

UnternehmerBrief

Neue Unternehmerrolle

Vom Familienunternehmen zur Investorenfamilie



Drei Brüder im Family Office

Immobilien, Start-ups, Kapitalmarkt – Wie die Mende-Brüder nach dem Verkauf des Unternehmens ihr Family Office führen. » SEITE 08

Rechtzeitig und beherzt handeln

Wie die junge Österreicherin Catharina Trierenberg-Wetzel ihre Rolle als Nachfolgerin bei Tannpapier findet. » SEITE 20

Die »richtige« Eigenkapitalquote

Wie viel Gewinn soll im Unternehmen bleiben? Wie viel darf zum Aufbau von Privatvermögen entnommen werden? » SEITE 14

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Unternehmerfamilien denken in Generationen. In Bezug auf ihr Kernunternehmen, aber auch in Bezug auf ein über mehrere Generationen aufgebautes Familienvermögen. Viele haben längst verstanden, dass es für die langfristige Vermögenssicherung und eine gute Risikodiversifikation im Privatvermögen professioneller Strukturen bedarf. Sowohl auf der operativen Seite (Vermögensverwaltung) als auch auf der inhaberstrategischen Seite (Governance im Family Office).

Wer große Vermögen am Kapitalmarkt anlegt oder sich in ungewöhnliche Anlageklassen wagt, muss die Expertise entweder in der eigenen Familie oder im eigenen Family Office aufbauen oder die richtigen Partner finden. Beides ist eine oft unterschätzte Herausforderung. Hinzu kommt: Wer als Inhabersfamilie gemeinsam Vermögen sichern und mehren will, braucht klare Regeln. Klare Regeln für die Ausschüttungspolitik im Kernunternehmen, aber auch für das Miteinander: Wer will wie viel in welche Anlageform mit welcher Renditeerwartung bei welchem Risiko investieren? Wer entscheidet? Welche Governance-Strukturen werden gebraucht?

Viele dieser Fragen adressiert der vorliegende Unternehmerbrief.

Wir wünschen viel Spaß und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre!
Herzlichst Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Das Unternehmen geht, die Inhaber-Rolle bleibt	03
Alternative Assets – Investieren in erneuerbare Energien	06
Case Study Familie Mende <i>Wenn drei Brüder gemeinsam investieren</i>	08
Namen und Würdigungen	10
Die Vermögensverfassung für die Familie <i>Gemeinsames Investieren geht nur mit gemeinsamen Regeln</i>	12
Die »richtige« Eigenkapitalquote <i>Wie viel Gewinn verbleibt sinnvollerweise im Unternehmen?</i>	14
Neue Studie: Die Persönlichkeit des Nachfolgers	16
Wissenschaft: Gemischte Geschäftsführungsteams	16
Familienvermögen richtig strukturieren <i>Steuerliche Gestaltungsspielräume und Risiken</i>	18
Nachfolge in Österreich <i>Catharina Trierenberg-Wetzel (Tannpapier) im Interview</i>	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 14. Jahrgang, Juni 2016

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 (axg), Dr. Christina Müller (chm),
Sabine Strick (sas; verantw.), 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

Das Unternehmen geht, die Inhaber-Rolle bleibt

Es muss nicht immer die generationenlange Bindung an eine Firma sein. Mitunter empfiehlt es sich, dem Geschäft Adieu zu sagen. So beginnt der Weg zum Family Office.



Rainer Megerle ging als Unternehmer einen ungewöhnlichen Schritt. Das Thema Nachfolge lässt er gar nicht erst aufkommen – er verkauft seinen Betrieb, die Megerle AG, als seine Söhne noch im Jungs-Alter sind. »Ich wollte ihnen nicht die Bürde auferlegen, das vom Vater betriebene Geschäft weiterzuführen«, kommentiert er den Schritt, den er ein paar Jahre vor der Jahrtausendwende vollzog.

Heute sind seine Söhne erwachsen, die drei betreiben gemeinsam ein Family Office in Nürnberg. Das Bild vom Vater als Inhaber eines Industriefußboden-Betriebes trägt Marcel Megerle dennoch weiter im Kopf mit sich herum. »Ich kann mich an viele Stunden erinnern, die ich bei Vater auf dem Schreibtisch saß«, sagt der heute 32-Jährige, »dieses Bild ist extrem präsent. An vielen Tagen ging ich nicht in den Kindergarten, sondern war mit Vater zu Kunden unterwegs. Das fand ich spannend.«

Zu seiner Zeit war Vater Megerle ein Pionier. Aus freiem Willen und ohne Not überführt er seine Unternehmer-Rolle in ein anderes Format – er wird vom typischen jungen Inhaber-Einzelunternehmer zum Betreiber eines Family Office, das ein frei gewordenes Vermögen anlegt und mehrt. All das liegt reichlich zwanzig Jahre zurück, inzwischen sind Family Offices ein häufiger gewählter Weg unternehmerischer Gestaltung, sie gehören als eine von vielen Stufen zum Entwicklungszyklus des Unternehmens.

Oft entsteht das Family Office beiläufig. Der oder die Inhaber folgen der Idee, vom Unternehmen unabhängiges Vermögen zu bilden. Ein Geschäft, das cash rich ist, wirft genug ab, um neue Investitionsziele anzusteuern: mal ist es hier eine Immobilie, mal dort ein paar Aktien oder die Beteiligung am Unternehmen einer befreundeten Familie. Diese Investitionen entstehen mal opportunistisch, weil es eine gute Gelegenheit gab, mal auch strategisch. Irgendwann ist das Portfolio so groß, dass es mit Plan und Intention gepflegt werden will.

Längst ist die Gründung eines Family Office auch Teil der Nachfolgeplanung, zum Beispiel dann, wenn die Next Generation andere Vorstellungen vom Unternehmertum hat oder Neigungen, für die das elterliche Unternehmen kein Spielfeld bietet.

Rückzug aus dem angestammten Geschäft ist kein Tabu mehr

Anders als zu Hochzeiten des Patriarchats haben heute mehr Unternehmerfamilien den Mut für ein Eingeständnis: Es muss nicht immer dieser eine Unternehmertypus sein, es muss nicht immer dieses eine Unternehmen sein. Die Rolle der Inhaberschaft kann generationenlang an ein Geschäft gebunden sein, aber sie muss es nicht. »In Zukunft gilt nicht mehr: ein Unternehmen, drei Generationen. Das Alternativkonzept kann auch lauten: eine Generation, drei Unternehmen«, sagt Arno Lehmann-Tolkmitt, Inhaber-Berater und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen. Viele Familien hätten in der letzten Zeit gelernt, dass auch ohne eine konkrete, immerwährende Bindung an Stein und Boden die Rolle der unternehmerischen Inhaberschaft weiterbe-

steht. Die Folge: Unternehmerschaft wird öfter als früher neu gestaltet und so angepasst, dass sie dem Willen und den Talenten der jeweiligen Inhaber bestmöglich entspricht.

Rainer Megerle wollte damals raus aus der Tretmühle der 18-Stunden-Tage. Er wollte nicht derjenige sein, der neben seinem Sohn steht und auf den Betrieb zeigt: »Dereinst wirst du das Geschäft erben – und alle Sorgen und schlaflosen Nächte dazu.« Andere Inhaber trennen sich von ihrem Kernunternehmen, weil sie den anstehenden Umbruch in der Branche nicht mitmachen wollen. »Wir wollen nicht gezwungen sein zu internationalisieren« oder »In den neu entstehenden Größenklassen sehen wir für uns kein unternehmerisches Zuhause mehr« (siehe auch Familie Mende, Seite 8). Gründe dieses Typs hätte ein Patriarch nach der Art von Max Grundig schweigend weggedrückt und hätte weitergemacht, manchmal bis zum Untergang. Heute aber darf eine Inhaber-Familie zu diesen Motiven stehen – und danach handeln. »Eine langjährige Beteiligung zu verkaufen ist nicht mehr Eingeständnis des Scheiterns«, sagt Lehmann-Tolkmitt, »sondern mitunter notwendiger Schritt, um das Familienvermögen zu erhalten.« Das Unternehmen geht, damit die Unternehmer-Rolle bleiben kann.

Mehr passende Optionen für den Nachwuchs schaffen

So kann das Family Office auch ein Vehikel dafür sein, veränderte Vorstellungen von Bindung an die Unternehmerfamilie zu bedienen. Klaus Conrad gründete dereinst ein Geschäft abseits von dem des Vaters, zog auf eigene Rechnung eine Einzelhandelskette hoch. Erst als er sich derart bewiesen hatte, trat er in die Nachfolge bei Conrad Electronic ein. Damals, vor Jahrzehnten, waren solche Muster ungewöhnlich, sicher wurde der Sohn mehr als einmal mit einem »abtrünnig« bedacht. Heute hingegen würde es zu den gängigen Formaten des Family Investment Office gehören: Sohn oder Tochter, der Generation Y angehörend, wollen sich mit etwas Eigenem in der Internetwirtschaft beweisen? Gerne, das Family Office liefert die finanzielle Erstausrüstung. Über eine mögliche Nachfolge kann dann immer noch geredet werden, später.

Ein Inhaberkreis, der sich in Richtung Family Office weiterentwickelt, betritt freilich eine Welt, die mehr Neues bietet als eigentlich erwartet. Zur Upside gehört, dass die Risiken innerhalb des Familienvermögens besser gestreut werden können. »Lieber viele

Hühnereier hüten als nur ein Straußenei haben«, sagt man dazu in Family-Office-Kreisen. Die Nachfolge kann besser bewältigt werden, drohende Rivalitäten, die in einem Übergang auf eine Geschwister-Gesellschaft oder ein Vettern-Konsortium in der operativen Führung wahrscheinlich gewesen wären, kann eine Mutation zum Family Office abwenden.

Aber was bindet die Familie noch?

Gleichzeitig, und das gehört für manche Familien zur Downside, kommt Bindung abhanden. Es ist ein Unterschied im Lebensgefühl, ob der Familie das traditionsreiche Werk, über drei Generationen sichtbar größter Arbeitgeber am Ort, gehört – oder ein Portfolio von weit gestreuten Beteiligungen an notablen Unternehmen irgendwo. Außerdem ändern sich Aufgaben und Anforderungen. Die Rollen »Firmenchef« und »Macher« gehören nicht zum Organigramm eines Family Office, ein Unternehmer, der jeden Montag um sieben in den Betrieb fuhr, um seine Montageteams mit Grund und Handschlag in die Woche zu verabschieden, mag diesen Ritus schmerzlich vermissen.

Für den Übergang ins Family Office wurden der CFO und die Buchhalterin mitgenommen, um die nötigsten Anforderungen des familiären Vermögensmanagements abzudecken. Dennoch kann es sein, dass das bewährte Wissen nicht für die Entscheidungen neuen Typs ausreicht. Das Risiko-Rendite-Profil eines Fleischwarenproduzenten kennt die Familie aus dem gesammelten Wissen dreier Generationen, die vielen Spieler und Anlageformate am Kapitalmarkt eher nicht. Erschwert wird der Mangel an Orientierung, wenn es keine klare Ansage gibt. Jede Inhaberfamilie sollte sich deshalb nicht nur neues Wissen aneignen, sondern auch den Auftrag an sich selbst formulieren: Wo bitte soll eigentlich jetzt, wo wir die Firma verkauft haben, die Reise hingehen?

Typische Situation: Im Bestand befinden sich bereits einige Investments. Die aber geben für die Antwort nicht viel her, weil sie aus den Zufälligkeiten der Historie entstanden sind: Papa hat gekauft, wenn sich gerade die Gelegenheit dazu ergab. So kam eine bunte Mischung von Investments in verschiedenen Asset-Klassen, Branchen und Geschäftsmodellen zusammen. Dieses dealorientierte Vorgehen ist gut für einen Einzelunternehmer, aber Portfolios dieses Typs sind weder skalierbar noch nachfolgefähig.



Es sollte mehr sein als ein Aktionärsclub

»Jetzt ist planvolles Vorgehen gefragt«, empfiehlt Marcel Megerle, der inzwischen Unternehmerfamilien als externer Family Officer begleitet. Die Familie sollte sich zusammensetzen und ihre Ziele (in der Regel: Nettovermögenserhalt über Generationengrenzen hinweg), ihre Werte, das Selbstverständnis und ihre besonderen Kompetenzen in einer Strategieaussage bündeln. Im Ergebnis sollte das über die Statuten eines gemeinsam betriebenen Aktionärsclubs deutlich hinausgehen – denn wenn nicht nur ein Inhaber-Ehepaar, sondern auch Nachkommen und weitere Verwandtschaft beteiligt sind, braucht es Bindung und Identität (siehe auch »Vermögensverfassung«, Seite 12). Der Blick auf erfolgreiche Umsetzungen zeigt, wie das zu bewerkstelligen ist. »Als Unternehmer kaufe ich mich nicht in Anlagen ein, weil das Kurs-Chart und das KGV gut aussehen«, ist eine typische Stimme, die oft von Familienunternehmern zu hören ist. Sie bevorzugen einen Weg, bei dem sie ihre Stärken auch in der neuen Rolle als Betreiber eines Family Office einbringen können. »Wir sind gut darin, Geschäftsmodelle, die handelnden Personen und Chancemärkte zu beurteilen«, so lautet eine verbreitete Haltung: Man geht eine Beteiligung ein, bringt Kapital und Unternehmergeispür ein, ohne sich in das operative Geschäft einzumischen. Die Strategie des Value-Investing-Genies Warren Buffett dient vielen Familienunternehmern als Vorbild. Sie steigen ein, sprechen in langen, aber regelmäßigen Abständen mit der Geschäftsführung, beschränken sich auf wenige Impulse und bleiben im Format »Buy and Hold«.

Dass es auch Fälle gibt, in denen die Familie mit so einer Lösung nicht glücklich ist, zeigte eine italienische Nudel-Dynastie: Pietro Barilla verkaufte das Pastageschäft im Jahr 1970 an einen US-Großkonzern, wurde aber von Jahr zu Jahr unglücklicher, weil er sein Wirkungsfeld weggegeben hatte. Neun Jahre hielt er diesen Identitätsverlust aus, dann kaufte der Vater der heutigen Inhaber die Firma Barilla wieder zurück.

Family Offices nicht zu groß anlegen

Wie das Family Office personell und materiell ausgestaltet wird, legen die avisierten Aufgaben und die Größe des Vermögens fest. Für Aktivitäten, die nichts mit der Betreuung der Beteiligungen zu tun haben, sollten sich die Gesellschafter auf ein Budget einigen, das für Aufgaben wie Familienmanagement, Durchführung des Familientages und Betreuung der Steuerangelegenheiten angemessen ist. Bei den auf das Vermögen bezogenen Arbeiten sollten die Verwaltungskosten so dimensioniert werden, dass eine Nettorendite übrig bleibt, die den Zielen der Gesellschafter entspricht. Dieser Anspruch begrenzt den Personaleinsatz im Family Office – das »Wünsch dir was« hat in der Regel dort seine Grenze, wo eine auskömmliche Rendite durch die Kosten von Serviceansprüchen aus dem Kreis der Gesellschafter aufgezehrt würde.

Damit sind die Formate festgelegt. Für ein Vermögen in reichlich dreistelliger Millionenhöhe lohnt sich ein vollausgebautes Family Office mit eigenem Research, Anlageausschuss und hauseigenem Controlling. Inhaber von Vermögen, die unter diesem Wert liegen, werden Kernaufgaben wie Strategie- und Investment-Entscheidungen selbst vornehmen, sich bei anderen Arbeiten aber zuliefern lassen. Überdies ist in dieser Größenklasse die Vernetzung besonders interessant: Mitunter lohnt es sich, das Family Office gemeinsam mit anderen Familien zu betreiben oder zumindest bei einzelnen Investments einen gemeinsamen Pool zu bilden. Überdies kann die Mitwirkung bei einem der zahlreichen Erfahrungsaustausch-Kreise von Family Offices den Zugang zu wertvollem Wissen liefern, das im Alleingang nur schwer zu bekommen wäre.



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

Investments in erneuerbare Energien



Unternehmerfamilien, die jenseits der klassischen Anlagen nach Gelegenheiten suchen, können einen Blick auf Wind- und Solarparks werfen. Welche Chancen bieten sie dem Investor?

Das derzeitige Niedrigzinsumfeld bietet Investoren nur wenige Kapitalanlagen mit zufriedenstellenden Renditen, ohne gleichzeitig zu hohe Risiken in Kauf nehmen zu müssen. Hier bieten Investitionen in erneuerbare Energien (EE) wie Wind- oder Solarparks unverändert eine gute Möglichkeit zur Diversifikation des Portfolios und Erzielung einer stabilen und langfristig attraktiven Rendite von 4 bis 6 Prozent p. a. Diese Assetklasse kann man sich über Direktinvestments z.B. in Bürgerwindparks, über indirekte Investments in spezialisierte Fonds oder Asset Manager sowie durch Genussscheine oder Anleihen von Projektentwicklern oder Betreibern erschließen.

Eigenkapitalinvestitionen in EE-Anlagen mit 20-jährigen, durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz garantierten und fixen Einspeisevergütungen zeichnen sich u. a. durch gute Prognostizierbarkeit der Rückflüsse aus. Damit ähneln sie eher dem Profil einer Anleihe mit variabler Vergütung (inkl. Mindestverzinsung) und linearer Rückzahlung als einem Aktieninvestment an der Börse. Dabei muss in besonderem Maße auf die Qualität der verwendeten Technik und der beteiligten Partner geachtet werden. Entscheidend ist zudem, dass die Rendite zur angebotenen Risikostruktur passt. Will man z. B. eine nachrangige Anleihe zeichnen, die eigentlich 100 Prozent des Eigenkapitalanteils des jeweiligen Parks oder des Initiators darstellt, sollte auch die Rendite im oberen Bereich der genannten Höhe (4 bis 6 Prozent p. a.) liegen. Wird im Gegenzug eine deutlich höhere Rendite für solche Art Investments

versprochen, ist Vorsicht geboten: Diese wird in der Betriebsphase nicht erwirtschaftet werden können, wie die Vergangenheit gezeigt hat.

Alternativ ist derzeit am Markt ein Trend festzustellen, bei dem sich auch seriös höhere Renditen durch die Mezzanine-Finanzierung der Bauphase erzielen lassen, z. B. in Form von Nachrangdarlehen. Die Mezzanine-Finanzierung wird in der Regel nach erfolgreicher Inbetriebnahme durch den Verkaufserlös des Windparks an einen Endinvestor, z. B. eine Versicherung oder ein Stadtwerk, zurückgezahlt. In kurzen Laufzeiten der inzwischen seit langen Jahren am Markt erprobten und üblicherweise durch Bau-Festpreisverträge abgesicherten Bauphasen lassen sich Renditen von 8 bis 10 Prozent p. a. erzielen.

Direktinvestments sowohl in der Bau- als auch in der Betriebsphase sollte man nur tätigen, wenn man die – für einen erfahrenen Investor gut beherrschbaren – Risiken und den Betrieb solcher Kraftwerke beurteilen kann oder alternativ diese Aufgaben auf einen Dienstleister überträgt. Anleger, die sich mit Baufinanzierungen von Immobilien auskennen, werden die meisten Elemente auch bei der Baufinanzierung von Wind- oder Solarparks wiederfinden. Elementar wichtig ist es, dass

- 1) man die Vermarktbarkeit sowie die erreichbare Verkaufspreisbandbreite für einen Windpark nachvollziehen kann,
- 2) man nachrangig an den der projektfinanzierenden Bank zur Verfügung gestellten Sicherheiten beteiligt ist,

- 3) die projektrelevanten Verträge mit bonitäts- und erfahrungsseitig einwandfreien Adressen abgeschlossen werden,
- 4) die Projektverträge die Branchenstandards und Mechanismen zur Vermeidung von Kosten- und Zeitüberschreitungen enthalten und
- 5) der Initiator sich vorrangig mit einem angemessenen Risiko- und/oder Eigenkapitalbeitrag selbst engagiert.

Da dieses Bauphasen-Know-how bei Investoren jedoch oft nicht vorhanden ist, werden diese Art Investments meist indirekt über einen spezialisierten Asset Manager oder über einen Fonds getätigt, der sich um die Strukturierung und das Risikomanagement dieser Finanzierungen kümmert und vielfach solche Transaktionen durch seine Marktkenntnis und seinen Marktzugang überhaupt erst ermöglicht.



Olaf Lüdemann ist Head of Infrastructure bei der Privatbank BERENBERG. Er hat langjährige Erfahrung in dieser Assetklasse und zahlreiche Investments für strategische und institutionelle Anleger sowie Family Offices begleitet.

Kontakt: olaf.luedemann@berenberg.de
oder Tel. 040/350 60 8778

„Mit einem bezaubernden
Lächeln fragt sie, ob ich ihr Abend-
kleid für das Kapitänsdinner
schließe. Ich bin so stolz, heute neben
ihr zu sitzen. Keine andere Frau hat
so viel Klasse wie sie.“

MS EUROPA

— IHRE SCHÖNSTE YACHT DER WELT —

www.mseuropa.de



HAPAG ¹⁸/₉₁ LLOYD
CRUISES

Drei Inhaber auf dem Weg zur Investorenfamilie



Nach dem Verkauf des Familienunternehmens investieren die Mende-Brüder gemeinsam. Wo sie anlegen hat viel mit den persönlichen Vorlieben der drei zu tun.

Unternehmerfamilien haben fast immer einen Ort, an dem ihre unternehmerischen Aktivitäten zusammenlaufen. Für die Familie Mende lag das Zentrum ihres unternehmerischen Tuns über mehrere Generationen hinweg in Karlsruhe. Es begann mit einer Buchhandlung im Herzen der Stadt, die den Zweiten Weltkrieg zwar überstand, jedoch absurderweise kurz darauf von den französischen Besatzern für Filmaufnahmen des zerstörten Karlsruhe in Brand gesteckt wurde. In den Nachkriegsjahren baute Hans Mende (2. Generation) die Presse-Grosso Mende GmbH & Co. KG auf, einen Großhandel für Presseerzeugnisse, den später seine Söhne in dritter Generation übernahmen. Der Firmensitz war über mehrere Jahrzehnte Zentrum der Unternehmerfamilie Mende. Im Jahr 2012 kam es zum Verkauf. Die Familie fand in einem Loft in der »Raum-Fabrik« in Karlsruhe-Durlach ein neues Domizil für ihre unternehmerischen Aktivitäten, die heute in einem Family Office gebündelt sind. Die Vertreter der dritten Generation, die Brüder Mick, Wolfgang und Martin Mende, haben in das ehemalige Gelände der Pfaff-Nähmaschinen investiert, es entwickelt und es zum Sitz der vor wenigen Jahren gegründeten Gebrüder Mende Family Office GmbH & Co. gemacht.

Wie viele Unternehmerfamilien haben sie beschlossen, den Erlös aus dem Unternehmensverkauf nicht aufzuteilen, sondern gemeinsam zu investieren. »Bei einer Aufteilung des Vermögens hätten vor allem Anwälte und das Finanzamt verdient«, erinnert sich Mick Mende. Sukzessive entwickelten die Brüder ihre eigene Investmentstrategie und schließlich auch ihr Family Office in der heutigen Struktur. »Nach dem Verkauf haben ziemlich viele Banken bei uns angerufen«, sagt Mick Mende. Mit einigen haben sich die Brüder auch getroffen. Die Konzepte seien zwar gut gewesen, aber die drei Brüder merkten schnell, dass sie eine eigene Struktur schaffen wollten.

Alle sind Unternehmer. Wolfgang und Martin Mende hatten den Presse-Grossisten mit rund 80 Mio. Euro Jahresumsatz bis 2012 geführt. Mick Mende hatte als Geschäftsführer und Gesellschafter verschiedene Unternehmen aufgebaut und wieder verkauft. Alle drei wollten auch nach dem Verkauf des Familienunternehmens unternehmerisch aktiv bleiben. Mick Mende: »Wir hatten gar nicht unbedingt vor, zu verkaufen. Wir hatten damals angesichts des

Konsolidierungsdrucks in der Branche sowohl den Zukauf anderer Unternehmen als auch den Verkauf des Familienunternehmens intensiv geprüft und mit den beteiligten Unternehmen vertragsreif verhandelt.« Die langfristig sehr herausfordernden Aussichten für die gesamte Branche gaben dann den Ausschlag für einen Verkauf. »Und auch in der nächsten Generation zeichnete sich nicht ab, dass jemand ins Presse-Großhandelsgeschäft würde einsteigen wollen«, erklärt Mick Mende.

Immobilien als feste Säule

Jetzt investieren die Brüder in Immobilien, am Kapitalmarkt und in Start-ups. Wolfgang Mende kümmert sich um den Kauf und Verkauf von Wohn- und Gewerbeimmobilien mit einem gewissen regionalen Schwerpunkt in Karlsruhe. In den Immobilien ist der größte Teil des Vermögens gebunden. »Wir glauben, dass Immobilien für den langfristigen Vermögenserhalt am besten geeignet sind«, erklärt Mick Mende. Objektverkäufe sind dennoch nicht ausgeschlossen. »Im Prinzip kaufen wir Objekte, um sie zu halten. Aber wir sind alle drei vom Herzen her »Händler«. Wenn sich eine Opportunität auf der Verkaufs- oder Kaufseite ergibt, dann ergreifen wir sie«, erklärt Mick Mende. Für Kapitalmarktanlagen ist Martin Mende verantwortlich. Auch hier ist die Familie nach Prüfung verschiedenster Produkte und Dienstleister zum Schluss gekommen, dass »selber machen« besser ist als »zukaufen«. »Wir setzen stark auf Exchange Traded Funds (ETFs) und haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht«, erklärt Mick Mende.

Mick Mende ist im Team verantwortlich für Direktbeteiligungen. Schon vor der Gründung des Family Office hatte er Firmen gegründet und wiederverkauft. Erste Erfahrungen mit Venture Capital hatte er schon 1989 beim Münchener Wagniskapitalgeber TVM gemacht. Heute investiert er als Business Angel Geld und vor allem viel Zeit in vielversprechende Start-ups. »Mein Dealflow ist hoch. Ich schaue mir 800 Unternehmen pro Jahr an.« Mick Mende ist bewusst, dass er sehr viel Zeit auf eine hochrisikoreiche Asset-Klasse verwendet, die noch dazu nur einen kleinen Teil des Gesamtvermögens ausmacht. »Mir macht die Arbeit mit den jungen Gründern extrem viel Spaß. Das ist genau das, was ich in dieser Lebensphase machen

Mick Mende investiert gerne in Start-ups. Die Arbeit mit jungen Gründer-teams macht ihm Spaß.

möchte«, erklärt er. Ob er investiert oder nicht, hängt für ihn neben dem Geschäftsmodell vor allem vom Team ab. Das muss zu 100 Prozent überzeugen. Die Branche ist eher nebensächlich. So ist das Family Office heute mit Minderheiten an 17 Start-ups beteiligt, z. B. an einem Hersteller medizinischer Stents (Qvanteq), einem Versicherer (Schutzklick) oder einem Anbieter einer Whitelabel-Fotobuch-Software (Pictureplex). Die Mendes investieren zwischen 50.000 und 200.000 Euro pro Unternehmen. Mit der Bilanz ist er zufrieden. »Wir hatten eine Pleite, einen erfolgreichen Exit und zwei Exits in Planung. Damit liegen wir sehr gut«, erklärt Mick Mende.

Bei so verschiedenen Asset-Klassen mit so unterschiedlichen Risiken, Investitionszeiträumen und Renditechancen dürfte die Abstimmung der drei Brüder bei Investitionsentscheidungen nicht einfach sein. Im Familienunternehmen kannte man Kunden, Geschäftsprozesse und Branchenstrukturen seit Jahrzehnten. Die Vermögensverwaltung ist dagegen Neuland. »Wir sind gut organisiert«, erklärt Mick Mende. Jeden Dienstag kommen die Brüder zum Jour fixe in der Raumfabrik zusammen. Bei größeren Investitionen entscheidet ein Investmentkomitee bestehend aus den drei Brüdern und dem Family Officer eines befreundeten Family Office. »Das A und O ist unser gutes Reporting. Jeder weiß immer, wo wir gerade stehen.« Auch dieses Reportingsystem über alle Vermögensklassen hinweg haben die Brüder selbst entwickelt.

Drei Brüder, drei unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Fachwissen und unterschiedlicher Risikoneigung. Auf welcher Basis kann man da gemeinsame Investitionsentscheidungen treffen? Ist das Kopf- oder Bauchsache? »Natürlich rechnen wir alle Szenarien immer genau durch. Wir kennen uns mit Unternehmensbewertungen, Discounted-Cashflow-Methoden usw. aus. Aber so viel Sie auch rechnen: Eine Investitionsentscheidung ist eine Wette auf die Zukunft. Das ist immer auch eine Bauchentscheidung«, gibt Mick Mende zu.

Die Zusammenarbeit der drei Brüder funktioniert auf Zuruf. In der nächsten Generation wird die gemeinsame Vermögensverwaltung bei insgesamt 8 Kindern schon komplizierter. Mick Mende sieht das entspannt: »Ich wollte damals auch nicht ins Familienunternehmen, sondern etwas Eigenes machen. Meinen Kindern geht das ähnlich. Ihr Interesse am Family Office ist eher gering«, erklärt Mende. Momentan ist es vollkommen ausreichend, wenn wir die nächste Generation einmal im Jahr hierher einladen, um ihnen einen Überblick zu geben.



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

Zeit für ein EU-Upgrade

Es ist nicht gut bestellt um die Europäische Union. Die Häufung ungelöster Krisen hat das Vertrauen der Bürger in die Institutionen der EU und ihre Fähigkeit, Probleme zu lösen, massiv schwinden lassen. Das Unbehagen an der grenzenlosen Erweiterung und einer immer stärkeren Zentralisierung stärkt europafeindliche, rechtsnationale Parteien wie in Frankreich, Österreich, den Niederlanden, Polen, Ungarn und Deutschland. Es scheint so, als würde die immer engere Verflechtung die EU immer stärker auseinandertreiben. EU-Kommission und -Parlament reagieren darauf bislang starrsinnig – nach dem Motto: Wir machen trotzdem weiter wie bisher. Diese Einstellung ist kurzsichtig. Als Erstes sollte die EU glaubhaft machen, dass die zum Automatismus gewordene Kompetenzverlagerung nach Brüssel ein Ende hat. Die EU produziert am laufenden Band Regelungen – viel zu oft in Bereichen, die sie nichts angeht. Im Kontrast dazu scheint die EU aber keine Antworten auf die wirklich großen Herausforderungen zu finden, die von einzelnen Ländern nicht gemeistert werden können. Genau in diesen Fragen scheint die EU zu versagen, so z.B. in der Flüchtlingskrise oder in der – nach wie vor ungelösten – Banken- und Schuldenkrise. Es ist höchste Zeit für grundlegende Reformen der EU. Es ist Zeit für ein EU-Upgrade.

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

Namen und Würdigungen



*J. J. Darboven: Kaffee-Legende
Albert Darboven wird 80*

Selten trinkt er weniger als 12 Tassen pro Tag. »Kaffee ist nur dann gefährlich, wenn er dir in der Speicherstadt aus dem dritten Stock in einem Sack auf den Kopf fällt«, sagt Albert Darboven. Das Kaffee-Geschäft (Import, Rösterei) betreibt er seit 1960. Damals übernimmt er gemeinsam mit seinem Vetter Herbert Darboven die Geschäfte. Der Weg in diese Nachfolge war ungewöhnlich: Darboven wird als Albert Hopusch geboren. Seinen Vater, einen Chirurgen, verliert er schon im jugendlichen Alter. Daraufhin findet er Aufnahme in der Familie seines Onkels Arthur Darboven, des damaligen Firmeninhabers. Er und seine Frau, selbst kinderlos, adoptieren den jungen Albert. Es folgen eine Lehre als Außenhandelskaufmann und drei Jahre Arbeit als Kaffeeinkäufer in Südamerika.

Darboven führt das Unternehmen in vierter Generation. Ans Aufhören denkt er einstweilen nicht. »Ich habe noch viele Ideen«, ließ er kürzlich verlauten, »und möchte das Steuerrad noch lange nicht aus der Hand geben.« Sein Sohn Arthur Ernesto wirkte einige Jahre an der Seite des Vaters und hatte bereits Firmenanteile übernommen. Im Jahr

2008 jedoch trennten sich die beiden wegen »Verständigungsschwierigkeiten«, wie es damals hieß. Kürzlich verbreitete der Junior (heute 52) per Zeitungsinterview die Botschaft, er stünde für die Nachfolge zur Verfügung. Arthur Ernesto hält 17,5 Prozent der Firmenanteile, zwei seiner Vettern 25 Prozent, der Vater den Rest. Das Unternehmen (Marken: Darboven, Idee-Kaffee, Mövenpick Kaffee, Eilles Tee, Alfredo Espresso) wurde 1866 gegründet und beschäftigt heute 1.100 Mitarbeiter, die einen Umsatz von 325 Mio. Euro erwirtschaften. Albert Darboven beging Mitte April seinen 80. Geburtstag und verknüpfte diesen Anlass mit einer großen Feier des 150. Firmenjubiläums. Sein Sohn blieb diesem Anlass fern, als Grund nannte er die blockierte Nachfolgefrage.

Hugendubel: Das Alte beseitigen, um das Neue zu bekommen

Sie zerstören schöpferisch, wie Schumpeter einst riet: Nina Hugendubel (45) und ihr Bruder Maximilian Hugendubel (48) schlossen die wichtigste Filiale ihrer Buchhandelskette, das Haus am Münchner Marienplatz. Im Jahr 1979, als ihr Vater Heinrich Hugendubel den Standort eröffnete, war es noch die Sensation auf dem Markt. Deutschlands erste Großbuchhandlung, Bücher auf sechs Etagen. Die 4.000 Quadratmeter Verkaufsfläche wurden Besuchermagnet, Schmökertube und Branchenvorbild in einem. Eine gute Generation später ist damit Schluss, das gesamte Unternehmen befindet sich im Umbau, wie ihn Familienunternehmen nur selten erleben: Das Neue verdrängt das Alte. Das Stammhaus am Salvatorplatz, in dem 1894 alles begann, wurde schon vor fünf Jahren geschlossen. Die hoffnungsvoll begonnene Liaison mit der Weltbild-Gruppe wird 2014 wieder gelöst. Zahlreiche Filialen

schließen, andere werden ausgebaut oder neu in die Marke »Hugendubel« integriert. Unternehmerin Nina Hugendubel treibt seit ihrem Einstieg in die Führung 2003 ihr Herzensthema voran – das Internetgeschäft. »Bücherlesen auch ohne Gedrucktes«, so lautet heute die Botschaft. Hugendubel verfolgt das Ziel, auf allen Kanälen vertreten zu sein, die heute Lesestoff in Buchformat anbieten. E-Books und ein Internetshop gehören wie selbstverständlich dazu, neue physische Filialen sind kleiner und übersichtlicher. So wird auch der Laden am Marienplatz im Jahr 2017 wieder eröffnen: kleiner, zwei statt sechs Etagen, mit einem fokussierteren Sortiment, ohne große Schaufenster im Erdgeschoss.



*Vorwerk: Direktvertriebs-Pionier
Jörg Mittelsten Scheid wird 80*

Seine erste Karriere hat Jörg Mittelsten Scheid gerade eingefädelt, er will Professor werden. Die Habil-Schrift ist nach Jurastudium an den Universitäten München, Innsbruck, Genf, Oxford und Würzburg in Arbeit. Da erreicht ihn der Ruf seines Onkels Erich Mittelsten Scheid: Er sei für den Eintritt in das Geschäft auserkoren, so die Nachricht.

Links: Liz Mohn
Rechts: Gerhard Weber



Getreu dem Vorwerk-Leitsatz »Firma geht vor« tritt er im Jahr 1966 ins Familienunternehmen ein, wird drei Jahre später persönlich haftender Gesellschafter und Firmenchef. Sein Vater Werner Mittelsten Scheid erlebt den Eintritt des Sohnes nicht mehr, er war bereits im Jahr 1963 verstorben.

»Dr. Jörg«, wie er intern bald genannt wird, internationalisiert das Geschäft mit Staubsaugern (»Kobold«) und Teppichböden, baut den Direktvertrieb an Endverbraucher weiter aus. 1971 führt er im Zuge einer Übernahme den »Thermomix« ein. Gewinne reinvestiert er, um die Expansion zu finanzieren. Stütze dabei ist seine Governance-Regel, die die Ansprüche des Geschäfts sichert: »Die meisten unserer Gesellschafter sind in ihre Rolle hineingeboren worden«, sagte Mittelsten Scheid in einem Medieninterview, »sie leisten nichts für das Unternehmen. Deshalb haben sie auch keine Ansprüche.« 90 Prozent des Gewinns gehen an Vorwerk, maximal 10 Prozent bekommen die Gesellschafter.

In seiner Amtszeit an der Firmenspitze verzehnfacht er den Umsatz. Im Jahr 2005 zieht er sich in den Beiratsvorsitz zurück. Zum ersten Mal bildet Vorwerk eine Firmenspitze, der nur Familienfremde angehören – denn die beiden Söhne des Unternehmers aus zweiter Ehe sind damals erst 10 und 12 Jahre alt. Heute ist Vorwerk das drittgrößte B2C-Direktvertriebsunternehmen der Welt, nach Avon und Amway. 13.000 Mitarbeiter und 610.000 selbstständige Vertriebler erwirtschaften einen Umsatz von 2,8 Mrd. Euro. Anfang Mai beging Jörg Mittelsten Scheid seinen 80. Geburtstag.

Bertelsmann: Matriarchin Liz Mohn wird 75 Jahre alt

Diesen Stabwechsel bereitete der Patriarch noch zu Lebzeiten vor: Im Jahr 2002 wird Liz Mohn das, was sie selbst »Familiensprecherin« nennt, sie übernimmt den Vorsitz der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft. Ihr Ehemann Reinhard Mohn war viele Jahre sehr erfolgreich Firmenchef, er hatte Bertelsmann von einem mittelständischen Verlag und Buchclub zu Europas größtem Medienhaus ausgebaut. Der Eintritt von Liz Mohn in das wichtigste Gremium des Familienunternehmens symbolisierte den gleitenden Übergang der Macht auch nach außen.

Liz Mohn kam als 17-Jährige ins Unternehmen und wurde Telefonistin. Auf einer Firmenfeier begegnet sie dem verheirateten Reinhard Mohn, es folgt eine Liebesaffäre, die 19 Jahre dauert und drei Kinder hervorbringt. Im Jahr 1982 heiratet Reinhard Mohn seine Geliebte. Ihren Mann beschreibt sie als »geduligen Lehrmeister«. Er habe sie an das Familienunternehmen herangeführt und sie ermutigt, zu lernen und Verantwortung zu übernehmen. Im Jahr 2009 stirbt Reinhard Mohn, seither laufen die Fäden des Familieninflusses bei Liz Mohn zusammen. Ihr wird eine maßgebliche Mitwirkung beim Rückkauf von Bertelsmann-Anteilen von einem belgischen Investor zugeschrieben, überdies ist sie an allen Top-Personalien des Familienunternehmens beteiligt. Über die Bertelsmann-Stiftung und die Stiftung Schlaganfall-Hilfe ist Liz Mohn Initiatorin einer großen Zahl von Projekten in den Bereichen Kultur, Bildung und Soziales, für die sie vielfach geehrt wurde. Ende Juni begeht die Unternehmerin ihren 75. Geburtstag.

Gerry Weber: Modeunternehmer Gerhard Weber wird 75 Jahre alt

Bei ihm fing wirklich alles in der Garage an: Als Gerhard Weber 1965 seinen ersten Modeladen gründete, war die elterliche Garage sein Kleiderlager. Viel Vertrauensvorschuss erhielt er dafür nicht. »Das geht doch gar nicht« bekam er im Laufe seines Lebens noch öfter zu hören – und Unternehmer Weber sorgte immer dafür, dass es doch ging. Mit der Produktion von Damenhosen (»Haxtex«) erweitert er 1973 sein Geschäft; Udo Hardieck steigt als unternehmerischer Partner mit ein. Das Sortiment wird auf Damenbekleidung ausgedehnt, die Marke »Gerry Weber« kommt 1986 zum ersten Mal in die Regale. Steffi Graf wird, 17-jährig, zur Werbepartnerin. In den Folgejahren treten die Tennisspielerin und die Kleidermarke gemeinsam den Weg nach oben an. Gerhard Weber vertikalisiert das Geschäft: eigene Designs, eigene Produktion, eigene Handelsgeschäfte, so lautet die Strategie. Damit erbringt Weber den Nachweis, dass auch Halle in Westfalen ein guter Standort für eine globale Textilmarke sein kann. Über 900 eigene Läden betreibt Gerry Weber weltweit (Exportanteil: 40 Prozent vom Umsatz), hinzu kommt ein Mehrfaches an Händlerpräsenz. Allein in den letzten fünf Jahren legte Gerry Weber noch einmal um 200 Mio. Euro zu – heute erwirtschaftet das seit 1989 börsennotierte Unternehmen einen Umsatz von 921 Mio. Euro. Gerhard Webers Sohn Ralf Weber führt inzwischen den Vorstand, der Senior wechselte Ende 2014 in den Aufsichtsrat und übernahm dort den stellvertretenden Vorsitz. Seine Ehefrau ist als einfaches Mitglied vertreten. Der Gründer hält 29,7 Prozent des Kapitals, sein Altpartner 17,4 Prozent, Sohn Ralf 3,4 Prozent. Im Juni begeht Gerhard Weber seinen 75. Geburtstag.

Die Vermögensverfassung

Unternehmerfamilien investieren privat häufig gemeinsam. Hierfür ist eine gemeinsame Basis erforderlich – wie die Familienverfassung beim unternehmerischen Engagement.

Die Bindung einer Investment-Familie an ihr gemeinsames Vermögen ist in der Regel nicht so emotional wie bei klassischen Familienunternehmen. Trotzdem oder gerade deswegen ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis über die Dos and Don'ts zu haben, damit sich der Traum von einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Ursprungsvermögens erfüllt. Vor diesem Hintergrund geben sich erfolgreiche Investment-Familien eine Vermögensverfassung, bei der folgende Bereiche gemeinsam festgelegt werden:

- Wer gehört zu den Begünstigten, d. h. »Wer gehört dazu«?
- Welche Ziele wollen wir erreichen und was sind unsere Leitplanken (Werte) auf dem Weg dorthin?
- Was ist unser Investment-Modell?
- Wie sind unsere Führungs- und Kontrollstrukturen und wie gestalten wir unsere Entscheidungsabläufe (»Governance«)?
- Wie binden wir die Familie an unser gemeinsames Investment? Wie führen wir die junge Generation an unser Vermögen heran?

Anschließend wird der damit vorgegebene Rahmen entsprechend inhaltlich vertieft und umgesetzt.

Als Erstes wird definiert, wer mitmachen darf. Sind das nur die Mitglieder der Ursprungsfamilie oder können wir uns ein Investment mit Dritten oder einer anderen Familie vorstellen? Mit der individuellen Definition ist der erste Schritt getan, wer (in Zukunft) mit am Tisch sitzen darf. Im nächsten Schritt werden die gemeinsamen Ziele festgelegt. Die wirtschaftlichen Ziele sind in aller Regel darauf ausgerichtet, das Vermögen langfristig zu erhalten, zu vermehren, vor Zersplitterung zu bewahren und der Familie – als Inhaber – zu erhalten. Konflikte zwischen den und innerhalb der Generationen sollen vermieden werden; das Gesamtinteresse steht vor den Interessen eines Einzelnen. Dabei sind die Renditeerwartung, Liquiditätserfordernisse und die Risikobereitschaft jedes Einzelnen zu besprechen und darauf aufbauend gemeinsam festzulegen. Auch der Umgang mit Verlusten ist zu klären.

Die vorgenannten Ziele sind innerhalb der Leitplanken – der Werte – der Investment-Familie zu verwirklichen. So können Investments von der Familie in bestimmten Bereichen gewollt (z. B. alternative

Energien) und in anderen nicht gewollt sein (z. B. Tabakindustrie). Auch können Investments in bestimmten Regionen gefördert (z. B. im lokalen Umfeld) oder ungewollt sein (z. B. Staaten mit nichtdemokratischen Strukturen).

Geschäftsmodell für das Investment-Vermögen

Wichtig ist auch die Festlegung des Geschäftsmodells. Wollen wir unsere Investments breit streuen (z. B. Gewerbe-Immobilien im In- und Ausland, Unternehmensbeteiligungen, Beteiligungen an Start-ups) oder uns auf bestimmte Formen konzentrieren (Mehrheits-/Minderheitsbeteiligungen an Unternehmen in einer bestimmten Branche)? Wollen wir uns selbst in den Gremien (Geschäftsführung/Aufsichtsrat) einbringen oder nicht? Diese Fragen sind im Rahmen der Vermögensverfassung zu klären, damit die hierauf aufbauende Investmentstrategie die Unterstützung aller Beteiligten findet. Und das Geschäftsmodell ist wichtig für die Struktur des Family-Investment-Office. Bei einer – inhaltlich und räumlich – breiten Streuung der Investments werden mehr fachliche und personelle Kompetenzen benötigt als bei einem fokussierten »passiven« Geschäftsmodell.

Ist auch dieser Punkt geklärt, sollte die Governance besprochen und verabschiedet werden. Wer führt unser Investment-Office? Hier muss geklärt werden, ob ein Familienmitglied und ggf. wer das Familienvermögen verwalten darf. Welche Qualifikation ist hierfür erforderlich und wer entscheidet hierüber? Legen Sie ebenfalls fest, wie hoch eine etwaige Vergütung Ihres Family-Investment-Officers sein soll – insbesondere wenn ein Familienmitglied diese Aufgabe übernimmt. Wichtig ist außerdem eine ausgewogene Balance zwischen Führung und Kontrolle, d. h. was darf er/sie allein entscheiden? Und wann müssen die anderen vorher gefragt werden oder dürfen eingreifen? Gegebenenfalls kann ein Vermögensbeirat oder ein Anlagenausschuss installiert werden, in dem externe Mitglieder – in Ergänzung zur Familie – das erforderliche fachliche und persönliche Know-how einbringen. Volljährige Kinder können als Gäste an den Sitzungen eines solchen Gremiums teilnehmen, um sie – ohne sofortige Verantwortung – an das Familienvermögen und deren Herausforderungen behutsam heranzuführen.



Eine wichtige Rolle spielt die laufende und umfassende Information der Investment-Familie. Halten Sie fest, welche Informationen Sie regelmäßig erhalten möchten, und klären Sie, wer diese Informationen regelmäßig aus der Familie bekommt. Dabei sollte eine vertrauliche Behandlung sichergestellt sein, ebenso wie eine entsprechende Aufbewahrung dieser sensiblen Unterlagen und Dateien.

Und schließlich sollte eine Leitlinie bestehen, wie viel Liquidität jedem Familienmitglied jährlich individuell zur Verfügung gestellt wird. Entsprechend den Entnahmeregelungen im Gesellschaftsvertrag eines klassischen Familienunternehmens sollte ein fester Betrag (oder ein prozentualer Anteil der Rendite oder des Umsatzes) für die Familie frei verfügbar sein – damit Ruhe und eine finanzielle Planbarkeit in den Familienkreis einkehrt. Zum Schluss sollte geklärt werden, wie ein Ausstieg aus dem Family-Investment-Verbund aussehen kann. Werden einzelne Investments auf den Auscheidenden als Sachabfindung übertragen oder wird er in bar abgefunden? Zum Verkehrswert oder mit Abschlag?

Bindung und Next Generation

Schließlich ist zu überlegen, wie die Familie an das gemeinsame Investment emotional gebunden werden kann. Dies ist wichtig, da das Vermögen – im Vergleich zu der Beteiligung an einem klassischen Familienunternehmen – deutlich abstrakter ist. Andererseits können dadurch auch die gemeinsamen Aktivitäten sehr breit gestreut werden. Ähnlich den Family Days im Rahmen einer Familienverfassung können gemeinsame Städtereisen mit einem Besuch der Börse, z.B. Wall Street, oder der Besichtigung eigener (Rendite-) Immobilien verbunden werden. So kann die nächste Generation schrittweise an ihre zukünftige Rolle herangeführt werden. Dabei sollten sehr früh Regeln für den Umgang mit Geld und Leistung fixiert werden. So werden bestimmte Leistungen selbstverständlich unentgeltlich innerhalb der Familie erbracht, während andere vergütet werden. Diese Grenze sollte klar und für alle Mitglieder der Familie einheitlich sein. Im nächsten Schritt kann z. B. mit Eintritt der Volljährigkeit die Verwaltung einer (kleineren) Immobilie als Teilprojekt übergeben werden. Achten Sie darauf, dass Ihnen als Vermögensinhaber gegenüber ein regelmäßiges Reporting erfolgt, damit Sie die Fortschritte erkennen und – im Notfall – rechtzeitig eingreifen können. Durch die eigene Verantwortung kann ein Vermögens-Nachfolger viel lernen, ohne wirtschaftlich einen größeren Schaden anrichten zu können. Wer einmal einen mehrmonatigen Leerstand oder die Folgen von Mietnomaden oder Messies erlebt

hat, wird diese Erfahrung nicht mehr vergessen und in Zukunft anders oder schneller reagieren. Als Unterstützung kann auch ein Vermögens-Pate aus dem Family-Investment-Office zur Seite gestellt werden. Die Verantwortung kann – bei Erfolg – sukzessive auf weitere Bereiche ausgedehnt werden.



Dr. Karin Ebel, Rechtsanwältin und Steuerberaterin, ist Partnerin der PETER MAY Family Business Consulting und Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: k.ebel@petermay-fbc.com

Anzeige

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

Die »richtige« Eigenkapitalquote

Kapital im Unternehmen behalten oder ausschütten? Zur Beantwortung wird oft die Eigenkapitalquote herangezogen. Wie sinnvoll ist das?

Laut Bundesbank wird sich der Anteil sog. Eigenmittel an der Bilanzsumme der deutschen Unternehmen am Ende des Bilanzjahres 2015 voraussichtlich erstmals auf über 30 Prozent im Durchschnitt belaufen. Verglichen mit dem Jahr 2000 ist das mehr als eine Verdopplung. Der Hauptgrund für diese Steigerung ist die Zunahme der Innenfinanzierung durch Gewinnthesaurierung. Das Streben nach hohen Eigenkapitalquoten ist besonders bei Familienunternehmen weit verbreitet. In diesem Zusammenhang stellt sich häufig die Frage nach der individuell »richtigen« Eigenkapitalquote.

Die Definition einer pauschalen Eigenkapitalquote als Zielgröße ist jedoch wenig sinnvoll. Es gibt mehrere Gründe, die dagegensprechen. So bilanziert die Mehrheit aller Unternehmen gerade nicht zu einem Monatsultimo, an dem die Bilanzsumme den niedrigsten Wert im Wirtschaftsjahr aufweist. Wäre die Eigenkapitalquote bei allen Unternehmen im sog. finanziellen Minimum, wären die durchschnittlichen Eigenkapitalquoten wesentlich höher als im Allgemeinen bekannt. Die individuell richtige Eigenkapitalquote ist daher wesentlich davon geprägt, an welchem Stichtag bilanziert wird. Familienunternehmen haben gute Erfahrungen damit gemacht, den Bilanzstichtag auf das finanzielle Minimum zu verschieben und dafür einmalig ein Rumpfgeschäftsjahr in Kauf zu nehmen.

Weiterhin lässt sich die Kennzahl operativ und unterjährig nicht sinnvoll steuern. Der Zähler Eigenkapital ergibt sich per definitionem als Residualgröße zwischen Vermögen und Schulden und ist daher logischerweise

auch nur indirekt beeinflussbar. Der Nenner Bilanzsumme lässt sich am Bilanzstichtag durch Bilanzierungswahlrechte sowie durch den Einsatz bestimmter Finanzierungsinstrumente wie beispielsweise Factoring und Leasing relativ leicht beeinflussen.

Eigenkapital stabilisiert – Die Sicht des Unternehmens

Eigenkapital per se trägt zweifelsohne wesentlich zur finanziellen Stabilität von Unternehmen bei, indem es z.B. folgende Funktionen erfüllt:

- Vertrauensfunktion: Mitarbeitern, Lieferanten, Gläubigern und anderen Stakeholdern gegenüber wird wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Solidität signalisiert.
- Risikofunktion: Eigenkapital kann als »Sicherheitspuffer« Verluste auffangen.
- Haftungsfunktion: Freie Vermögenswerte (nicht fremdfinanziert) können Fremdkapitalgebern als Sicherheit dienen.
- Finanzierungsfunktion: Investitionen lassen sich mittels Eigenkapital finanzieren und die Beschaffung von Fremdkapital wird erleichtert.
- Liquiditätsfunktion: Zinsen und Tilgungen fallen nicht an, was gerade in ertragschwachen Perioden die Liquidität schont.
- Flexibilitätssfunktion: Investitionsentscheidungen sind schneller umsetzbar.

Doch wie viel Eigenkapital ist sinnvoll? Wäre Eigenkapital unbegrenzt verfügbar, sicherlich 100 Prozent. Ist es jedoch limitiert, hilft folgender Grundsatz: Finanzieren Sie im finanziellen Minimum nur so viel

zinstragend von außen, wie Sie mittels Ihrer Cashflows innerhalb von sieben Jahren auf null tilgen können. Auf diese Weise übernehmen Fremdkapitalgeber keine Eigenkapitalrisiken und das Unternehmen ist insofern stabil, als es Fremdeinflüsse von Banken abzuwehren vermag. Eine sinnvolle Mindesthöhe an Eigenkapital ergibt sich folglich als Residualgröße.

Eigenkapital ist nie genug – Die Sicht der Banken

Banken finanzieren Unternehmen grundsätzlich dann gerne, wenn sie den vereinbarten Preis für die Finanzierung erhalten (Zinsen) und ihr verliehenes Kapital innerhalb eines adäquaten Zeitraumes zurückbekommen (Tilgungen). Die Kapitaldienstfähigkeit ist für Banken das weitaus wichtigste Kriterium für eine Kreditausreichung. Hinzu kommt die Eigenkapitalquote. Diese kann ratingverbessernd oder -verschlechternd wirken. Aus Sicht der Banken ist die Eigenkapitalausstattung dann ausreichend, wenn sichergestellt ist, dass der Cashflow zur Verschuldung passt. Darüber hinaus werden im Rahmen von Kreditverträgen manchmal Eigenkapitalquoten vereinbart, die es am Bilanzstichtag oder quartalsweise einzuhalten gilt. Wie diese konkret ausgestaltet werden, ist stets Verhandlungssache zwischen Unternehmen und Banken.

Vermögen in der Firma lassen – Die Sicht der Inhaber

Viele Familienunternehmen handeln nach dem Grundsatz »Firma vor Familie« und prä-

Links: André Knöll
Rechts: Oliver Niepert



ferien die Anlage im eigenen Betrieb. Das Drängen der Banken nach höheren Eigenkapitalquoten, steuerliche Thesaurierungsbe-günstigungen sowie die emotionale Präfe-renz der Anlage ins eigene Unternehmen haben die Eigenkapitalquoten deutlich an-steigen lassen. Das Vermögensportfolio vieler Inhaberfamilien hat sich somit zuse-hends auf das eigene Unternehmen konzen-triert. Es ist an der Zeit, umzudenken. Typi-scherweise werden die Interessen der Gesellschafter – zum Beispiel im Hinblick auf eine Risikodiversifizierung der Vermö-gensanlage, Vorsorge, Steuern und Konsum

– aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Banken nicht betrachtet. Sie sollten aber in die Ausschüttungspolitik einfließen. Schließlich ist die Ausschüttungspolitik das wesentliche Bindeglied zwischen Unterneh-mens- und Inhaberstrategie. Eine Ausschüt-tungspolitik, die sich starr an Eigenkapital-quoten orientiert, macht daher überhaupt keinen Sinn.

Stattdessen sollten Sie ganz unabhängig von anderen Unternehmen oder vom »Main-stream« ganz individuelle Ausschüttungsre-geln (z. B. Mindest- und Maximalwerte der

für Sie wichtigen Kennziffern) definieren, die die Interessen Ihres Unternehmens gut, die Ihrer Banken hinreichend und die der Gesellschafter Ihres Unternehmens sinnvoll einbinden.



André Knöll ist Inhaber und Geschäfts-führer, **Oliver Niepert** ist Seniorberater und Prokurist der Knöll Finanzierungs-beratung für Familienunternehmen mit Sitz in Hamburg und Augsburg

Kontakt:

andre.knoell@knoell-finance.de und
oliver.niepert@knoell-finance.de

Anzeige



KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind Mittelstand.
Die **Konservative Avantgarde**
unter den **Top Ten** der deutschen
Personalberatungen.
Seit **44 Jahren**.



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

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

Das Profil des erfolgreichen Nachfolgers

Studie des WIFU analysiert Nachfolgerpersönlichkeiten

Forscher des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) haben sich in einer aktuellen Studie der Frage gewidmet, welches Profil Nachfolger auszeichnet. Sie fanden heraus, dass Angehörige der Junioren-Generation häufig kontaktfreudig und begeisterungsfähig sind. Sie können Menschen für sich einnehmen und führen. Überdies zeigen sie sich »verträglich«, können sich einer gegebenen Situation anpassen, sind kooperativ und tolerant. Konfrontation gehört nicht zu ihrem Repertoire typischer Verhaltensweisen. »Ganz anders als Gründer sind Nachfolger keine Menschen, die hartnäckig ihre Ideen durchsetzen«, beschreiben die Forscher Marcel Hülsbeck, Philip Klinken und Till Jansen das Profil.

Für die gelingende Nachfolge sind einige Fundamente wichtig, die schon im Kindesalter geschaffen werden. Die Familie prägt die Werte, Ideale und Normen, die den zwischenmenschlichen Umgang bestimmen. »Ohne den Rückhalt der Familie und die richtige Vermittlung von Normen und Werten durch die Familie scheint ein Familienunternehmen kaum denkbar«, sagen Professor Hülsbeck und seine Kollegen.

Die mit dem Einstieg verknüpften Optionen wägen die Nachfolger überraschend sachlich ab. Auf der einen Seite erscheint das Familienunternehmen als sicherer, konkurrenzarmer Karriereweg. Die Führungsposition müsse hier nicht hart erkämpft werden. Dagegen gerechnet werden die aufgegebenen Optionen: Wer sich einmal für den Weg ins Familienunternehmen entscheidet, wählt eine vorgezeichnete Karriere mit wenig Ausstiegsoptionen. Deshalb sei es Aufgabe der Elterngeneration, die Nachfolge als attraktive Karriereoption aufzubauen, was immer dann der Fall ist, wenn der Senior ein gut bestelltes Haus rechtzeitig übergibt. Überdies wichtig: leistungsorientierte Anreize für den Einstieg schaffen – wer den Einstieg an Bedingungen wie erstklassiger Studienabschluss und externe Bewährung knüpft, macht den Job attraktiv für Hochqualifizierte, die sich sonst außerhalb des familieneigenen Geschäfts einen Weg gesucht hätten (axg).

Studie: »Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge«, Hrsg.: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und Banque du Luxembourg. 212 potenzielle Nachfolger befragt, Intensiv-Befragung. Häufigste Altersklasse: 20 bis 29 Jahre. 28 Seiten, Download als PDF: tinyurl.com/WIFU-Nachfolge

Fremdgeschäftsführer und Familienunternehmer im Team

PwC-Studie untersucht Erfolgsfaktoren gemischter Geschäftsführungsteams

Über die, bei denen es nicht funktioniert, hört man viel und immer wieder. Müller Drogeriemärkte oder Müller Milch sind nur zwei Beispiele. Darüber, wie Familienunternehmen und Unternehmerfamilien erfolgreich mit Fremdmanagern zusammenarbeiten, erfährt man dagegen in der Regel nichts – auch nicht in der Forschung. Doch immer mehr – insbesondere ältere – Unternehmerfamilien übergeben die Führung ihres Familienunternehmens ganz oder teilweise an familienexterne Manager. Eine Studie von PwC, der INTES Akademie für Familienunternehmen und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) widmet sich daher diesem wichtigen Thema. Quintessenz: Gemischte Geschäftsführungsteams können funktionieren. Dafür müssen Unternehmerfamilien und Fremdmanager einige Spielregeln beachten.

Für Unternehmerfamilien gilt es, die Voraussetzungen für das erfolgreiche Arbeiten mit Fremdmanagern zu schaffen. Das fängt mit einer gemeinsamen Inhaberstrategie an und erfordert ein einheitliches Verständnis über das Anforderungsprofil und die Rechte und Pflichten der Stelleninhaber, festgehalten in einer Corporate Governance. Zudem kann es sinnvoll sein, die Organisationsstruktur anzupassen, wenn erstmals ein externer Manager ins Geschäftsführungsteam aufgenommen wird. Letztlich kommt es viel auf die Chemie und die Kommunikation zwischen Familie und Manager an. Nicht nur im Geschäftsführungsteam. Eine emotionale Bindung und Vertrauen sind von entscheidender Bedeutung für ein gutes Team. Auch Fremdmanager haben einen entscheidenden Einfluss, ob die Zusammenarbeit gelingt. Gesucht sind Unternehmertypen, die sich als Sachwalter der Eigentümerfamilie verstehen und neben ihrer fachlichen Expertise auch soziale Kompetenzen haben. Loyalität, Integrität, Verlässlichkeit und Vertrauen sowie ein realistischer Umgang mit der eigenen Position sind unabdingbar. Notwendig ist auch das Verständnis der Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Weitere Handlungsempfehlungen und hilfreiche Tipps sind in der Studie nachzulesen (chm).

Studie: »Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen – Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?«, Hrsg.: PwC AG in Zusammenarbeit mit INTES-Akademie für Familienunternehmen und Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 48 Seiten, Download als PDF: www.pwc-wissen.de

3. wir-Forum Familienvermögen

Vermögen über Generationen sichern

28. UND 29. JUNI 2016 | BAYERISCHER HOF, MÜNCHEN

Treffen Sie **Unternehmerfamilien** und **Single Family Officer** zum Austausch über Themen des Vermögenserhalts und der Vermögenssicherung.

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Referenten:



Karl Friedrich Fürst von Hohenzollern,
Repräsentant der 10. Generation und Generalbevollmächtigter der Unternehmensgruppe Fürst von Hohenzollern



Jochen Kienbaum,
Vorsitzender der Geschäftsführung, Kienbaum Consultants International



Dr. Arend Oetker,
Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Arend Oetker Holding



Dr. Dr. Thomas Rusche,
Geschäftsführender Gesellschafter, SØR Rusche



Dr. Kirsten Schubert,
ehem. Geschäftsführende Gesellschafterin, Schubert Unternehmensgruppe



Patrick Zimmermann,
Beteiligungsmanager, Z-Invest, Single Family Office der Familie Zimmermann

MITVERANSTALTER



Anmeldung und weitere Informationen: www.wirmagazin.de



Familienvermögen strukturieren – die steuerliche Sicht

Das aktuelle Niedrigzinsumfeld stellt Unternehmerfamilien beim Aufbau einer privaten Vermögenssäule vor große Herausforderungen. Umso wichtiger ist der Blick auf steuerliche Aspekte der Investitionsstruktur sowie einzelner Vermögensarten.

Am Anfang der Strukturierung und des Aufbaus des privaten Vermögens von Unternehmerfamilien stehen zu Recht häufig außersteuerliche Überlegungen: Warum soll ein Familienvermögen (neben dem eigentlichen Unternehmen) aufgebaut werden, welchen Zielen soll es dienen (Kriegskasse, Nachfolgeplanung, Haftungsabschirmung)? So können sogenannte Familiengesellschaften (Stiftung, Personen- oder Kapitalgesellschaft etc.) im Rahmen der Nachfolgeplanung z.B. dazu dienen, junge Nachfolger schrittweise an die Vermögenswerte heranzuführen, ohne dass Eltern den vollen Zugriff verlieren. Ein anderes Motiv kann sein, dass einzelne Familienmitglieder, die nicht das Unternehmen erben, über private Vermögenswerte abgefunden werden. Hierbei können zuvor errichtete Familiengesellschaften die Akzeptanz für solche Lösungen erhöhen. Liegen derartige außersteuerliche Ziele klar auf dem Tisch, so ist es aber entscheidend, gerade bei der Wahl der Investitionsstruktur und Rechtsform steuerliche Überlegungen mit einzubeziehen.

Erbschaft- und schenkungssteuerliche Aspekte

Allein durch die Wahl einer Gesellschaftsstruktur für die Bündelung von privaten Vermögenswerten wie Kapitalvermögen, Immobilien, Kunst etc. kann eine schenkungssteuerlich befreite Übertragung grundsätzlich nicht mehr erreicht werden. Die anstehende Reform des ErbStG wird zudem letzte Schlupflöcher beseitigen. Eine Ausnahme wird evtl. für große Wohnungsbestandhalter verbleiben. Hingegen kann man durch unterschiedliche Ausgestaltung von Beteiligungsrechten bei Familiengesellschaften Schenkungen unter Ausnutzung von persönlichen Freibeträgen optimal steuern.

Ertragsteuerliche Aspekte

Bei einer Holdingstruktur für das Vermögen ist zu beachten, dass diese zu einer weiteren Besteuerungsebene führen kann. Dies gilt etwa für Kapitalgesellschaften, auf deren Ebene Körperschaft- und Gewerbesteuer sowie bei nachfolgender Ausschüttung mindestens Abgeltungsteuer auf Gesellschafterebene anfallen. Zudem sind die derzeit auf Eis gelegten Pläne zur Einführung einer Streubesitzregelung im Blick zu behalten. Bei selbstgenutzten Vermögenswerten, wie Ferien-

immobilien, löst eine Kapitalgesellschaft ferner steuerpflichtige verdeckte Gewinnausschüttungen in Höhe des fiktiven Mietwertes aus.

Personengesellschaften können diese Nachteile vermeiden. Zu erwägen ist aber auch die Wahl der sog. Investment-AG nach dem Investmentsteuergesetz (InvStG). Diese ist gesellschaftsrechtlich nahe einer AG (Haftungsabschirmung); steuerlich ist sie hingegen grundsätzlich transparent, also kein eigenständiges Steuersubjekt und gegenüber herkömmlichen Spezialfonds vorteilhaft, da sie aktiv durch die Familie verwaltet werden kann. Vorteil gegenüber der reinen Personengesellschaft ist, dass gewisse Erträge wie Veräußerungsgewinne auf Aktien zunächst ohne Steuerbelastung thesauriert und erst im Fall der Ausschüttung besteuert werden (Steuerstundungseffekt).

Eine gewählte Investitionsstruktur muss zudem das Vermögen vor nachteiligen steuerlichen Folgen aus einem Wegzug eines der Familienmitglieder bewahren.

Internationale Investments

Bei internationalen Investments werden – unabhängig vom Besteuerungsrecht des Ansässigkeitsstaats – vielfach Quellensteuern im Ausland entrichtet. Übersteigt die Steuer die im Doppelbesteuerungsabkommen vereinbarte Höhe, kann die Differenz unter bestimmten Voraussetzungen im Ausland erstattet werden. Deutschen Personengesellschaften wird jedoch häufig im Ausland die Antragsberechtigung versagt, hier sind die Gesellschafter als solche zu benennen. Die Investment-AG vermeidet diesen Nachteil, ohne wie eine reine Kapitalgesellschaft zu einer weiteren Besteuerungsebene zu führen.

Sind Vermögenswerte wie Immobilien im Ausland mit niedrigerem Steuerniveau belegt, so sind ggfs. steuerlich transparente Rechtsträger sinnvoll, da hier das Ausland zur Besteuerung berechtigt ist. Im umgekehrten Fall kann eine das ausländische Besteuerungsrecht abschirmende Kapitalgesellschaft von Vorteil sein. In diesem Zusammenhang kann ggfs. mit der unterschiedlichen steuerlichen

Einordnung von Rechtsformen im In- und Ausland gespielt werden (hybride Gesellschaftsformen). Häufig kommt es im Ausland – unabhängig von einer zwischengeschalteten Investitionsstruktur – zu einer Belastung mit Vermögens- und Erbschaftsteuer. Aufgrund der wenigen bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen für diesen Bereich kann dies zu einer definitiven Belastung werden, welche bei der Investmententscheidung antizipiert werden sollte.

Ausländische Investment- und Gesellschaftsvehikel

Nicht nur im Kontext der heftigen Debatte um Panama Papers scheint die Sensibilität und Prüfungsdichte der Finanzverwaltung für ausländische Vermögensstrukturen gestiegen. Beispiele sind Luxemburger Spezialfondslösungen und Liechtensteiner Stiftungen. Insbesondere bei internationalen Familien finden sich zudem internationale Trust- und Gesellschaftsstrukturen zur Nachlassplanung. Für in Deutschland lebende Beteiligte lösen diese im Gegensatz zu herkömmlichen Stiftungen indes nachteilige erbschaftsteuerliche Folgen aus.

Aus ertragsteuerlicher Sicht können ausländische Stiftungen und Kapitalgesellschaften im Gegensatz zu in Deutschland ansässigen Rechtsträgern zu einer unmittelbaren Zurechnung von Einkünften beim inländischen Gesellschafter, Stifter und/oder Begünstigten unabhängig von einer Ausschüttung führen. Haben Familienmitglieder solche Vehikel während eines Auslandsaufenthalts aufgebaut, so werden diese beim Wiedereinzug schnell zum Stolperstein. Diese Hinzurechnung von Erträgen direkt auf Gesellschafterebene gilt es durch sorgfältige Auswahl von Rechtsträger und Ansässigkeitsstaat sowie ggfs. einen professionellen Diskurs mit der Finanzverwaltung zu vermeiden.

Stolpersteine bei der steuerlichen Mikroebene – in was wird investiert?

Auch bei der Frage, in was investiert wird, sollten steuerliche Fragen und deren korrekte Abbildung im Rahmen der Steuererklärung (Compliance) berücksichtigt werden. So ist bei Kapitalvermögen z.B. darauf zu achten, dass hinter Wertpapiergeschäften in verschiedenen Währungen auch jeweils Währungsgeschäfte stecken können, deren Gewinne und Verluste steuerpflichtig sind, jedoch von den Banken nur selten dokumentiert werden (können), so dass u.U. Nebenrechnungen zu den Erträgnisaufstellungen der Banken notwendig werden.

Ein weiteres sensibles Thema ist die Besteuerung von nicht in Deutschland registrierten Fonds (sog. schwarzen Fonds). Mit diesen unterliegt der Inhaber gemäß dem InvStG der Einkommensteuer auf Basis von mindestens 6 Prozent des Rücknahmepreises p.a. unabhängig von den tatsächlichen Erträgen des Fonds. Diese Strafbesteuerung kann u.U. im Rahmen der Steuererklärung beseitigt werden. Auch die Wahl des Investitionsvehikels kann hier ggfs. nach Inkrafttreten des neuen InvStG in 2018 Abhilfe schaffen.

Bei der Strukturierung von Familienvermögen hilft eine steuerliche Planung, die Nachsteuerrendite des Investments vorteilhaft zu steuern. Der Einsatz von internationalen Strukturen verbietet sich nicht grundsätzlich, allerdings ist die Beratung komplex und muss sorgfältig erfolgen.



Dr. Maren Gräfe ist Director Private Clients bei PwC. Sie ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin und berät vermögende Privatpersonen und Familienunternehmer bei der (internationalen) Vermögensnachfolgeplanung und der Vermögensstrukturierung.

Kontakt: maren.graefe@de.pwc.com

»Rechtzeitig und beherzt handeln«

Catharina Trierenberg-Wetzl, die Firmenchefin der österreichischen Tann Gruppe erklärt, warum man sich als Nachfolger nicht vom Tagesgeschäft treiben lassen sollte.



DOMINIK VON AU: Bei Ihnen stand schon früh im Leben fest: Der Berufsweg soll ins Familienunternehmen führen. Wie kam das?

CATHARINA TRIERENBERG-WETZL: Ich bin praktisch in der Fabrik groß geworden. Unsere Familie lebte damals in Kolumbien. Über der Fertigung waren die Büros, über den Büros lag unsere Wohnung. Als Kinder haben wir in den Ausschuskkisten gespielt und die Arbeiter haben auf uns aufgepasst, damit nichts passiert. Das war meine Welt – und das Unternehmen war bei uns immer ein Gesprächsthema. Mir war immer klar, dass mich mein Weg ins Unternehmen führen wird.

Welche Schritte führten Sie in die Nachfolge?

Ich studierte BWL in Innsbruck. Dann arbeitete ich ein Jahr in Mexiko bei einem Kunden. Der hätte es am liebsten gesehen, wenn ich geblieben wäre. Aber Vater meldete sich und lockte mit dem Einstieg. So begann ich zunächst als Assistentin im Verkauf, übernahm nach knapp zwei Jahren die Verkaufsleitung, dann folgte der Schritt in die Geschäftsführung. Mein Vater wollte, dass es schnell geht, er war mit vielen anderen Aktivitäten befasst. In seinen Augen war es an der Zeit, dass ich Tannpapier und damit auch die gesamte Tann Gruppe führe. Für mich war der schnelle Einstieg der Sprung ins kalte Wasser ... aber dadurch habe ich rasch schwimmen gelernt!

Konnten Sie dann Ihren eigenen Weg antreten?

Ja, mein Vater hatte seinen Teil über Jahrzehnte geleistet, ein beeindruckender Beitrag. So konnte er abgeben und mich machen lassen. Jetzt war ich an der Reihe, ich wollte einiges neu aufstellen.

Wie sah Ihr Plan für dieses Neue aus?

Es sollte ein Übergang werden, die Führung war bis dato stark auf den Inhaber orientiert, ich wollte dem eine breitere Basis geben. Deshalb habe ich die Struktur professionalisiert, drei Geschäftsführer eingesetzt, die mir unterstellt sind. Außerdem stand auch ein Generationswechsel in der Linie an. Auf der zweiten und dritten Ebene schieden Mitarbeiter aus, die meinem Vater viele Jahre treu gedient hatten; meine Aufgabe ist es, hier mit meinem Team neue Leute zu gewinnen und aufzubauen.

Fürwahr ein großer Plan mit großen Veränderungen.

Was trieb Sie dabei an?

Ich wollte nicht diejenige sein, von der alles abhängt. Das Unternehmen sollte auch ohne mich funktionieren können. Als Frau habe ich da eine etwas andere Haltung, die Familie mit Kindern soll auch einen Stellenwert bekommen können in meinem Leben.

Im Jahr 2012, als Tannpapier sein Fünfzigjähriges feiern konnte, rückten Sie in die Chefposition auf. Wie gestaltete sich die Umsetzung dessen, was Sie sich vorgenommen hatten?

Man kann ein Unternehmen nicht einfach umschalten, es war ein langer Weg. Ich habe Menschen gesucht und gefunden, die Aufgaben in der Führung übernehmen. Ich habe mit meinem Vater diskutiert, gerungen, mit viel Einsatz immer neue Anläufe genommen, ihn von meinem Vorhaben zu überzeugen. Auch wenn die Agenda klar auf der Hand lag, war das nicht leicht, wir waren beide gefordert. Zum Glück haben wir eine sehr gute Beziehung, die hält auch manche Kontroverse aus. Wir schaffen es immer wieder, bei einem Konsens zu landen, den beide mittragen können.

Wenn Sie Ihr Wissen von heute nehmen – was würden Sie einem Nachfolger raten, der unter ähnlichen Bedingungen antritt wie Sie?

Die Rolle als Unternehmer bringt die Freiheit mit sich, strategische Themen anzugehen und eigene Schwerpunkte zu entwickeln. Das gilt auch und gerade für Nachfolger – man sollte nicht nur das angehen, was das Tagesgeschäft ohnehin an Aufgaben auf den Tisch bringt. Es ist wichtig, seine eigene Agenda zu setzen und die auch durchzusetzen, etwa gegenüber dem Übergeber. Das sollte man auf keinen Fall schleifen lassen, sich nicht mit einem »Das kann ich später machen« selbst ablenken. Rechtzeitiges und beherztes Handeln ist wichtig. Wenn ich die Struktur nicht umgestellt hätte, wäre ich immer noch 24 Stunden pro Tag im Einsatz und ständig auf Reisen.

Sie, Ihr Vater Christian Trierenberg und Ihre Schwester Stephanie Trierenberg González haben alle drei ihre Rolle im Unternehmen. Wie formen Sie gemeinsam den familiären Unternehmer-Willen?

Mein Vater ist CEO der Holding, diese betreibt neben Tannpapier diversifizierte Aktivitäten außerhalb unseres Kerngeschäfts, und meine Schwester leitet den Bereich Corporate Identity, Marketing und Messen; als Diplom-Designerin hat sie hier ihre Passion gefunden. Wir besprechen viele Themen, die die Inhaberrolle betreffen, gemeinsam. Auch meine Mutter ist einbezogen, sie hat eine wichtige informelle Rolle. Unser gemeinsames Wirken kann auf Zuruf zustande kommen: »Sehen wir uns morgen zum Abendessen?« Wir diskutieren, wir genießen die gemeinsame Zeit, wir ringen um beste Wege. Dieser Ort in der Familie ist für mich ungeheuer wichtig, es gibt nicht so viele Menschen, mit denen ich mich als Unternehmerin auf dieser Ebene austauschen kann. Die Denkanstöße und Impulse sind von hohem Wert.

Das Geschäft Ihrer Kunden in der Zigarettenindustrie ist regulatorischen Einflüssen ausgesetzt, Stichwort Werbeverbote. Wie gehen Sie mit dieser Quelle von Unsicherheit um?

Der Druck ist in den letzten Jahren stärker geworden. NGOs, die Politik, alle wollen hier ihren Einfluss ausüben. Als Unternehmer muss man in diese Thematiken eintauchen, wir haben uns rechtzeitig darum gekümmert und unsere Stimme erhoben. Wir haben keine Angst, dass uns das Geschäft wegbricht. Es läuft sehr gut, nicht zuletzt dank der Märkte in Asien. Klar wird es in Zukunft Veränderungen geben. Aber es ist ja unsere Aufgabe, das Geschäft weiterzuentwickeln.

Und wie entwickelt sich die Nachfolge weiter?

Mein Vater ist Unternehmer aus dem Bauch heraus. Er braucht keine hundertprozentige Klarheit, wie es weitergeht, es reicht das ungefähre Bild. Ich hingegen würde gerne planen, wie es weitergeht, überlegen, was wir als nächste Schritte unternehmen sollten. Aus diesen beiden Polen wird ein laufender Prozess bei uns, der immer besser wird. Es ist *Learning along the Way*.



Catharina Trierenberg-Wetzel (35) ist Vorsitzende der Geschäftsführung von Tannpapier. Das Unternehmen mit Sitz in Traun/ Oberösterreich ist Weltmarktführer für das Bedrucken von Tipping Papieren (Papiere für Zigarettenfilter; Anm. d. Red.). Es wurde im Jahr 1962 gegründet und erwirtschaftet heute einen Umsatz von 252 Mio. Euro mit 1.200 Mitarbeitern. Catharina Trierenberg-Wetzel führt Tannpapier als Mitglied der 3. Generation, die unternehmerischen Aktivitäten der Familie (Papier- und Druckereibetriebe) sind bereits fünf Generationen alt.

Anzeige

INTES
jetzt auch in
Österreich

Inhaberstrategietage für Unternehmer in Österreich

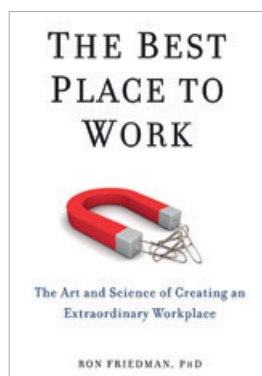
Beantworten Sie die Kernfragen Ihrer Familie gemeinsam und entwickeln Sie ein stimmiges Zukunftskonzept auf den Inhaberstrategietagen in Österreich.

Vom 27. bis 29. September 2016

Falkensteiner Schlosshotel in Velden
am Wörthersee

Weitere Informationen unter

www.intes-akademie.de/Inhaberstrategietage
oder +49 228/36780-61



The Best Place to Work. The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace
von Ron Friedman, Englisch,
Perigee Books, 333 Seiten,
Preis: 16,95 Dollar

Arbeiten ist überall möglich, heute hier, morgen dort, unsere Organisation ist delokalisiert – Aussagen dieses Typs hören wir derzeit. Darüber ist vergessen worden, dass das Unternehmen ein Ort, das Familienunternehmen sogar eine Heimat ist. Hier bindet ein Inhaber sein gesamtes Berufsleben an eine Firma – und das hat Strahlkraft. »The best Place to Work« ist eine Einladung, mehr darüber nachzudenken, wie dieser Ort als bester Platz gestaltet werden kann. Autor Ron Friedman schreibt gegen die Beliebtheit der weißen Schreibtische, grauen Büroteppiche und abgehängten Drei-Meter-Decken mit Neonröhren an. Räume können, je nach Gestaltung, Begünstiger oder Verhinderer von Leistung sein. Unternehmen sollten sich deshalb ein Gehäuse geben, das Innovation begünstigt. Vorbilder sind Apple, Google und Facebook auf der Jagd nach dem Design des gelungenen Arbeitsortes von morgen. In der Welt digitalisierter Arbeitsbeziehungen brauchen Mitarbeiter diesen Anker der Gemeinschaft und der emotionalen Bindung. Die Frage »Hast du einen guten Freund bei der Arbeit?« wird zum Schlüsselthema der Mitarbeiterbindung. Und der Inhaber hat die ständige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass nicht nur die Familie, sondern jeder im Unternehmen vom »Wir« spricht, wenn er die Firma meint. Ein überaus kluges Buch, das dem Leser zeigt, wie man das Unternehmen zu einem attraktiven Ort macht.

Buchtipps von Axel Gloger



Die spinnen, die Jungen. Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y
von Steffi Burkhart,
Gabal-Verlag, 265 Seiten,
Preis: 24,90 Euro

Für den Fall, dass Sie sich wundern, welche Ansprüche Ihre Kinder an ihr berufliches Werden haben: Nehmen Sie dieses Buch zur Hand, es erklärt Ihnen die Welt. Die Autorin ist selbst im besten Nachfolger-Alter, Spross einer Unternehmerfamilie. Sie sieht Themen wie Berufseinstieg, Karriere und persönliche Weiterentwicklung mit den Augen ihrer Generation, der 20- bis 30-Jährigen. Ihre Diagnose: Selten haben Eltern- und Kindergeneration so partnerschaftlich miteinander geredet wie heute; Patriarchat und Arbeiten um der Pflicht willen sind keine Lebensformate mehr. Dennoch gibt es zwischen den Generationen einen Wertebrech. Mein Haus, mein Auto, meine Yacht – diese Wohlstandstreiber der Baby-Boomer-Generation sehen die GenY-Gebohrnen mit reichlich Distanz. Sie fragen nach Sinn, ihrem Beitrag zu einer besseren Welt und einem Arbeitsformat, das nicht gleich ein ganzes Leben verbraucht. Zudem verwundert sie das Digitalisierungsgerede: Für die GenY (und die GenZ, deren Nachgeborene) ist der Internet-Lebensstil so normal wie für die Baby-Boomer einst TV-Gerät und Ferien in Spanien. Das Buch ist in erster Linie ein Eltern-Helfer: Es liefert zu dem, was die eigenen Nachkommen an Vorstellungen äußern, einen nachprüfbar Standard, eine Zweitmeinung, die das Verständnis hebt.

Buchtipps von Axel Gloger



Betriebswirtschaftsleere. Wem nützt BWL noch?
von Axel Gloger,
FAZ Buch, 220 Seiten,
Preis: 19,99 Euro

Ein Studium, das ohne die Familienunternehmen stattfindet: Wer die beiden am meisten verbreiteten Lehrbücher im Fach BWL aufschlägt, sucht nach dem wichtigsten Unternehmenstypus vergebens. Familien-, Inhaber- und Mittelstandsunternehmen kommen hier nicht vor. Die BWL, so die Diagnose des Autors, ist heute das meiststudierte Massenfach. Aber 200.000 Studenten, die sich derzeit auf den Weg in die Unternehmen vorbereiten, lernen nichts über den Kern der deutschen Wirtschaft – all die vielen Mittelständler jenseits der Großkonzerne. »Die BWL hat den Inhaber vergessen«, so die Botschaft des Buches. Autor Axel Gloger legt offen, dass die Hochschul-BWL an der Praxis vorbeilehrt, dass sie überwiegend Paukwissen vermittelt, das schnell veraltet – und er hat Geschichten von Studenten zusammengetragen, die sich in einem Fach durchbeißen, das sie als »langweilig« beschreiben. Er lässt Unternehmer zu Wort kommen, die ihr BWL-Studium als »Fehlentscheidung« und »verschenkte Zeit« bedauern, weil sie das Abenteuer Führung mit Mitteln bestanden haben, die ihnen nicht die BWL geliefert hat. Das Buch ist ein Appell an den Nachwuchs, die Wahl des Studienfaches gründlich zu überlegen. Grundwissen in BWL ist in der Praxis zwar unabdingbar – aber wie Beispiele zeigen, kann das auch in einem Dreiwochenkurs erworben werden. Ein Studium, sagt Gloger, sollte lehren, die Welt besser zu verstehen, die richtigen Fragen zu stellen und gute Antworten zu liefern. All das leistete die BWL nur selten.

Buchtipps von Sabine Strick



Das Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter und Familienmitglieder mit neuen Terminen ab Herbst 2016

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Inhaber-Strategietage 2016

Die Kernfragen Ihrer Familie gemeinsam beantworten und ein stimmiges Zukunftskonzept entwickeln
6. bis 8. Juli 2016 am Tegernsee

Strategie-Update

Weiterentwicklung Ihrer Unternehmensstrategie auf der Basis des digitalen Wandels
7. Juli 2016 in Münster

Persönliche Spitzenleistungen

Private und berufliche Veränderungsprozesse gestalten
12. Juli 2016 in München mit Dieter Lange

Führung

Was wirklich zählt.
13. Juli 2016 in München mit Dr. Reinhard K. Sprenger

Die überzeugende Rede

durch eine gelungene Balance aus Präsenz, Atmung, Körpersprache und Stimme
14. Juli 2016 in München

Finanz-Check

Finanzierungsmodelle für Familienunternehmen
15. Juli 2016 in München

Markenführung in Familienunternehmen

Wie viel Potenzial steckt in meiner Marke?
23. August 2016 in Bonn

Spitze im Vertrieb I

Strategy makes it possible!
24. August 2016 in Bonn mit Joachim Pawlik

Spitze im Vertrieb II

People make it happen!
25. August 2016 in Bonn

Renditefaktor Einkauf

Schaffen Sie Transparenz und senken Sie Ihre Kosten durch die Professionalisierung Ihres Einkaufs!
26. August 2016 in Bonn

Gemischte Geschäftsführungsteams

Wenn Familieninterne und -externe gemeinsam führen
14. September 2016 in Bremen

Profitabilitätsmanagement

Preise optimieren, Einkaufskosten reduzieren und die Verwaltung modernisieren
15. September 2016 in Bremen

Das Innovationsseminar

Zu Gast beim Hidden Champion Kaeser Kompressoren
21. September 2016 bei Kaeser in Coburg

Thronfolge

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Familie
am 27. September 2016 in Heidelberg

Körpersprache

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!
am 28. September 2016 in Heidelberg

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Die Organisation von Führung und Kontrolle im Familienunternehmen

29. September 2016 in Köln

Rechte und Pflichten als Gesellschafter

30. September 2016 in Köln

Bilanzen lesen und verstehen

3. November 2016 in Köln

Strategische Entscheidungen einschätzen und Finanzierungsmodelle verstehen

4. November 2016 in Köln

Vermögen erhalten und vermehren

1. Dezember 2016 in Köln

Die Inhaberkategorie: Besonderheiten und Herausforderungen

2. Dezember 2016 in Köln

FÜR DIE NEXT GENERATION

Mitarbeiterführung

»Wirkungsvoll und souverän Führen«
8. bis 9. September 2016 in Frankfurt/M.

Unternehmensführung

»Strategie, Organisation und Kennzahlen«
11. bis 12. Oktober 2016 in Köln

Selbstführung

»Reflektiertes Handeln im Unternehmensalltag«
3. bis 4. November 2016 in Frankfurt/M.

FÜR BEIRÄTE

Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung und strategische Kennzahlen
4. bis 5. Juli 2016 in Essen

Einführungslehrgang

Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit
4. bis 5. Oktober 2016 bei Bonn

Vertiefungslehrgang I

Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütungsfragen, Finanzierung, Haftung und Compliance
29. bis 30. November 2016 bei Bonn



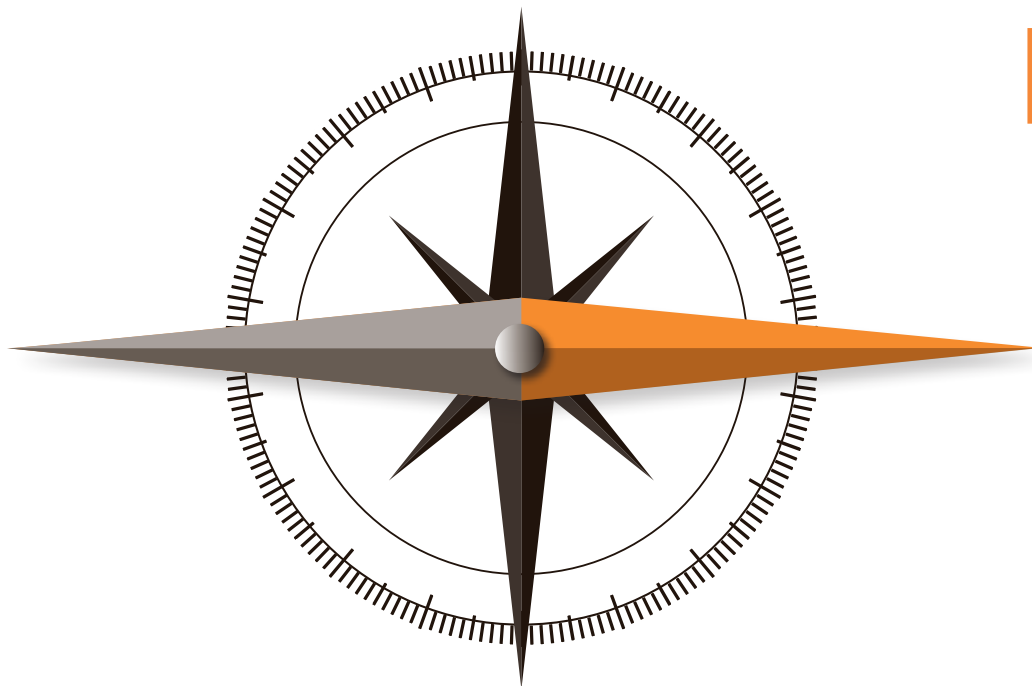
Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung unter Telefon +49 228/36780-61 oder unter www.intes-akademie.de/anmeldeformular

INTES

Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de

www.facebook.com/INTES.Akademie



Unternehmer-Erfolgsforum 2016

ORIENTIERUNG – UMGANG MIT UNSICHEREN ZEITEN

AM 8. NOVEMBER 2016 im Grandhotel Schloss Bensberg

Mit spannenden und inspirierenden Vorträgen unter anderem von:



Ludwig Merckle
Merckle Unternehmensgruppe



Dr. Jeannette Erbprinzessin zu Fürstenberg
www.lafamilia.vc



Klaus Rosenfeld
Schaeffler AG



Petra Sonnenberg
Google Germany



Hans-Lothar Domröse
ehem. Allied Joint Force Command



Güler Sabancı
Sabancı Holding

ANMELDUNG ONLINE unter www.intes-akademie.de/ef-anmeldung oder unter
INTES Akademie für Familienunternehmen | Kronprinzenstraße 31 | 53173 Bonn - Bad Godesberg
Telefon +49 228 3 67 80-61 | E-Mail info@intes-akademie.de