin für ein Bewerbungsgespräch – soweit nichts Ungewöhnliches. Doch Ohuh war zuvor aus Nigeria geflohen und suchte jetzt in Deutschland nach Arbeit. »Seine Art und sein Wille haben uns allen imponiert«, sagte Wurst gegenüber dem Magazin »Markt und Mittelstand«. Erste Erfahrungen in der Arbeit mit Metall hatte der Mann bereits, aber er brauchte noch eine Sprachausbildung und eine Weiterqualifizierung. Ohuh wurde erst Praktikant, dann Lehrling. Heute ist er fester, bewährter Mitarbeiter des Stahlbauers. »Er hat sich reingekniet, ist hochmotiviert und bringt eine andere Perspektive mit, die sehr bereichernd ist«, sagt Familienunternehmer Wurst.

Solche Beispiele haben Leuchtturm-Funktion. Firmeninhaber ergreifen die Verantwortung für ihre Region. Friedhelm Loh schob mit dem Einsatz der acht Flüchtlinge bei Rittal ein Pilotprojekt für den Lahn-Dill-Kreis an. Der Unternehmer arbeitete bewusst eng mit dem Landkreis zusammen. »Unser Projekt soll ein Mut machendes Zeichen sein für alle, die sich engagieren und Verantwortung übernehmen wollen«, sagt Loh, der auch Vorsitzender der Geschäftsführung der Loh Group ist, der Muttergesellschaft von Rittal.

Sein Unternehmerkollege Franz Przechowski war mit seinem Einsatz für die Flüchtlinge einem Aufruf des Gelsenkirchener Oberbürgermeisters gefolgt. Der hatte auf der Homepage der Stadt gebeten, sich für Neu-

ankömmlinge einzusetzen: Es komme darauf an, so der OB, dass Zuwanderer nicht an den Rand der Gesellschaft geraten, sondern sich selbst und unsere Gesellschaft mit voranbringen können. »Ob das aber gelingt, das entscheidet sich in Gelsenkirchen und in all den anderen Städten. Deshalb kommt es hier bei uns darauf an, dass wir (...) uns kümmern, dass wir den Menschen genau die Unterstützung anbieten, die sie wirklich brauchen.«

Der Weg dorthin ist freilich nicht leicht. Mancher Unternehmer mag sich nicht für die Beschäftigung von Flüchtlingen entscheiden. Häufiges Argument: die Unsicherheit, weil bei neu Ankommenden nicht klar ist, ob sie bleiben dürfen oder von den Behörden nach ein paar Monaten wieder in ihre Heimat zurückgeschickt werden. Der Inhaber von Wurst Stahlbau kann die Angst seiner Kollegen nicht verstehen. Auch bei Arbeitskräften aus dem Inland erweise sich eine aufwendige Einarbeitung mitunter als vergebens. »Das kann immer passieren, selbst mit einem Mitarbeiter, der in sein eigenes Bundesland innerhalb Deutschlands zurückwill.«

Auch bürokratische Hindernisse durchkreuzen manche gute Absicht. Hans-Bernd Veltmaat, Geschäftsführer des Traktorenbauers Agco, hatte diese Idee: Sein Unternehmen bringt 90 Flüchtlinge in einer renovierten, firmeneigenen Unterkunft unter – auf eigene Kosten. Als Gegenleistung von den Behörden erhoffte er sich grünes Licht für sein Vorhaben, die Flüchtlinge im Unternehmen zu beschäftigen und auszubilden. Er sprach nach und nach fünf verschiedene Behörden an, schließlich den Ministerpräsidenten des Landes Sachsen-Anhalt. Das Ergebnis war jedes Mal dasselbe: nichts, Veltmaat bekam über viele Monate keine positive Entscheidung.



Bild: Friedhelm Loh Group

Rittal bietet Flüchtlingen die Möglichkeit, ein Praktikum zu machen.

Inzwischen geht er einen pragmatischen Weg – er beschäftigt die Neuankömmlinge als Schnupperpraktikanten und Hospitanten, das ist genehmigungsfrei.

Auch aus ganz anderer Richtung gibt es Hindernisse, wie Unicblue-Inhaber Przechowski zu spüren bekam. Als er seine Absicht, Einwanderern Stellen anzubieten, bei Facebook veröffentlichte, kam heftige Gegenwehr. Einzelpersonen aus dem digitalen Mob griffen den Gelsenkirchener Unternehmer mit üblen Sprüchen an, kein schönes Bild. Der Familienunternehmer freilich ließ sich nicht beirren, er hatte die digitale Resonanz auf seiner Seite: Die meisten Facebook-Kommentare lobten sein Vorhaben, auch die Stadtverwaltung gab öffentlich positives Echo.

Ob diese einzelnen Initiativen ausreichen, um für alle Einwanderer einen Platz in Gesellschaft und Arbeitsleben zu schaffen, ist ungewiss. Bislang können sich Unternehmer angesichts des massiven Zustroms die besten Kandidaten für die von ihnen angebotenen Stellen aussuchen. Viele, die leer ausgehen, sind nicht genügend qualifiziert, weil ihnen Arbeitserfahrung, Sprachkenntnisse oder die Motivation fehlen, sich auf eine völlig neue gesellschaftliche Umgebung einzustellen. Stimmen von Unternehmern bestätigen diese Einschätzung. »Nach unseren bisherigen Erfahrungen ist das Bildungsniveau nicht ausreichend«, beschreibt der Geschäftsführer eines industriellen Mittelständlers die Lage. Es gebe nicht passende

kulturelle und religiöse Hintergründe, die die Rekrutierung unter Einwanderern erschwerten. Zudem, bekundet der Firmenchef, könne er schon heute nicht jedem Bewerber eine Lehrstelle bieten.

Dennoch bringt die Einwanderung auch eine große Chance. In diesem Jahr werden die ersten Baby-Boomer 60 Jahre alt. Was in den nächsten Jahren folgt, ist ein Massen-Abgang – die zahlenmäßig am stärksten besetzten Alterskohorten in der Berufswelt werden sich in Richtung Ruhestand verabschieden, beschleunigt durch die Nahles'sche Frühverrentung. Quantitativ wird der Arbeitsmarkt deshalb, in drei bis fünf Jahren beginnend, einen zahlenmäßigen Abgang erleben, wie es ihn bislang noch nie gab. Dann wird man sich vielleicht auf das Potenzial der vielen Einwanderer besinnen.



Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, überdies Gründer des Unternehmerblogs ueber-morgen.net und Redaktionsmitglied des Unternehmer-Brief.

Den Erfolgsfaktoren auf der Spur

Zwei Studien fragten nach, was Familienunternehmen tun, die über Generationen hinweg stabil sind.

Für den Erfolg über Jahrzehnte ist nicht nur die richtige Wachstumsstrategie im Geschäft wichtig. Zweiter begünstigender Faktor ist das, was Joe Astrachan als »Family Cohesion« beschreibt – Bindekräfte innerhalb der Familie, die Kraftquelle für das Unternehmen sind. »Beides ist wichtig, Wachstum und Kohäsion. Wird das eine über das andere gestellt, geht das für Familie und Unternehmen nicht gut«, sagt der auf Familienunternehmen spezialisierte Forscher von der Kennesaw State University in Kanada.

Astrachan erfragte in einer Studie für den Wirtschaftsprüfer EY, wie Unternehmerfamilien Kohäsion organisieren. Ergebnis: Beratung innerhalb der Familie ist eine treibende Kraft, dies bewirkt, dass die Inhaber vereint zum Unternehmen stehen. Für 75 Prozent der befragten Familienunternehmer sind die eigenen Eltern der vertrauenswürdigste Ratgeber, bei 70 Prozent ist es der Ehepartner. »Auf diese Weise werden jene, die nur indirekt an der Arbeit im Unternehmen beteiligt sind, mit einbezogen«, so der Forscher. Eine weitere wichtige Quelle von Kohäsion sind geteilte und gelebte Werte in der Familie: die Sorge füreinander, die gegenseitige Unterstützung und der Zusammenhalt.

Außerdem sorgt Marketing nach außen auch für Kohäsion nach innen: »In Familienhand und stolz darauf«, Aussagen dieses Typs wirken nicht nur auf das Umfeld, sondern auch auf den Zusammenhalt der Familie. Sie sind Quelle von Stolz, Identifikation mit dem Geschäft und Ansehen für Firma und Familie. Deshalb betonen 76 Prozent der Befragten das Thema »Familienunternehmen« in ihrer Firmenkommunikation.

Für Zeiten des Umbruchs hat Astrachan eine versöhnliche Nachricht an die Familien: Klar sei die Führung durch Digitalisierung, Wettbewerbsdruck und schnell wachsende, manchmal auch schnell einbrechende Märkte stark gefordert. Dass es in diesen Zeiten zu Spannungen komme, sei normal: »Ein gewisses Maß an Konflikt ist gesund«, schreibt der Forscher. Wichtig sei nicht die Abwesenheit von Konflikt – sondern, dass die Familie in der Lage sei, aufkommende Konflikte zu adressieren und die Themen zu bearbeiten, die diesen Konflikt ausgelöst haben. Geeignete Governance-Instrumente helfen den Un-

ternehmerfamilien bei dieser Aufgabe: 90 Prozent der weltweit befragten Familienunternehmer veranstalten Familien- oder Gesellschaftertreffen, auf denen über das Geschäft diskutiert wird. 70 Prozent haben Treffen, bei denen speziell über Belange der familiären Führung gesprochen wird. 64 Prozent haben einen Familienrat, der sich regelmäßig trifft.

Zentraler Baustein für den lang andauernden Erfolg sind Willen und Bereitschaft des Nachfolgers, wenn die Übergabe ansteht. Wenn er oder sie, bei aller Vorbereitung durch die Eltern, nicht mitmacht, kann das Projekt »Familienunternehmen« in eine Schieflage geraten. Welche Kräfte und Energien auf den Willen des Nachfolgers wirken, das zu ergründen hat sich eine neue Studie der Universität Witten/Herdecke zur Aufgabe gestellt.

Schon im Kindesalter werden Weichen für die Nachfolge gestellt

Ihre Autorin, Dominique Otten-Papas, befragte Nachfolger. Diese ließen den Film, an dessen Ende die Entscheidung für ein »Ja« oder ein »Nein« stand, noch einmal vor ihrem geistigen Auge ablaufen. Dabei notierte die Autorin prägende Bilder wie diese: »Wir sind mit den Produkten der Firma aufgewachsen«, sagen Unternehmerkinder, und: »Schon als Kind bin ich in den Lastwagen der Firma mitgefahren«, oder: »Wenn ich zu Hause lästig wurde, hat Papa mich in den Betrieb mitgenommen. Dort konnte ich herumrennen. Ich fand das alles spannend.«

Die Autorin ortete mit ihren Interviews frühe affektive Prägungen: Wenn die Kinder im Schulalter sind, liegt für die Eltern das Gespräch über die Nachfolge noch in weiter Ferne, Tochter oder Sohn ahnen nur vage, worum es einmal gehen wird. Dennoch wird durch das, was die Kinder in Zusammenhang mit dem Unternehmen erleben, eine Basis geschaffen. Sie beeinflusst, wie sich der Nachwuchs 15 oder 20 Jahre später verhalten wird, wenn die explizite Entscheidung »Nachfolge – ja oder nein?« gefällt wird.

Schon die vagen Ahnungen im Kindesalter können in eine sehr konkrete Richtung deuten. Das zeigt der Blick auf die Antworten der befragten Nachfolger: »Mein Vater gab mir immer das Gefühl, dass ich derjenige bin, der in seine Fußstapfen treten wird« oder »Schon als Kind spürte ich, dass ich mal diejenige sein werde, die für all das verantwortlich sein würde« sind einige der Äußerungen, die das andeuten. Damit liegt die Botschaft der Studie auf der Hand: Frühe

Prägung ist ein Baustein für gelingende Nachfolge – Unternehmer-Eltern sollen über das Thema nicht nur reden, wenn es so weit ist, sondern auch eine gute Regie im Lebensfilm des Nachwuchses führen: Szenen, die Kinder durchleben, Riten, Gefühle und Erlebnisse, die sie mit der Firma verbinden, beeinflussen ihre spätere Entscheidung. Diese hat, aus der Sicht der Nachfolger, ihre eigene Psychologie. Unternehmerkinder reagieren auf die Erwartungen der Eltern, sie folgen aber auch ihren ganz eigenen Vorstellungen, was die großen Lebens Themen wie Beruf, Karriere und das Werden einer eigenen Familie angeht.

Viele Unternehmerfamilien, die vor der Nachfolge stehen, werden die Ergebnisse der Studie zu schätzen wissen: Sie erklärt, wie der Wille von Tochter oder Sohn entsteht, was ihn beeinflusst und wie er sich vom Kindes- über das Jugendalter bis hin zum jungen Erwachsenen entwickelt. Wertvoll für Unternehmerfamilien sind die sehr gut aufbereiteten und systematisierten Antworten der befragten Nachfolger. Praktiker, die sich das Material erschließen wollen, haben allerdings ein gutes Stück Arbeit vor sich – denn Otten-Papas' Studie ist in erster Linie für Wissenschaftler geschrieben.



»Staying in Power: How do Family Businesses Create Long Lasting Success?«, (20 Seiten, Herausgeber: EY), Bezug: tinyurl.com/create-754 sowie »In Harmony. Family Business Cohesion and Profitability« (16 Seiten, EY), Bezug: tinyurl.com/create-755. Beide Studien beruhen auf Daten, die der Wirtschaftsprüfer im Rahmen einer weltweiten Befragung im Jahr 2014 erhob.



In der Reihe »Wittener Schriften zu Familienunternehmen« erschien die Studie von Dominique Otten-Pappas, »Taking over the Family Business: A career developmental perspective on male and female succession« (Englisch, 234 Seiten, V&R unipress, 39,99 Euro) Bezug: tinyurl.com/otten-studie



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Klare Grundsätze für den Erfolg

Gerade Firmen, bei denen die Eigentümerfamilie als zentraler Großaktionär fungiert, gelten an der Börse als besonders erfolgreich – und als Vorbild für gute Unternehmensführung.

Der Erfolg inhaberkontrollierter Unternehmen im DAX und die sicherlich nicht zufällig hohe Anzahl von »Perlen«, die sich auf europäischer Ebene innerhalb dieses Segments finden lassen, sollten Aktienanleger ermuntern, der Frage nach der Eigentümerstruktur hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Denn: Die Personenidentität von Entscheidern und Nutznießern, die an der Börse nur bei inhaberkontrollierten Aktiengesellschaften gegeben ist, schlägt sich auf lange Sicht in mehrheitlich guter Kursperformance nieder. Die Inhaber, die ihr Unternehmen selbst führen oder überwachen, legen mehr Wert auf eine langfristige und zukunftsorientierte Unternehmensstrategie. Sie denken weniger in Quartalszahlen denn in längeren Zeiträumen. Zudem arbeiten sie risikobewusster, fokussierter und nachhaltiger in ihren jeweiligen Märkten und konnten in den vergangenen 20 Jahren nachweislich überdurchschnittliche Erfolge erzielen.

Dass die langfristige Strategie von Familienunternehmen häufig von Erfolg gekrönt ist, zeigen nicht nur zahlreiche gegenwärtige Studien. Auch anhand spezieller Indizes wie z.B. dem Hauck & Aufhäuser Familienindex (HAFix) lässt sich die positive Entwicklung in Deutschland und Europa für ausgewählte Titel gut nachvollziehen. Ein Investment in börsennotierte Familienunternehmen nutzt die Chancen der Diversifizierung, weist aber durch das Wirken und Handeln der Eigentümer gleichzeitig auch einen risikoärmeren Verlauf auf.



Stephan Rupprecht ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.



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



Die Multitaskerin

Als Teenager sagte sie dem Vater, sie wolle dereinst Firmenchefin werden. Heute ist sie es – und macht mächtig Werbung für Unternehmertum.

DOMINIK VON AU: Das Interesse an der Nachfolge entstand bei Ihnen früh. Wie entwickelte sich das?

MARIE-CHRISTINE OSTERMANN: Meine Eltern haben mich spielerisch mitgenommen. In jungen Jahren ging ich mit auf die Hausmessen, so wurde ich mit dem Angebot vertraut, hatte Einblicke in unser Geschäft mit Lebensmitteln. Mein Vater hat mich am Wochenende immer mal wieder mit in die Firma genommen. Ich habe in seinem Büro gespielt, das hat mich fasziniert. So kam bei mir die Idee auf, dass ich das Geschäft dereinst weiterführen will. Als ich 16 war, habe ich mich meinem Vater damit offenbart ...

... und wie hat er reagiert?

Erfreut, aber erst mal zurückhaltend. »Schaun wir mal«, hat er gesagt, und: »Mach erst mal deine Ausbildung zu Ende. Blicke dich rechts und links von diesem Weg um, mache das, was dir Freude macht.«

Was haben Sie von dieser Empfehlung umgesetzt?

Mein Vater war und ist mir ein Vorbild. Er hatte recht, mir fehlte damals noch das Gefühl, was ein Berufsweg in der unternehmerischen Praxis bedeutet. In der Schule gab es so etwas wie »Wirtschaft« nicht, ich wusste nichts von Buchhaltung, Finanzen, Organisation. Nach dem Abitur habe ich deshalb den Schritt in die Arbeitswelt außerhalb unseres Familienunternehmens getan: eine Lehre bei der Commerzbank, sie hat mir viel gebracht.

Gab es noch weitere Stationen externer Bewährung?

Während des BWL-Studiums in St. Gallen habe ich Praktika gemacht. Mir war wichtig, dass diese weit weg von der Heimat und in diversen Arbeitsfeldern liegen. Es zeichnete sich ja schon ab, dass ich bald mein ganzes Berufsleben in Hamm bei Rullko verbringen würde – deshalb der Blick nach draußen. Ich ging nach Hongkong, zu einem Werbeartikel-großhändler. Dann nach San Diego, arbeitete auf einer Pferderanch. Und ich war in London, bei einer Künstleragentur. Diese Stationen waren wichtig, sie haben meinen Blick geweitet.

Aber man braucht ja für die Nachfolge auch Branchenwissen – was haben Sie getan, um da reinzukommen?

Ich ging zu Aldi, die haben eine sehr gute Traineeausbildung. Da lernte ich den Lebensmittelhandel von der Pike auf. Ich habe kassiert, Regale eingeräumt, mitunter auch geputzt – den ganzen harten Alltag mitgemacht. Ich war 26, als ich zu Aldi kam, hatte von heute auf morgen 70 Mitarbeiter zu führen. Eine Herausforderung! Einmal kam ein Filialleiter zu mir, Typ selbstbewusster Bayer, seit 30 Jahren bei Aldi. Er sagte nur: »Was will die Kleine?« In solchen Situationen habe ich gelernt, wie man führt.

Was ist mit Ihrem Wissen von heute wichtig, damit der Einstieg gelingt?

Zweierlei: Genaue Kenntnisse des Unternehmens und eine Ansage. Wie bei Aldi habe ich ab meinem Einstieg bei Rullko alle wichtigen

Arbeitsbereiche durchlaufen, zum Beispiel Einkauf, Verkauf und die gesamte Logistik. Ich habe Ware gestapelt, Aufträge gepackt, im Kühlhaus bei minus 24 Grad gearbeitet. Dadurch kann ich auf Augenhöhe mit allen Mitarbeitern reden. Hinzu kam eine Ansage meines Vaters: »Marie-Christine Ostermann ist jetzt Chefin.« Zeitgleich habe ich 16 Prozent der Firmenanteile übernommen – das war für alle ein klares Statement zu meiner Rolle. Damit war ich als Nachfolgerin positioniert.

Viele Unternehmerfamilien halten die Parallelarbeit von Junior und Senior bewusst kurz. Sie arbeiten jetzt zehn Jahre Seite an Seite mit Carl-Dieter Ostermann, Ihrem Vater. Wie klappt das?

Sehr gut. Wir haben dadurch einen gleitenden Übergang. Ich habe mir schrittweise Arbeitsbereiche erschlossen, mein Vater delegiert immer mehr. Nach dem Start habe ich mich um das Azubi-Programm gekümmert, ein Qualitätsmanagement eingeführt, die Personalarbeit übernommen. Qua Studienschwerpunkt Controlling und Finanzen betreue ich das auch im Betrieb. Bei vielen Themen entscheiden Vater und ich im Konsens, bei anderen muss ich kämpfen und unfassbar viel Überzeugungsarbeit leisten. Da fallen auch schon mal laute Worte – aber uns geht es um die Sache. Wir sind sehr offen, sagen alles. Die Grundlage von allem ist das gegenseitige Vertrauen. Wir schätzen uns sehr!

Wie lange werden Sie in diesem Format noch weitermachen?

Mein Vater ist jetzt 68. Ich habe ihm schon das Signal gegeben, dass es Zeit für den nächsten Schritt wird. So langsam will ich mal an das Ganze ran. Ich denke, er wird innerhalb der nächsten anderthalb bis zwei Jahre den Weg für die vollständige Übergabe ebnen.

Zu Ihren Aktivitäten außerhalb des Geschäfts. Mancher Familienunternehmer sagt: »Politik. Nichts für mich, keine Zeit. Sollen die anderen machen.« Sie sind einen anderen Weg gegangen.

Als Unternehmer hat man eine gesellschaftliche Verantwortung, die habe ich wahrgenommen. Den Anstoß gab ein Juniorentreffen beim BJU, dort haben wir sehr viel über das politische Umfeld diskutiert. Ich bin tiefer eingestiegen – und war drei Jahre Bundesvorsitzende der Jungen Unternehmer.

Und Ihre Bilanz heute?

Einzelne Unternehmer haben in Deutschland oft nur eine leise Stimme. Gemeinsam finden sie viel mehr Aufmerksamkeit. Als Chefin der Jungen Unternehmer konnte ich dem Verband viel Gehör verschaffen. Wir haben Unternehmertum erklärt, für die Jugend Themen wie Generationengerechtigkeit aufgegriffen, uns mit einer freiheitlichen Stimme in die Debatte um die Eurokrise eingeschaltet. Als Gast in Talkshows im TV etwa konnte ich mit einem einzigen Auftritt 2 bis 3 Millionen Zuschauer erreichen. Das wirkt!

Sie sprachen mal von »Politik als Lebensaufgabe« ...

Ich bleibe am Thema; seit 2013 bin ich Mitglied des Präsidiums im Verband »Die Familienunternehmer«. Darüber hinaus treibt mich das Unternehmertum von morgen um. Wenn wir hören, dass 53 Prozent der Hochschulabsolventen mit einem Job als Beamter beim Staat sympathisieren, ist aus meiner Sicht etwas nicht in Ordnung. Die Gründerquote sinkt, Familienunternehmen fällt es schwer, Nachfolger zu finden. Den Beruf Unternehmer finden viele Menschen nicht attraktiv. Dem will ich etwas entgegensetzen.

Und was genau ist Ihr Projekt?

Wir haben im Sommer dieses Jahres »Startup Teens« gegründet, sein Credo: »Wir machen junge Unternehmer« (Internet: startupteens.de, Anm. d. Red.). Wir, das sind Verena Pausder, vier weitere Unternehmer und ich. Inzwischen haben wir über 90 Unternehmer als Unterstützer gewonnen. Wir wollen Jugendlichen im Alter zwischen 14 und 19 Jahren den Berufsweg Unternehmer ganz praktisch nahebringen – etwa mit Events, an denen fünf Gründer ihre Geschichte vorstellen, mit einem Online-Training, das das Handwerkszeug des Gründens vermittelt, und einem Businessplan-Wettbewerb. In Lippstadt und Hamm hatten wir die ersten beiden Events. Je 120 Schüler waren dabei, und als sie den Geschichten der Gründer lauschten, hat keiner mit seinem Smartphone gespielt,

so spannend war das. So wollen wir dafür sorgen, dass Teenager nicht nur für Taylor Swift und Jennifer Lawrence schwärmen, sondern auch Unternehmer zum Vorbild nehmen. In den USA und Israel geht das, warum nicht auch bei uns?



Marie-Christine Ostermann (37) ist Geschäftsführende Gesellschafterin des Lebensmittelgroßhändlers Rullko in Hamm, der 1923 gegründet wurde (150 Mitarbeiter, 70 Mio. Euro Umsatz). Sie ist Mitglied der vierten Inhabergeneration. Nach Lehre, Studium in St. Gallen und externer Bewährung bei Aldi wurde sie mit 28 Jahren Geschäftsführerin. Ihre jüngere Schwester arbeitet als Ärztin, im Zuge der Nachfolge wird sie eine Beteiligung an Rullko erhalten.

Familienunternehmen erhalten Die Nachfolge-Initiative von PwC und INTES

Unser integriertes Angebot für Familienunternehmen rund um die Nachfolge. Modular. Ganzheitlich. Einzigartig.

Weitere Informationen unter:
www.intes-akademie.de/nachfolger



»Wir haben die Firma geerbt, aber nicht die Macht«

Wenn Unternehmer ihre Nachfolge im Alleingang regeln und die Erben vor vollendete Tatsachen stellen, kann das böse enden.

15 Jahre hatte ich an der Seite meines Vaters in der von ihm gegründeten Düsseldorfer Schubert-Unternehmensgruppe gearbeitet, verschiedene Geschäftsbereiche durchlaufen, viel von ihm gelernt und Verantwortung an der Unternehmensspitze übernommen. Unser Familienunternehmen, ein Dienstleister mit Schwerpunkt Gebäudereinigung und Krankenhaus-Catering, war mittlerweile auf die Größe von rund 5.000 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von circa 120 Mio. Euro angewachsen. Mein Vater und ich sprachen täglich übers Geschäft. Aber wenn es um die Themen Nachfolge oder Testament ging, machte er sofort die Schotten dicht.

Ursprünglich wollte mein Vater mit 65 aus dem Unternehmen ausscheiden. Als es so weit war, erinnerte er lieber an die Vitalität einiger Bundespräsidenten und kündigte an, 100 zu werden. Für ihn war die Frage nach der Bereitschaft zum Loslassen mit äußerst existenziellen Themen konfrontiert. Mit der Lust an Macht und Kontrolle – und dem Schmerz, genau diese abgeben zu müssen.

Mein Vater starb mit 69 Jahren für uns alle plötzlich und unerwartet. Ein Schock. Doch an Trauer war gar nicht zu denken. Ziemlich schnell mussten wir als Familie erkennen, dass wir das Unternehmen nicht so einfach weiterführen konnten. Ich wusste, dass mein Vater uns Frauen in der Nachfolge die Last des Unternehmertums nicht aufbürden wollte. Sein Plan: der sofortige Verkauf nach seinem Tod. Aber wollte ich das?

Schnell stellte sich raus: Ich hatte keine andere Wahl. Mein Vater hatte für den Fall, dass wir Erben nicht verkauften, eine Dauertestamentsvollstreckung von 30 Jahren angeordnet. Das hätte für mich bedeutet, das Unternehmen 30 Jahre lang gemeinsam mit einem Testamentsvollstrecker führen zu müssen. Nach eingehender juristischer Prüfung war klar, dass der Nachlassverwalter nicht nur 30 Jahre an meiner Seite gewesen wäre, er hatte sich im Testament und im Gesellschaftsvertrag, für meinen Vater nicht sofort ersichtlich, auch umfangreiche Stimmrechte gesichert. Statt uns um das Begräbnis zu kümmern, mussten wir um den Machterhalt im eigenen Unternehmen kämpfen. Diese Entscheidung war innerhalb von vier Wochen zu treffen. Während andere Familienmitglieder sich um die Beerdigung kümmerten, scharte ich Banker und Juristen um mich, um unsere Verkaufsabsichten zumindest schriftlich und formal rich-

tig gegenüber dem Testamentsvollstrecker zu dokumentieren. Ein emotionaler und juristischer Kraftakt unter enormem Zeitdruck. Aber wir schafften es. Mein Fazit: Leider hat nicht jeder einen Nachlassverwalter, der seine Interessen rein dem Mandanten widmet.

Wie konnte mein Vater im Geschäftsleben so erfolgreich sein, aber seine Nachfolgeregelung nicht bis ins letzte Detail zu Ende gedacht haben? Hatte er uns diese Last nicht aufbürden wollen? Ich recherchierte und fand in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema einige Parallelen. Die Vermögensübertragung im Alter ist für viele Erblasser hoch emotional.

Dass Erblasser lieber dem Testamentsvollstrecker vertrauen als der eigenen Familie, belegen zahlreiche Fallbeispiele prominenter Familien:

Auch Horst Sartorius, Inhaber des Filter- und Wägetechnik-Spezialisten Sartorius AG, hatte sein Unternehmen über den Tod hinaus lenken wollen und sein Vermögen vor dem Zugriff seiner Kinder schützen wollen. Zu Lebzeiten hatte er schlechte Erfahrungen mit seinem Sohn gemacht. Seine drei Töchter wollte er nach seinem Tode von der Unternehmensführung fernhalten. Und so verfügte er, bevor er 1998 im Alter von 87 Jahren starb, dass ein Testamentsvollstrecker 30 Jahre lang seine Anteile am Unternehmen verwalten sollte. Ein Verkauf von Anteilen war der Familie ebenso untersagt wie ein Posten im Unternehmensvorstand. Was fortan unternehmenspolitisch geschah, erfuhren die Erben nur noch aus der Zeitung. Nicht einmal ihr Dividendenanspruch wurde bedient.

Ebenso erging es Axel Sven Springer, dem Enkel des Verlegers Axel Springer. Er musste erkennen, dass der Testamentsvollstrecker Bernhard Servatius nicht das Wohl der leiblichen Nachkommen im Auge hatte. Den Enkeln erklärte er, dass das ursprüngliche Testament, nach dem die Witwe 50 % und die Enkel jeweils 25 % des Vermögens erhalten sollten, eigentlich noch kurz vor dem Tod von Axel Springer geändert werden sollte, er aber nicht mehr dazu gekommen sei. Die neue Regelung: Friede Springer sollte 70 %, seine Kinder jeweils 10 % und die Enkel nur noch 5 % bekommen. Da Servatius ein Vertrauter der Familie war und die Beteiligten auch keine



juristische Hilfe hinzuzogen, stimmten die Kinder und Enkel, noch geschockt vom Tod des Vaters und Großvaters, zu. Eine spätere Klage des Enkels scheiterte vor Gericht.

Ganz anders – aus meiner Betrachtung – das Verhalten von Peter Heinemann, Testamentsvollstrecker der Verlegerfamilie Brost, denen zu 50% die WAZ gehörte. Als nach dem Tode von Anneliese Brost ein Kaufangebot der Nachfahren der Familie Funke, ebenfalls zu 50% Anteilseigner des Unternehmens, kam und die Brost-Erben kein Interesse am Verlag bekundeten, entschied er im Sinne des Unternehmens und arrangierte den Verkauf entgegen dem ehernen Paritätsgrundsatz der beiden Familien, der allerdings nicht testamentarisch verfügt war. Mit Bodo Hombach holte er sich einen erfahrenen Manager an die Seite, um das Unternehmen zu lenken, war er doch eher der Rechts- und Steuerkundige.

Mein Doppelleben als Chefin und Unternehmensverkäuferin

Mit dem Tod meines Vaters war mir von einem Tag auf den anderen eine komplett neue Rolle zugefallen: Unternehmensverkäuferin. Aber wie verkaufe ich ein Unternehmen? Welches Preisschild trägt ein Lebenswerk? Die uns durch diesen Prozess begleitende Anwaltskanzlei machte mit uns eine sogenannte »Vendor Due Diligence«. Hierdurch bekamen wir als Familie einen Eindruck vom Wert unseres Unternehmens. Dieser lag erheblich unter dem, was mein Vater uns über Jahre vorgerechnet hatte. Kein unübliches Phänomen. Es folgten die Verkaufsverhandlungen. Präsentiert hatte ich unser Unternehmen schon oft, allerdings nicht feilgeboten zum Verkauf. Das Erbe meines Vaters zu verkaufen war für mich ein so existenzielles Thema, dass ich wie gelähmt war. Mir war übel, ich schnappte am offenen Fenster nach Luft, aber einmal im Konferenzraum, schaltete ich in den Business-Modus. So ging das ein Jahr lang. Nebenbei führte ich das Unternehmen. Die positive Zukunft für unser Unternehmen war meine Botschaft – vor allem für die Mitarbeiter. Es gelang. Doch dieses Doppelleben lastete sehr auf mir. Meinem privaten Rückhalt ist es zu verdanken, dass ich die Zeit so gut wie eben möglich überstanden habe.

Am Ende des Prozesses fanden wir mit der WISAG AG ein anderes Familienunternehmen als Käufer, in dem die Mitarbeiter und Kunden eine neue Heimat finden konnten. 3 Jahre begleitete ich dort die Integration.

Heute gehe ich meinen eigenen Weg und unterstütze Familien im Generationenübergang. Mein Credo: Hätten wir mal früher drüber geredet und auch die Interessen einzelner Familienmitglieder berücksichtigt. Das hätte uns viel Leid, Zeit und Geld erspart.



Kirsten Schubert stieg nach ihrem BWL-Studium und ihrer Promotion 1996 in das elterliche Unternehmen ein. Sie leitete die Schubert-Unternehmensgruppe bis zum Verkauf im Jahre 2012 mit. Danach begleitete sie weitere drei Jahre die Integration in die WISAG und war dort Geschäftsführerin der Holding.



In ihrem im Murmann Verlag erschienenen Buch »Plötzlich und unerwartet. Der steinige Weg der Erben und Unternehmensnachfolger« (200 Seiten, 30 Euro, ISBN 9783867744669) schildert Kirsten Schubert ihre eigenen Erfahrungen, zieht Parallelen zu ähnlichen Fällen, zeigt die Fallstricke und Gefahren für Erben auf und gibt Hilfestellungen, wie man diese vermeiden kann.

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]

Wie ein Beirat die Nachfolge erfolgreich begleiten kann

Der Governance Kodex für Familienunternehmen empfiehlt die Einrichtung eines Beirats. Sein Nutzen überzeugt auch beim Stabwechsel.

Eine Studie von INTES und PwC aus dem Jahr 2013 zeigt, dass zwischenzeitlich drei Viertel der Familienunternehmen über einen Beirat oder Aufsichtsrat verfügen – einer ähnlichen INTES-Studie aus dem Jahr 2002 zufolge hatten seinerzeit noch nicht einmal die Hälfte der Familienunternehmen einen Beirat. Je nach Zielsetzung können Sie den Beirat individuell ausgestalten – so auch zur Bewältigung eines Generationswechsels. Hierbei gilt: Etablieren Sie Ihren Beirat frühzeitig, bevor die ersten Weichenstellungen für die Nachfolge erfolgen müssen!

Wann macht ein Beirat in der Nachfolge Sinn?

Der Beirat ist in folgenden Fällen sinnvoll:

- Es handelt sich um die erste Nachfolge, d. h. der Übergang von der ersten auf die zweite Generation.
- Es gibt erstmals
 - mehrere Nachfolgekandidaten aus der Familie.
 - keinen Nachfolgekandidaten aus der Familie.
 - eine reine familienfremde Geschäftsführung.
 - mehrere Gesellschafter anstatt eines Alleingesellschafters.
 - nicht im eigenen Unternehmen tätige Gesellschafter.

Außerdem ist ein Beirat hilfreich, wenn es »knirscht«.

Welchen Nutzen kann der Beirat stiften?

Der Beirat kann bei der Auswahl des Nachfolgers (Phase 1), aber auch beim Übergabeprozess (Phase 2) oder in der Zeit »danach« (Phase 3) unterstützen. Wichtig ist, dass die Familie klar festlegt, was sie vom Beirat im Nachfolgeprozess erwartet. Dabei kann der Beirat die Familie bei der Nachfolge beraten, Entscheidungen für sie treffen oder eine Schlichtungsfunktion haben.

Welche Aufgaben kann der Beirat bei der Nachfolge übernehmen?

Die möglichen Aufgaben möchten wir anhand von zwei Beispielen erläutern.

Fall 1: Nachfolge von der ersten auf die zweite Generation

Unternehmer U hat vier Kinder, wovon sich drei für die Nachfolge interessieren.

Ein Beirat könnte hier in allen Phasen der Nachfolge U unterstützen, und zwar bei

- der Auswahl bei mehreren Kandidaten.
- dem Heranführen des Nachfolgers.
- der Übergabe (begleiten und »überwachen«).
- der Zeit danach.

Auswahl des bzw. der Nachfolger

Das fängt an mit der Frage, wie viele Nachfolger U sinnvollerweise braucht. Ist diese Frage beantwortet, kann der Beirat U beim Auswahlprozess begleiten: Welcher Kandidat bzw. welches Kind bringt die erforderliche fachliche und persönliche Qualifikation mit für die anstehenden Aufgaben? Der Beirat kann U und den potenziellen Nachfolgern helfen, einen fairen und transparenten Auswahlprozess zu sichern. Hier ist eine objektive Sicht und ein neutrales Votum mehr als gefragt – im Interesse des Unternehmens und der Familie!

Begleitung des Nachfolgers und des Seniors

Der Beirat kann in der nächsten Phase den Nachfolger begleiten, einzelne Mitglieder können sogar als Mentor fungieren. Dasselbe gilt für den Senior, der seine Sorgen und Befürchtungen mit dem Beirat besprechen kann, der dann »herausfiltert«, welche Punkte berechtigt sind – und damit weiter verfolgt werden – und welche nicht.

Vermeidung von Pattsituationen

Der Beirat kann Pattsituationen zwischen den tätigen und den nicht im Unternehmen tätigen Gesellschaftern vermeiden, indem er z.B. die Kontrolle der Geschäftsführung übernimmt. Der Beirat wäre dann – anstatt der Gesellschafterversammlung – zuständig für die Verabschiedung der Jahresplanung und die Zustimmung bei Maßnahmen des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte. Außerdem kann der Beirat insbesondere die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter dabei unterstützen, mehr Wissen und Erfahrung über die Strategie des Unternehmens, die zukünftigen Herausforderungen sowie die Entscheidungsabläufe zwischen Geschäftsführung und Kontrollorgan zu erlangen.

Fall 2: Kein Nachfolger aus der Familie

Das Unternehmen T wird in der dritten Generation von einem Gesellschafter geführt, der das Vertrauen aller Gesellschafter hat. Da es keinen Nachfolger aus der Familie gibt, wird das Unternehmen zukünftig von einem familienfremden Geschäftsführer geführt. Die Gesellschafter sind besorgt.

In diesem Beispiel liegt der Schwerpunkt des Beirats bei

- der Begleitung der Auswahl des Nachfolgers,
- der Übergabe an einen familienfremden Geschäftsführer und bei
- dem zukünftigen Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern.

Auswahl des Nachfolgers

Hier ist der Beirat gefragt, um einen qualifizierten und zur Familie passenden Geschäftsführer zu finden. Denn wie viele Nachfolgen sind schon daran gescheitert, dass der Geschäftsführer gegen ihm unbekannte Grundprinzipien der Eigentümerfamilie verstoßen hat.

Übergabe an den familienfremden Geschäftsführer

In dieser Phase sollte der »Neue« eine faire Chance bekommen, die Nachfolge erfolgreich anzutreten. Hier sollte der Beirat u. a. darauf achten, dass der Nachfolger geschützt wird vor übervorsichtigen Gesellschaftern.

Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern

In unserem Fall 2 wird die Nachfolge nur dann erfolgreich sein, wenn die Gesellschafter davon überzeugt sind, dass

- ihre Interessen weiterhin beachtet werden,
- sie ausreichend und regelmäßig eingebunden und informiert werden und
- die Geschäftsführung in ausreichendem Maße kontrolliert wird.

Bei allen Fragen kommt dem Beirat eine wichtige Aufgabe zu. So kann ihm die Überwachung der Geschäftsführung übertragen werden. Außerdem kann der Beirat die Gesellschafter regelmäßig informieren, damit sie – auf eine professionelle Art – eng eingebunden bleiben.

Zusammensetzung des Beirats in der Nachfolge

In der Praxis besteht der Beirat aus Gesellschaftern und externen Mitgliedern. Ist die Familie zukünftig nicht mehr in der Geschäftsführung



KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

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



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

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

vertreten, sind im Beirat häufig mehrheitlich Gesellschafter zu finden. Schnell steigt die Zahl der Beiratsmitglieder auf fünf oder mehr. Um den Beiratskreis nicht zu groß werden zu lassen, besteht die Möglichkeit, den Familienbeiräten eine doppelte Stimme zu geben. Für den Vorsitz gilt als Faustregel: Solange die Familie in der Führung des Unternehmens verankert ist, sollte der Vorsitz bei einem externen Beiratsmitglied liegen – und umgekehrt.

Die Beiräte sollten von der Gesellschafterversammlung mit einer hohen Mehrheit gewählt werden. Damit gelten die Beiräte nicht als Interessenvertreter einzelner Gesellschafter(stämme).

Die einzelnen Persönlichkeiten im Beirat und wie man sie findet

Heute wissen wir, dass Inhaber für die Zukunftsgestaltung ihres Familienunternehmens nicht (nur) ihre Freunde und Vertrauten, sondern auch andere Persönlichkeiten im Beirat brauchen. Wie aber findet man sie und was dürfen Beiratsmitglieder kosten?

Empfehlenswert ist es, möglichst gleich zu Beginn scharfe Profile für die zukünftigen Beiräte zu erarbeiten. Im Idealfall werden im Beirat unterschiedliche Charaktere mit sich ergänzenden fachlichen Qualifikationen zusammengebracht. Auch im Alter sollten sich die Mitglieder unterscheiden, damit alle Beteiligten gleichermaßen ihre Ansprechpartner im Beirat vorfinden. Persönliche Grundvoraussetzungen sind z. B. Integrität, Verlässlichkeit und Unabhängigkeit.

Für die Suche von Persönlichkeiten außerhalb des Gesellschafterkreises gilt aus unserer Erfahrung:

- Nutzen Sie Netzwerke außerhalb Ihres Freundes- und Geschäftspartnerkreises. Sie brauchen Beiräte, die Ihren Junioren als erwachsenen Managern begegnen.
- Suchen Sie professionelle Unterstützung, etwa durch die Zusammenarbeit mit Personalberatern oder Institutionen wie der INTES Akademie für Familienunternehmen, die darüber hinaus über gesonderte Netzwerke potenzieller Beiratsmitglieder verfügen.
- Erstellen Sie im Vorfeld der Suche ein kleines Exposé über Ihre Erwartungen an neue Beiratsmitglieder, das Sie einem potenziellen Mitglied als erste Orientierung an die Hand geben können.
- Beziehen Sie in all den Gesprächen die nachfolgende Generation mit ein, bzw. konfrontieren Sie Ihren Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin nicht mit einer fertig nach Ihrer rein persönlichen Auswahl konzipierten Lösung.

Wertvolle Beiräte übernehmen ein Beiratsmandat erfahrungsgemäß nicht aus pekuniären Gründen. Dennoch empfiehlt es sich, Beiräte an-

ständig zu entlohnen – ganz nach dem Motto »was nichts kostet, ist auch nichts wert«. Die meisten Beiräte erhalten bei drei bis vier Sitzungstagen pro Jahr zwischen 10.000 und 20.000 Euro. Die Durchschnittsvergütung liegt bei 15.000 Euro (PwC-INTES-Studie 11/2013). Davon gibt es allerdings deutliche Abweichungen nach oben oder unten, je nach Unternehmensgröße und Ausgestaltung des Beirats. Der Vorsitzende erhält in der Regel das Eineinhalb- bis Zweifache.

Fazit

Für alle Zielsetzungen und Anlässe gleichermaßen gelten aus unserer Erfahrung folgende Grundregeln:

- Definieren Sie den Nutzen, den Ihr Beirat bringen soll.
- Konkretisieren Sie die Rechte und Pflichten des Gremiums.
- Legen Sie die Zusammensetzung fest.
- Entwickeln Sie Anforderungsprofile für die zu gewinnenden Persönlichkeiten hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften.
- Sorgen Sie für ein professionelles, strukturiertes Arbeiten Ihres Beirates.
- Entwickeln Sie Ihr Gremium weiter, wenn sich Ziele und Aufgabenstellungen verändern.



Dr. Karin Ebel ist Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Inhaberin der Unternehmer-Societaet. Sie ist Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.
Kontakt: ebel@unternehmer-societaet.de

Gerold Rieder ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.
Kontakt: g.rieder@intes-akademie.de



Dieser Text ist eine gekürzte und überarbeitete Fassung eines Beitrags aus: May/Bartels (Hrsg.): Nachfolge im Familienunternehmen. **Weitere Infos dazu auf Seite 26.**

Der Gang aufs Parkett

Was das Geschäft einbringt, reicht nicht immer aus, um an neues Kapital zu gelangen. Dann lohnt der Schritt an die Börse.

Die letzten anderthalb Jahre brachten einige Börsengänge von Familienunternehmen mit sich: Hella, Schaeffler und Sixt Leasing sind bereits mit Aktien am Markt. Im Jahr 2017 steht bei Ottobock der Schritt auf das Parkett an. Für die Beteiligten bringt das viele Vorteile, obwohl die Option Börsengang in Kreisen von Familienunternehmern nicht nur positiv gesehen wird.

Für Schaeffler aber ist das Fazit mit dem Wissen von heute recht eindeutig: Der Schritt an die Börse war ein Befreiungsschlag. 938 Mio. Euro brachte der Verkauf von Aktien an das Publikum Anfang Oktober ein. Mit dem frischen Geld konnte der Konzern seine Schulden reduzieren – eine Altlast in Höhe von 10 Mrd. Euro, die das Unternehmen seit der in risikoreichem Umfeld vollzogenen Übernahme von Conti aus dem Jahr 2008 mit sich schleppt. Der Bilanz wird das guttun, Schaeffler tauscht Fremdkapital gegen Eigenkapital und löst sich aus der Pflicht, unabhängig vom Geschäftsgang Zinsprozente an die Gläubiger abzuführen. Freilich zahlt die Eigentümerfamilie dafür auch einen Preis: 25 Prozent des Unternehmens gehören jetzt externen Anteilseignern, deren Interessen bedient werden wollen.

Bei Ottobock spielen andere Motive eine Rolle. Inhaber Hans-Georg Näder plant den Börsengang für 2017, der Schritt erfolgt aus einer Position der Stärke. Das Unternehmen ist Weltmarktführer für Orthopädietechnik, derzeit wächst der Umsatz jedes Jahr um knapp 10%. »Dieses Tempo wollen wir beibehalten«, sagte der Familienunternehmer im letzten Jahr den Teilnehmern des Unternehmer-Erfolgsforums auf Schloss Bensberg. Heute

setzt das Duderstädter Unternehmen mit 7.500 Mitarbeitern 1 Mrd. Euro um, bis zum Jahr 2020 will Näder den Umsatz verdoppeln.

Der Börsengang diene dazu, den Finanzbedarf für dieses Wachstum zu decken und die nötigen Investitionen in neue Produkte zu bezahlen, ließ das Unternehmen verlauten. An die Börse gebracht wird die Sparte Ottobock Healthcare, die 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet. Welcher Anteil am Kapital in den Händen der Eigentümerfamilie bleiben wird, ist noch nicht veröffentlicht. Nur so viel steht aus Sicht von Hans-Georg Näder schon fest: »Die Familie behält die Kontrolle, obwohl das Unternehmen an die Börse gegangen ist.« Das ließ er gegenüber dem »Göttinger Tageblatt« verlauten. Eine vergleichbare Strategie wählten die Eigentümer des Autozulieferers Hella. Schon im November 2014 brachten sie 15 Prozent des Kapitals an die Börse, um Mittel für die Stärkung des Geschäfts aufzubringen.

Auch Motive wie »Kasse machen« und »Kerngeschäft mit frischem Geld stärken« können bei Börsengängen eine Rolle spielen. Das zeigt der im Mai erfolgte Börsengang von Sixt Leasing, einer Tochter der Sixt SE, die derzeit von Erich Sixt, seinen beiden Söhnen und Familienfremden geführt wird. Der Börsengang der Sparte ist ein eleganter Schachzug – die Sixt SE profitiert vom Mittelzufluss, aber familiäre Eigentümerschaft und Besitzverhältnisse bleiben unverändert. Familie Sixt hält 57 Prozent der Stammaktien der Sixt SE. Dennoch kommt auch die Veräußerung der Tochter mit einem Preis: Von den 1,8 Mrd. Euro, die die Sixt SE erwirtschaftet, wurden im Zuge des Börsen-

gangs 575 Mio. Euro ausgegliedert. Der IPO ist für die Sixt SE ein Rückschnitt des Umsatzes, verbunden mit einer strategischen Fokussierung – aus einem diversifizierten Auto-Dienstleister wurde ein reinrassiger Autovermieter.

Gelegentlich wird in börsennotierten Familienunternehmen auch nachgesteuert. Hornbach, seit 1993 an der Börse, stattete die bislang stimmrechtslosen Aktien in Streubesitz Mitte Oktober mit Stimmrechten aus. Dem vorausgegangen war die Umwandlung von einer AG in eine KGaA, um den Familieneinfluss zu sichern. »Der Schwenk zu stimmberechtigten Aktien soll das Papier attraktiver für Anleger machen«, war vom Unternehmen zu hören. Diese neu geschaffene Chance nutzten die familiären Eigentümer umgehend – Ende Oktober verkauften sie 2 Millionen ihrer 8 Millionen Aktien an das Publikum. Nach Abschluss der Transaktion hält die Familie Hornbach 43,75 Prozent am Grundkapital ihres Unternehmens.

Das Unternehmen an die Börse bringen?

Pro + Contra aus Familiensicht

-  Image und Marke gewinnen
-  Disziplin und heilsamer Druck, das Unternehmen gut aufzustellen
-  Mehr Attraktivität für externe Spitzenmanager durch Klarheit
-  Leichtere Kapitalbeschaffung
-  Angst, dass Quartalsdenken und Streben nach kurzfristigen Erfolgen Einzug hält
-  Bürokratie und Berichtspflichten
-  Zu viel Transparenz
-  Kosten des Börsengangs

Finanzierung ohne Bank

Welche Instrumente Familienunternehmer zur unabhängigen Wachstumsfinanzierung nutzen können.

Viele mittelständische Unternehmen realisieren die strengeren Regulierungen der Banken durch Basel III, die zu einer restriktiveren Kreditvergabepolitik führen. Die Unternehmen kehren den Banken vermehrt den Rücken und nutzen alternative Finanzierungsinstrumente, um sich unabhängiger aufzustellen.

Unabhängigkeit beschreibt dabei den Grad der Entscheidungsfreiheit der Eigentümer eines Unternehmens. Firmen, die ausschließlich über Eigenkapital finanziert sind, weisen einen sehr hohen Grad der Unabhängigkeit auf, während die Unabhängigkeit mit zunehmender Fremdkapitalaufnahme (und parallel steigenden Absicherungswünschen der Banken) abnimmt. Darüber hinaus lassen sich Banken häufig über »Covenants« (Gläubigerschutzklauseln) Kontroll- oder gar Mitspracherechte einräumen und engen damit den operativen Handlungsspielraum des Unternehmens ein.

In den vergangenen Jahren ist eine neue Finanzierungskultur abseits der klassischen Bankfinanzierung entstanden. Erfolgreiche Unternehmen streben eine breit aufgestellte und weniger krisenanfällige Finanzarchitektur an. Durch die zukünftig restriktivere Kreditvergabe und das durch die Finanzmarktkrise verlorengegangene Vertrauen in Banken ist der Wunsch nach Autonomie und nach Freiheit zurückgekehrt.

Die meisten Unternehmen finanzieren und verlassen sich auf den Cashflow, d. h. den Zahlungsstrom der Kunden, und verstehen diese Form der Finanzierung als bankenunabhängig. Diese Form der Finanzierung kann allerdings fatale Folgen haben, insbesondere dann, wenn z. B. Schlüsselkunden nicht zahlen können oder verkauft werden und damit der Zahlungsstrom abbricht. Eine stabile Finanzierung erfordert ein zweites Standbein, das dem Unternehmen Handlungsspielräume offenhält, Abhängigkeiten vermeidet und die gesamte Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichert.

Die Liquidität ist dabei die entscheidende Größe für die Umsetzung eines solchen Konzepts. Reicht diese für das künftige Wachstum nicht aus, ist ein strategisches Finanzierungs- und Vermögenskonzept zu entwickeln, das mit dem Geschäftsmodell und den Zielen des Unternehmens abgestimmt ist.

Erst danach beginnt die Suche nach den passenden Finanzierungsinstrumenten. Der Grad der Unabhängigkeit richtet sich prinzipiell nach der Dauer der Kapitalbelassung. Je länger das gewählte Finanzierungsinstrument dem Unternehmen zur Verfügung steht, desto größer die Unabhängigkeit. Dieser These folgend sichert also Eigenkapital den höchsten Unabhängigkeitsgrad, da es langfristig und unkündbar zur Verfügung steht. Auf der anderen Seite ist Eigenkapital knapp und damit teuer.

Welche weiteren Möglichkeiten gibt es also, an Geld zu kommen?

Eine Form der Kapitalbeschaffung ist das Unternehmerkapital. Es stammt von vermögenden Privatinvestoren mit eigenem Unternehmergehintergrund. Oftmals bündeln diese ihr Vermögen in »Family Offices«, die das verwaltete Geld in unternehmerische Beteiligungen investieren oder aber in Form von »eigenkapitalähnlichen« Mitteln zur Verfügung stellen. Diese Form der Finanzierung ist zwar wegen der höheren Verzinsungsansprüche der Investoren teuer, sichert aber die Unabhängigkeit von Banken, verbessert die wirtschaftliche Eigenkapitalquote und der Unternehmer verhandelt auf Augenhöhe mit einem anderen Unternehmer.

Eine weitere Alternative ist Mezzanine-Kapital. Hierbei handelt es sich um eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital, das in Abhängigkeit der Ausgestaltungsform bilanziell dem Eigenkapital oder dem Fremdkapital zuzuordnen ist. Banken definieren solche Mittel dann als eigenkapitalähnlich, wenn sie z. B. langfristig zur Verfügung gestellt werden und eine Rangrücktrittserklärung abgegeben wurde. Die Verzinsung von Mezzanine-Kapital erfolgt meist über eine feste laufende Verzinsung zuzüglich einer erfolgsabhängigen Komponente. Mezzanine-Kapital ist unbesichert und im Insolvenzfall nachrangig gegenüber den Fremdkapitalgläubigern.

Weitere alternative Finanzierungsformen sind z. B. Factoring sowie Lager- und Einkaufsfinanzierung, wobei Liquidität aus dem Umlaufvermögen des Unternehmens generiert wird. Beim Factoring werden die Geldforderungen aus Waren- und Dienstleistungsgeschäften an den Factor verkauft. Hierdurch entsteht ein sofortiger Liquiditätsgewinn, der z. B. dazu genutzt werden kann, bestehende

Abhängigkeiten zu reduzieren. Bei der Lagerfinanzierung wird der Gegenwert der Vorräte inkl. unfertiger Ware als Basis für eine Finanzierung verwendet und erzeugt so direkte Liquidität aus dem Lagerbestand. Die Einkaufsfinanzierung setzt hingegen auf der Passivseite der Bilanz an: Ein Spezialfinanzierer tritt als Zwischenhändler für Kunde und Lieferant auf, ermöglicht dem Unternehmen unter Nutzung von Skonto eine schnelle Lieferantenzahlung und schont dabei die Liquidität des Unternehmens.

Alle genannten Möglichkeiten helfen Unternehmen, Abhängigkeiten von Banken zu vermeiden oder zu reduzieren und eine starke und stabile Position zu erzielen. Idealerweise besitzt das Unternehmen dabei mehrere Optionen, um gerade in wirtschaftlich schwachen Phasen den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.



André Knöll ist Inhaber und Geschäftsführer, Fabian Kopf ist Prokurist und Seniorberater der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen mit Sitz in Hamburg und Augsburg.



Kontakt: andre.knoell@knoell-finance.de
und fabian.kopf@knoell-finance.de



**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

Pensionsrückstellungen im Zeitalter der Niedrigzinspolitik

Von wegen »keine Steuererhöhungen«. Das war ein wichtiges Versprechen im Koalitionsvertrag (und schon bei der Erbschaftsteuer haben wir Zweifel, ob der Vertrag eingehalten werden wird). Es droht ein Vertragsbruch zu Lasten Dritter: Die Niedrigzinspolitik brennt nicht nur Banken und Versicherern unter den Nägeln. Auch für Teile der Familienunternehmer, und zwar für die, die ihre Mitarbeiter bei deren Altersvorsorge unterstützen, drohen durch die aus politischen Motiven in die Länge gezogene Niedrigzinsphase schwere Nachteile. Denn über Jahre künstlich niedrig gehaltene Zinssätze führen – durch die dann gebotenen höheren Rückstellungen – nicht allein zu geschmälertem Eigenkapital und zu abgesenkter Kreditwürdigkeit, sondern auch zu höheren Steuerlasten, solange der Rechnungszins nach dem Einkommensteuergesetz weiter bei sechs Prozent belassen wird.

Die kommunalen Steuern steigen auf breiter Front, die Abgeltungsteuer soll abgeschafft werden, und nun noch diese versteckte Steuererhöhung – unter Missbrauch der niedrig gehaltenen Zinsen?

Was wir brauchen, ist möglichst schnell eine Angleichung des steuerlichen Rechnungszinses an die Zinsvorgaben des Handelsgesetzbuches, die aber ihrerseits nicht noch weiter abrutschen dürfen.

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



Auf ein Bier mit John Maynard Keynes

von Heinrich Dieter Kiener,
Ecwin-Verlag, 183 Seiten,
Preis: 19,95 Euro

Wer Jahrzehnte ein Unternehmen geführt hat, schaut anders auf sein Wirken als ein Nachfolger in der Sturm-und-Drang-Phase nach der Übergabe. Die Perspektive weitet sich, Herkunft und Zukunft werden wichtiger. An diesem Punkt ist Heinrich Kiener angekommen. Der Unternehmer in der vierten Generation reflektiert darüber, was ein Unternehmen wertvoll macht: Es ist nicht die Fähigkeit, das nächste Zehntelprozent Rendite zu erzielen, sondern seine Kraft, die nächsten 50 Jahre zu überdauern. Dazu gehört auch, nach der Art des Försters Dinge zu tun, die eine Dividende erst einbringen, wenn schon die nächste Generation am Ruder ist. Mit den Worten des Ökonomen John Maynard Keynes erklärt Kiener seinen Auftrag: Es geht nicht um das »Mehr« und »Größer«, sondern darum, für sich und andere »die Lebenskunst zu perfektionieren«, einen Beitrag zu leisten für eine bessere Welt. Mit seinem klugen Buch liefert der Inhaber der Stigl-Brauerei eine Mischung aus Firmengeschichte, Lebensphilosophie und Wirtschaftslehre für Familienunternehmer.



Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt

von Reinhard K. Sprenger, DVA,
384 Seiten, Preis: 26,99 Euro

Eine Fluggesellschaft zwingt Mitarbeiter, Kunden mehr Umsatz mit Übergepäck abzapressen. Ein Krankenhausbetreiber zahlt Ärzten eine Prämie, die noch mehr Gallen

und Nieren operieren: Reinhard Sprenger, der bekannte Vordenker, nimmt seine Leser mit auf eine Reise durch die Zumutungen, denen Mitarbeiter und Kunden heute ausgesetzt sind. Er zeigt, wie oft Unternehmen schon jene Line überschritten haben, jenseits derer es Kategorien wie Anstand, Augenmaß und das Format des menschlich Gebotenen nicht mehr gibt. Die Folgen: Wo Mitarbeitern der Wille, rechtschaffen zu sein, genommen wird und Kunden auf Reiz-Reaktions-Automaten reduziert werden, breitet sich die Kraft der Selbstzerstörung aus – siehe Enron, Ergo, Deutsche Bank und neuerdings auch Volkswagen. Nach seinem Bestseller »Mythos Motivation« ist Sprenger mit diesem Werk wieder ein besonders großer Wurf gelungen – auf jeder Seite zeigt das neue Buch dem gut geführten Familienunternehmen, von welchen Praktiken es besser die Finger lassen sollte.



Nachfolge im Familienunternehmen: Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter

von Peter May, Peter Bartels
(Hrsg.), Bundesanzeiger Verlag,
406 Seiten, Preis: 69 Euro

»Die Arbeit an der Nachfolge kann gar nicht früh genug beginnen.« Diese Weisheit ist vor allem von Familienunternehmern zu hören, die den Stabwechsel erfolgreich durchgeführt haben. Schlüsselfragen des Gelingens wie die Willensbildung in der Familie, der Stufenplan und die Heranführung der Nachfolger an ihre Aufgabe wollen gut überlegt sein – eine geordnete Übergabe sichert die Existenz des Unternehmens. Chaos, Zeitdruck und unterlassenes Gespräch hingegen können Familie und Unternehmen in Schiefelage bringen. Das Handbuch Nachfolge liefert Anstöße für gute Lösungen, sein großes

Plus sind Ausführlichkeit, der umfassende Blick und die vielen Beiträge von Praktikern. Das Werk erörtert die Agenda für familieninterne wie -externe Nachfolge, beantwortet Fragen zu steuerlicher und rechtlicher Gestaltung sowie zur Finanzierung der Nachfolge und zu Folgen für das Privatvermögen. Fallstudien machen das Buch zu einem nützlichen Begleiter sowohl für die abgebende als auch für die nachfolgende Generation.



100 Jahre Max Näder. Der Mensch im Mittelpunkt

von Hans-Georg Näder, HGN-Verlag, 176 Seiten, Preis: 10 Euro

Das nächste Firmenjubiläum kommt bestimmt. Damit verbunden stellt sich in vielen Unternehmerfamilien die Frage: Machen wir eine Festschrift – und wie soll sie aussehen? Viele Wege führen hier zum Ziel, bestimmt von Historie und Kultur der Firma, von Werden und Willen der Familie. Ein Beispiel, wie man es gut machen kann, liefert Hans-Georg Näder. Er gab eine Festschrift in Auftrag, die seinen Vater Max Näder (1915–2009) würdigt, Anlass ist der hundertste Geburtstag des Unternehmers, der auf den Juni dieses Jahres gefallen wäre. Der Band zeigt, wie sich Firmengeschichte zum Leben bringen lässt. Viele kurze Beiträge, spannend erzählt, viele Interviews, die Kunde davon ablegen, wie wichtig Emotion als Rohstoff ist, wenn familiäre Führung gelingen soll. Gut ausgewählte und opulent präsentierte Bilder sorgen zudem dafür, dass die Schrift auch von jenen Lesern zur Hand genommen wird, die Medien sonst nur am Bildschirm ihres iPad konsumieren.

Bezug: tinyurl.com/100-maxn



NEXT GENERATION I: Workshops zu Orientierung, Rollenfindung, Karriere, Auftritt und Vermögen für Junioren in der Orientierungsphase

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Unternehmen

Holdingstrukturen

für wachsende Familienunternehmen

23. Februar 2016 in Augsburg

Personalmanagement

Handlungsfelder einer zukunfts-

gerichteten Personalarbeit

7. März 2016 in Ulm

Design Thinking

Wie Sie Innovationen fördern und eine

Innovationskultur implementieren!

8. März 2016 in Ulm

Digitale Vertriebsstrategien

Überblick – Herangehensweise – Beispiele

10. März 2016 in Ulm

Thronfolge oder Gleichbehandlung?

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen

auf Unternehmen und Familie

15. März 2016 in Bremen

Führung

Was wirklich zählt.

16. März 2016 in Bremen mit Dr. Reinhard K.

Sprenger

Spitze im Vertrieb

Strategy makes it possible – people make

in happen!

17. und 18. März 2016 in Bremen

Markenführung in Familienunternehmen

Wie viel Potenzial steckt in meiner Marke?

12. April 2016 in Frankfurt/M.

Fremdmanagement im Familienunternehmen

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

14. April 2016 in Frankfurt/M.

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Familie

Inhaber-Strategietage

Über eine Inhaberstrategie zur Familien-

verfassung – Intensivseminar für die ganze

Unternehmerfamilie

26. bis 28. Januar 2016 bei Bonn

Geschwister in der Führung

Fluch oder Segen?

16. Februar 2016 in Düsseldorf

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Persönlichkeit

Persönliche Spitzenleistungen

Wer Menschen führen will, muss sich selbst

führen können!

19. Januar 2016 in Bonn mit Dieter Lange

Loslassen lernen

Wie ein geregelter Abgang zum neuen

Aufbruch wird

20. Januar 2016 in Bonn

Bewegung ist Leben

Ein Tag mit Lauflegende Prof. Dr. Thomas

Wessinghage

8. April 2016 in Bad Wiessee

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Vermögen

Familienvermögen strukturieren

17. Februar 2016 in Düsseldorf

Notfallplan für Unternehmer

Die wichtigsten Vorkehrungen für Unter-

nehmen, Familie und Privatvermögen

25. Februar 2016 in Augsburg

FÜR DIE NEXT GENERATION

in Familienunternehmen

Orientierungs-Workshop »Familienunternehmen und Nachfolge«

Grundlagen und Rollenklärung

27. bis 28. Februar 2016 in Düsseldorf

Bühnen-Workshop »Starker Auftritt«

Sicheres und authentisches Auftreten als

Nachfolger

8. bis 10. April 2016 in Berlin

Vermögens-Workshop »Unser (Familien-) Vermögen«

Eine Einführung in den Umgang mit Geld und

Vermögen

3. bis 5. Juni 2016 in Frankfurt/M.

FÜR BEIRÄTE

in Familienunternehmen

Einführungslehrgang

Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit

16. bis 17. März 2016 in Essen

Vertiefungslehrgang I

Spezialwissen und Handwerkszeug

18. bis 19. Mai 2016 in Essen

Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung

4. bis 5. Juli 2016 in Essen



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

Die Welt aus der Enkelperspektive betrachten

Gemeinsam
stark mit



pwc

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

Dr. Peter Bartels
Tel.: +49 40 6378-2170
E-Mail: peter.bartels@de.pwc.com

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