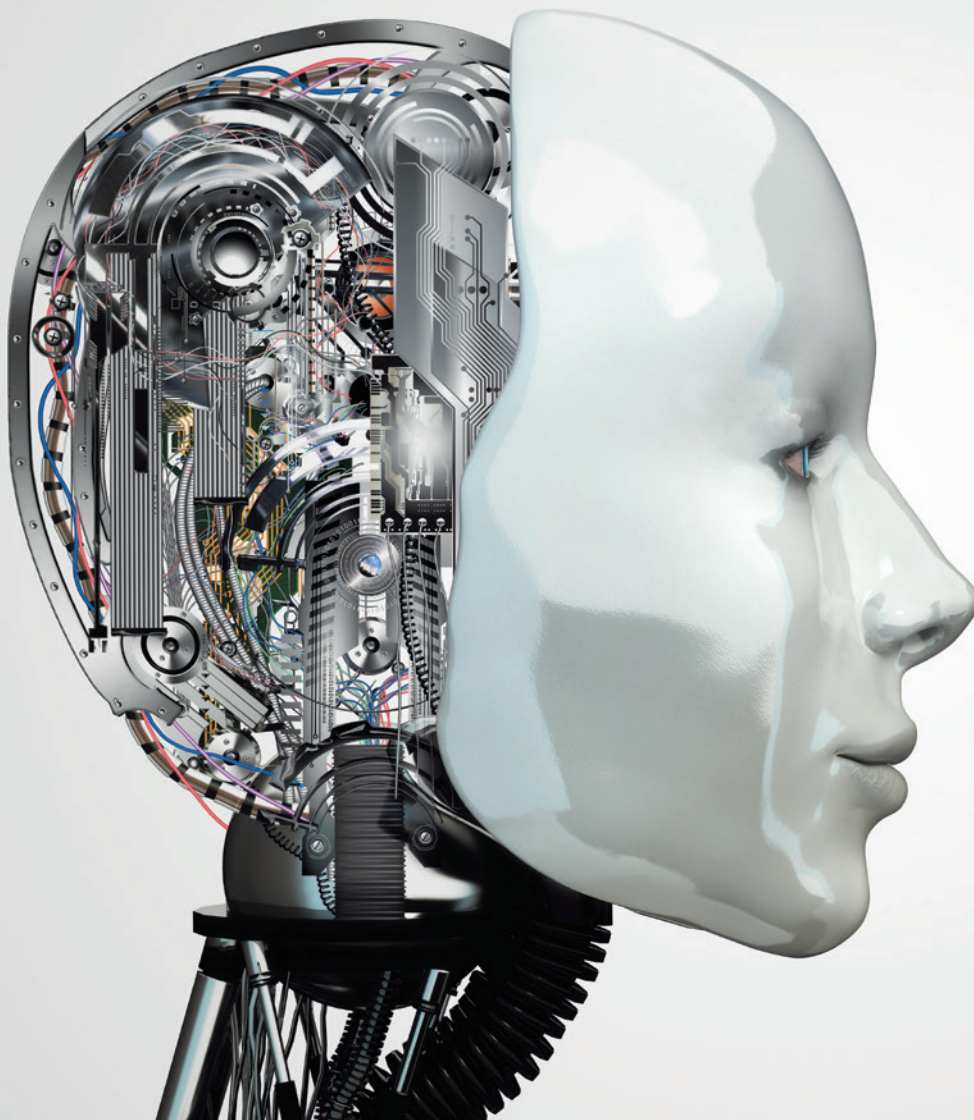


# UnternehmerBrief

## Kopfsache

Wie die Digitalisierung unsere Unternehmen verändert



### Die Rolle der Familie

Familie in der Führung oder Familie als Kontrolleur – was ist besser? Zwei Familienunternehmen begründen ihre Position. » SEITE 08

### Vom guten Umgang

Zehn Regeln für das Miteinander in der Unternehmerfamilie, die helfen, Missverständnisse und Streit zu vermeiden. » SEITE 16

### Societas Europaea

Wann sich die Umfirmierung in eine SE lohnt und was Unternehmer bei dieser Rechtsform beachten müssen. » SEITE 20

## Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Die Digitalisierung ist kein Randthema mehr, kein IT-Thema, kein Agendapunkt, sondern die zentrale Strategief Frage in jedem Unternehmen. Wie digitale Transformation im Familienunternehmen wirklich gelingen kann, bringt das neue Fachbuch d.quarks sehr gut auf den Punkt (Seite 6). Ein Thema, das ohne Umparken im Kopf nicht zu bewältigen ist. Wie Umparken im Kopf funktionieren kann, diskutieren wir live und in Farbe am 8. November auf dem Unternehmer-Erfolgsforum. Es sprechen digitale Vordenker aus deutschen Traditionsunternehmen (Robert Bosch) mit Ikonen aus dem Silicon Valley (Google). Güler Sabanci, die einflussreichste Unternehmerin der Türkei, trifft auf Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld und Familienunternehmer Ludwig Merckle.

One size fits all kann es dabei nicht geben. Nicht im Unternehmen und nicht in der Familie. Unternehmerfamilien beantworten z.B. die Frage nach ihrer eigenen Rolle im Unternehmen sehr unterschiedlich. Was spricht für »familiengeführt«, was für »familienkontrolliert« (Seite 8)? Oder bietet vielleicht das dualistische System einer SE entscheidende Vorteile gegenüber den bekannten Governance-Modellen (Seite 20)?

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



Peter May



Peter Bartels

## Inhalt

Umparken im Kopf – Lernen von Google .....	03
Digitaler Aufbruch <i>d.quarks liefert eine praxisnahe Anleitung für mittelständische Familienunternehmen</i> .....	06
Meinung: Familie in der Führung oder Familie als Kontrolleur? <i>Zwei Unternehmen, zwei Ansichten</i> .....	08
Auf eigenen Füßen stehen <i>Nachfolger Julian Marquardt-Baladurage gründet ein eigenes Unternehmen</i> .....	10
Namen und Würdigungen .....	12
Lebenslanges Lernen für Unternehmerfamilien <i>Was Family-Education-Programme leisten</i> .....	14
Familienstreits in der Öffentlichkeit <i>Standpunkt von Peter May</i> .....	15
Zehn goldene Regeln für Unternehmerfamilien <i>Vom guten Umgang in der Familie</i> .....	16
Studie: Erneuern und bewahren – was Nachfolger anders machen .....	18
Studie: Die Rolle von Angeheirateten im Familienunternehmen .....	18
Recht: Das Familienunternehmen als Europa-AG <i>Die Möglichkeiten der SE</i> .....	20
Lesetipps .....	22
Veranstaltungstipps .....	23

### INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 14. Jahrgang, September 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

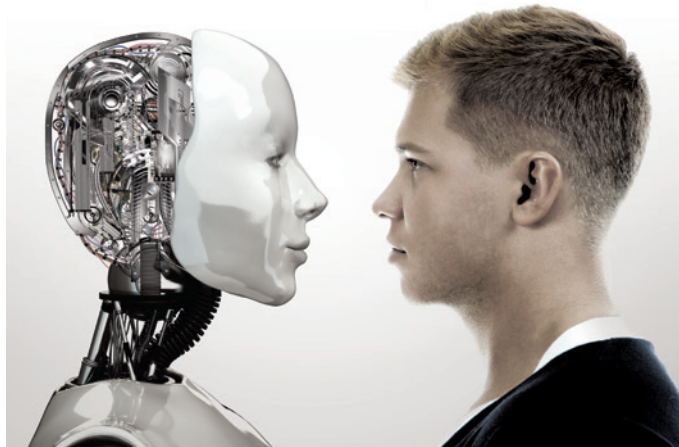
**Design:** BRANDIT Marke & Beratung

### 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

# Umparken im Kopf – Lernen von Google

*An der fortschreitenden Vernetzung unserer Lebens- und Arbeitswelt führt kein Weg vorbei. Was deutsche Mittelständler von den Firmen aus dem Silicon Valley lernen können.*



Die komplette Durchdringung unserer Lebenswelt mit digitalen Anwendungen nimmt rapide an Fahrt auf. Navigationssysteme oder Online-Banking waren gestern. Heute geht es um: künstliche Intelligenz, virtuelle Realitäten, selbstfahrende Autos, Gesundheitschips im Körper.

Neue Technologien werden von den Tech-Giganten aus dem Silicon Valley in atemberaubender Geschwindigkeit auf den Markt gebracht. Dagegen muten die Entwicklungszyklen des produzierenden deutschen Mittelstands wie Prozesse aus einem anderen Jahrhundert an. Ja, es stimmt: Deutschlands große Zahl an Hidden Champions – viele von ihnen Familienunternehmen – besonders im Maschinenbau oder in der Automobil(zulieferer)industrie beschenken unserer Wirtschaft seit Jahrzehnten eine beneidenswerte Stabilität. Aber wie lange noch? Nicht ohne Grund pilgern Unternehmen aus der »Alten Welt« ins Silicon Valley und zunehmend auch nach Tel Aviv, um von den Technologiefirmen dort zu lernen. Dabei geht es nicht darum zu verstehen, wie man einen Internetkonzern baut. Aufzugbauer, Getränkeabfüllmaschinen und Hundeleinenhersteller wird es bei aller Digitalisierung immer geben. Was diese von Google und Co. lernen können, ist zum einen der Umgang mit großen Datenmengen. Es geht um das immer bessere, schnellere und genauere Sammeln immer größerer Datenmengen und deren Sor-

tierung und Verarbeitung mit Hilfe immer intelligenterer Maschinen, um diese dann für den nächsten Technologiesprung zu nutzen.

Klingt beängstigend? Gerade in Deutschland sind die Vorbehalte gegen den Datensammler Google immer noch da. Wenn jeder Mitarbeiter, jede Maschine, jedes mobile Endgerät im Unternehmen ständig Daten sendet und empfängt, ist das noch zu kontrollieren? Ist das Thema Datensicherheit überhaupt noch zu beherrschen? »Ja, ist es«, sagt Petra Sonnenberg, bei Google Deutschland für den Vertrieb der Geschäftslösung Google for Work zuständig. »Wir haben schon E-Mails verschlüsselt, als noch niemand darüber nachdachte. Datensicherheit spielt bei uns eine zentrale Rolle.« Cloud-Lösungen seien wesentlich sicherer als z. B. ein Server auf dem Firmengelände.

Wenn Hacker wüssten, wo Daten physisch lägen, sei es wesentlich einfacher, diese zu knacken als in der Cloud gesicherte Daten. Während die Frage »Cloud ja oder nein?« im Silicon Valley schon Ende der Neunzigerjahre abschließend und eindeutig mit »ja« beantwortet wurde, zögern hierzulande immer noch viele Unternehmen. »Deutsche Unternehmen haben im Vergleich mit den USA, aber auch mit anderen Ländern in Europa noch Aufholbedarf in Bezug auf die Digitalisierung«, sagt Petra Sonnenberg.

In Deutschland ist Google mit insgesamt 800 Mitarbeitern und drei Niederlassungen in Hamburg, Berlin und Frankfurt sowie einem Entwicklungszentrum in München vertreten. Für Unternehmen bietet Google neben den bekannten Produkten für die Optimierung von Webseiten (Google Analytics) oder dem Werbetooll (Google AdWords) auch IT-Lösungen an. Darunter eine umfassende Kommunikationsplattform, genannt Google for Work, die Funktionen wie Online-Speicherplatz, Text-, Tabellen- und Präsentations-Tools mit Freigabefunktion, Kalender oder Videobesprechungen vereint.

## *Das wirklich digitale Unternehmen*

Klingt erst mal weder revolutionär noch spannend. »Wer sich als Unternehmen wirklich digital aufstellen will, muss bei den Mitarbeitern anfangen«, ist sich Petra Sonnenberg sicher. Immer noch seien in Deutschland die Verkäufer in den Shops großer Einzelhandelsketten an keinerlei Unternehmenssystem angebunden. »Dabei haben diese

## »Wer sich als Unternehmen wirklich digital aufstellen will, muss bei den Mitarbeitern anfangen.«

Petra Sonnenberg

Mitarbeiter doch den Zugang zum Kunden. Sie wissen, was funktioniert und was nicht. Sie würde ich mal als Allererstes an ein Firmensystem anbinden, damit sie ihre Erfahrungen mit anderen im Unternehmen teilen können«, sagt Sonnenberg. Aber es gebe auch andere Vorteile der Google-Lösung: »Beliebige Dokumente in nur noch einer Version zeitgleich mit vielen Personen bearbeiten zu können hat in manchen Unternehmen zu einer Zeitersparnis von fast 30 Prozent geführt«, sagt sie. Ein Arbeiten ohne Chat kann sie sich gar nicht mehr vorstellen. »Wenn ich an meinem Laptop arbeite, sehe ich über die Chat-Funktion, welcher Mitarbeiter gerade online ist. Ich frage dann, ob derjenige Zeit hat, und mit einem Klick befinden wir uns im Google Hangout, einer Videokonferenz, die auch mit mehreren gleichzeitig stattfinden kann.« Reibungsverluste bei der Teamarbeit über Standorte und Abteilungen hinweg seien bei Google kein Thema.

In Sachen »Collaboration«, also der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Teams oder Disziplinen, ist Google Vorreiter. Google Cardboard, eine 15-Euro-Virtual-Reality-Brille, die in Kombination mit einer Smartphone-App funktioniert, wurde innerhalb weniger Wochen von einem Team entwickelt, das sich – auch wenn geografisch getrennt – spontan zusammenfand und interagieren konnte. Keine Budgetdiskussionen, keine Freigabeprozesse für allokierte Arbeitszeiten, kein Cost-Center-Denken.

### *Innovation und Größe – kein Widerspruch*

Dabei macht die technologische Infrastruktur nur die halbe Miete guter »Collaboration« aus. Wichtiger noch ist die Unternehmenskultur. Google steht seit Jahren ganz oben auf der Liste der beliebtesten Arbeitgeber weltweit. Der Grund sind weniger die Beach-Volleyball-Felder vor dem Büro, die mobile Zahnarztklinik auf dem Campus oder die kostenlosen Sushi- und Bio-Restaurants. Es liegt eher an hohen Freiheitsgraden und viel Mitbestimmung. Bekannt ist die 20-Prozent-Regel, die es Google-Mitarbeitern nach Absprache mit ihrem Manager ermöglicht, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit auf ein Forschungsprojekt ihrer Wahl zu verwenden. Google lässt sich viel einfallen, um in hoher Geschwindigkeit immer neue Anwendungen zu entwickeln. Das systematische Identifizieren und anschließende Abwerben bzw. Einkaufen der brillantesten Köpfe – oft mitsamt Team oder ganzem Unternehmen – gehört dazu. Auf keinen Fall will Google mit heute 55.000 Mitarbeitern dem »Innovators Dilemma« unterliegen, das besagt, dass etablierte Unternehmen zwangsläufig aufgrund von Größe und Struktur den hungri-

gen, flexiblen Start-ups im Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen unterliegen werden.

In Sachen Mitbestimmung ist Googles »Thank God it's Friday« legendär. Jede Woche können alle 55.000 Mitarbeiter ein Google-Thema diskutieren. Über ein Onlineformular kann jeder zu einem vorher gesetzten Thema Fragen und Kommentare einstellen. Diese werden anhand von Bewertungen durch die Mitarbeiter gerankt, so dass am Ende der Woche zu erkennen ist, welche Frage die meisten Mitarbeiter interessiert. Auf dem Campus im Silicon Valley nehmen die Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin diese Fragen auf und diskutieren sie vor Ort auf der Bühne. Per Videoübertragung und -aufzeichnung kann wirklich jeder Mitarbeiter zusehen.

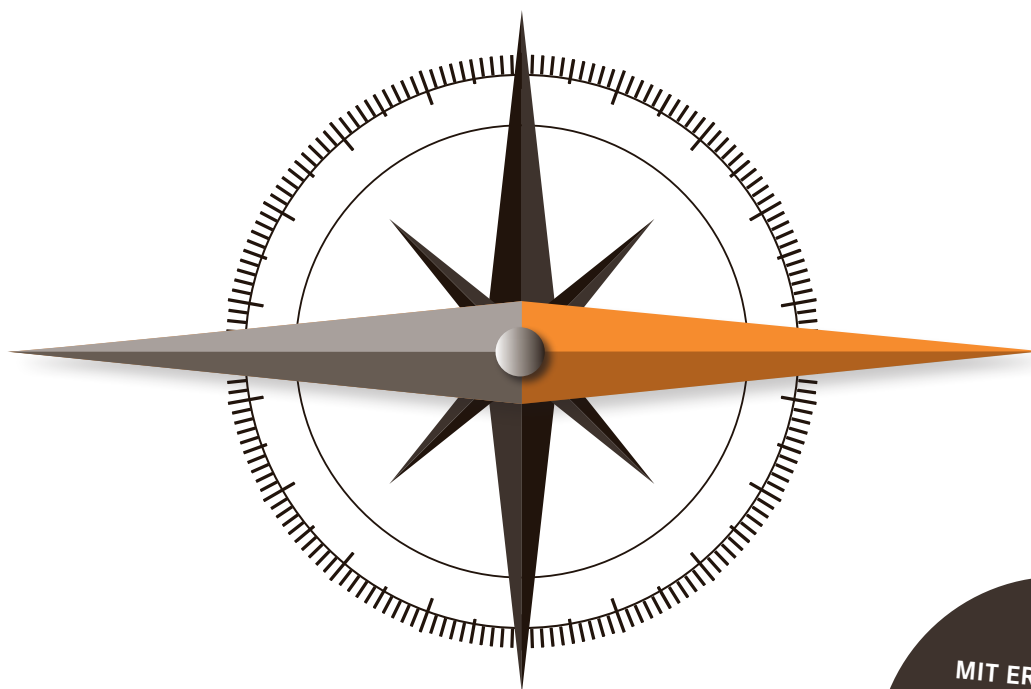
### *Echtzeitkollaboration beim Markisenhersteller*

Dass ein extrem kapitalstarkes, junges Internet-Unternehmen wie Google auf allen Ebenen wie Prozessorganisation, Führung, Personalwesen oder Innovationsmanagement digital organisiert ist, wundert nicht. Aber wie umsetzbar ist die totale Digitalisierung für einen traditionsreichen Fertigungsbetrieb im ländlichen Raum – den typischen deutschen Mittelstand eben? »Die technologischen Möglichkeiten sind da. Auch zu bezahlbaren Preisen«, sagt Sonnenberg. »Allerdings müssen solche Projekte vom Inhaber unbedingt gewollt und getrieben werden«, erklärt sie.

Dan Schmitz (33 Jahre), in vierter Generation Geschäftsführender Gesellschafter des Markisenherstellers Schmitz-Werke in Emsdetten, ist so ein Inhaber. Er hat trotz des relativ hohen Durchschnittsalters im 700-Mitarbeiter-Familienunternehmen vor zwei Jahren eine komplett neue Office-Lösung von Google eingeführt. Ihm war wichtig, die Kommunikation der Mitarbeiter nicht auf E-Mail zu beschränken. Jetzt gibt es Hangouts, Chats, Videokonferenzen. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit habe sich seitdem verändert. »Interdisziplinäres Arbeiten, Echtzeitkollaboration, Vier-Augen-Prinzip, spontanes Einholen von Mitarbeiter-Feedbacks, all das hat sich mit der Einführung der neuen Tools fast von alleine eingestellt«, sagt Dan Schmitz.

Ob ein Unternehmen den Sprung in die digitalisierte und vernetzte Welt schafft, hängt fast immer von der Bereitschaft der Geschäftsleitung bzw. der Inhaber zu großen Veränderungen ab. Umparken im Kopf ist angesagt. Petra Sonnenberg: »Wie heißt es so schön? Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.«





# Unternehmer-Erfolgsforum 2016

ORIENTIERUNG – UMGANG MIT UNSICHEREN ZEITEN

**AM 8. NOVEMBER 2016** im Grandhotel Schloss Bensberg  
Mit spannenden und inspirierenden Vorträgen unter anderem von:

MIT ERFAHRUNGS-  
BERICHTEN VON:  
Google, Robert Bosch,  
Merckle, Schaeffler,  
Fressnapf, Miele  
u. a.



*Ludwig Merckle*  
Merckle Unternehmensgruppe



*Dr. Jeannette Erbprinzessin zu Fürstenberg*  
Start-up-Unternehmerin



*Klaus Rosenfeld*  
CEO Schaeffler AG



*Petra Sonnenberg*  
Google Germany



*Hans-Lothar Domröse*  
NATO-Oberbefehlshaber a. D.



*Güler Sabancı*  
türkische Erfolgsunternehmerin

Programm und Anmeldung unter  
[www.intes-akademie.de/erfolgsforum](http://www.intes-akademie.de/erfolgsforum)

# Beim digitalen Aufbruch unbedingt vorne dabei sein

*Jetzt heißt es wachsam bleiben. Das Internet prägt die Zukunft jedes Geschäfts. Ein neues Anleitungsbuch hilft Familienunternehmern dabei, ihren Weg zu finden.*



Als Audi sein selbstfahrendes Auto in einem Video erklärt, sehen wir Kabel und Aggregate. Ein Ingenieur spricht mit glänzenden Augen von Radarsystemen, Sensoren, Laserscannern. Google hat ein ähnliches Produkt, aber hier wird das selbstfahrende Auto ganz anders erklärt: Die Kunden, die Nutzer kommen in Googles Film zu Wort. »Sieht niedlich aus«, hören wir, und: »Fährt

besser als mein eigenes Auto.« Eine junge Frau sagt: »Mit dem selbstfahrenden Auto hätte ich mehr Zeit für meine Kinder.«

Die erste Denkweise, die Liebe zur Technik, prägt auch Familienunternehmen. Das Muster: Großvater, ein Mann hoch in den Achtzigern, hatte dereinst gegründet und das Geschäft mit solider Technik vorangebracht. Schrauben, Kabel, Ventile, Maschinen prägten den Wettbewerbsvorteil. Heute ist der Sohn Geschäftsführer. Ende fünfzig, bester Baby-Boomer-Jahrgang, er internationalisierte das Geschäft und führte es im Sinne des Vaters weiter. Die beiden Enkel scharren inzwischen mit den Füßen. Sie sind um die dreißig. Als Digital Natives haben sie erste Berufserfahrung in Deutschland und den USA, bauen auf eine solide BWL-Ausbildung und sind offen für digitale Strategien. Der Vater hingegen ist noch skeptisch, er will das Geschäft über das bessere Produkt weiter voranbringen.



Die Autoren des Buches, **Dr. Carsten Hentrich** und **Michael Pachmajer**, sind Direktoren im Consulting bei PwC und verantworten im Kundensegment Familienunternehmen und Mittelstand den Beratungsschwerpunkt Digitale Transformation. Ihr Buch: »d.quarks - Der Weg zum digitalen Unternehmen« (200 Seiten, Murmann-Verlag, 39,90 Euro).

**Kontakt zu den Autoren:** michael.pachmajer@de.pwc.com und carsten.hentrich@de.pwc.com

## Die alten Stärken zählen nicht mehr

An diesem Scheideweg stehen derzeit viele Familienunternehmen. Die Digitalisierung nagt am Geschäftsmodell, aber mancher Champion neigt dazu, erst einmal weiter auf die alten, bewährten Stärken zu bauen. Gleichwohl ist der Aufbruch dringend und unvermeidbar, sagen die Autoren des Buches »d.quarks - Der Weg zum digitalen Unternehmen«. Mittelstand, Familienunternehmen und Hidden Champions sind das vielbeschworene Rückgrat der deutschen Wirtschaft - aber ihre Stellung in der digitalen Welt müssen sie erst noch finden. »Die Frage, vor der nicht wenige Unternehmen heute stehen: »Hidden« ist okay, aber wie bleiben wir »Champion«?, bringen Carsten Hentrich und Michael Pachmajer, die Autoren und Digitalexperten bei PwC, das Thema auf den Punkt. Es sei allenthalben von »disruptiven Strategien« die Rede, die ganze Branchen prägen. »Einstige Vorzeigeunternehmen verschwinden, fast über Nacht. Kleine, kaum sichtbare Start-ups wiederum werden in kurzer Zeit zu globalen Marktführern.«

Vor diesem Konkurrenzdruck bietet auch die abgeschiedene Lage in einem Seitental des Nordschwarzwaldes keinen Schutz. Die Digitalisierung kennt weder Ort noch geografische Distanz, sie wirkt überall. Deshalb sollte der Firmeninhaber im Baby-Boomer-Alter auf seine Kinder, die Digital Natives, hören - oder ein Buch wie »d.quarks« zur Hand nehmen: Wie ein guter Reiseführer reduziert es die Komplexität des vor uns Liegenden, es klärt Fragen wie »Welches Ziel?«, »Welcher Schritt zuerst?« und »Wie sollen wir unseren Weg in die digitale Welt planen?«. Die Autoren laden dazu ein, jene Elementarteilchen (»digitale Quarks« oder »d.quarks«) zu identifizieren, die das eigene Geschäft mit hoher Energie an jenen Ort befördern, der im internetgeprägten Geschäft jenen Erfolg verspricht, den ein Familienunternehmen für das langfristige Überleben braucht.

Erster Punkt auf dem Weg zum digitalen Unternehmen ist die Erkenntnis, dass es jetzt Zeit für den Aufbruch ist - und nicht irgendwann später. »Familienunternehmen sollten aus einer Stellung der Stärke handeln. Sie sollten sich heute verändern, aus der Komfortzone rausgehen, obwohl es noch gut läuft«, empfehlen die Buchautoren Hentrich und Pachmajer. Denn hat sich ein von außen kommender



Links: Dr. Carsten Hentrich  
Rechts: Michael Pachmajer

Angreifer vom Typ Uber erst einmal in Stellung gebracht, kann es schon zu spät sein. »Lieber vorausschauend agieren als reaktiv verteidigen«, bringen die Autoren ihre Botschaft an die Unternehmer auf den Punkt.

Zweiter Punkt: Digitalisierung verlangt Umparken im Kopf. Es geht nicht darum, dem erfolgreichen Produkt ein paar neue, jetzt digitale Features zu geben. »Kein purer Tech-Change, sondern People-Change«, beschreiben die Autoren die Agenda. Die neue Welt hat die Kunden und ihre Ansprüche verändert, Amazon ist heute überall: So gehört sofortige Interaktion ebenso zu den Standards wie ständige Erreichbarkeit oder transparente Prozesse. Diese Erwartungen des Marktes spiegelt ein Unternehmen erst, wenn es sein Innenleben darauf einstellt. »Verhalten, Denkweisen, Arbeitsroutinen und Hierarchien müssen sich verändern, wenn Mehrwert geschaffen werden soll.« Unternehmer-Aufgabe sei, sagen die Autoren, die Verfasstheit der Organisation auf das Neue einzustellen. Tempo wird wichtiger als das Streben nach dem letzten Prozent Perfektion. Bereiche aus demselben Haus, die bisher gefühlt auf anderen Planeten agierten, werden in Zukunft gemeinsam an übergreifenden Themen arbeiten. Das entscheidende Feature des neuen Produktes ist etwas, das man nicht mehr anfassen kann.

Als Beschleuniger dafür braucht es, drittens, die Rolle eines Chief Digital Officer (CDO). Wichtiger als dieser Titel auf der Visitenkarte und das beeindruckende Büro ist sein Wirken: »Er ist es, der die digitale Transformation vorantreibt, der verantwortlich ist für das Geschäftsmodell von morgen«, so die Autoren von »d.quarks«. Er motiviert zum Aufbruch, speist die richtigen Fragen ins Unternehmen ein, verkörpert die strategische Ungeduld. Ein so positionierter CDO hat mit der klassischen Rolle des Chief Information Officer nicht mehr viel gemeinsam – denn der CIO, sagen Carsten Hentrich und Michael Pachmajer, sei in der Vergangenheit vor allem für zwei Themen verantwortlich gewesen: die IT kostengünstig und funktionsstüchtig bereitzustellen.

### *Was der Kunde von morgen wirklich will*

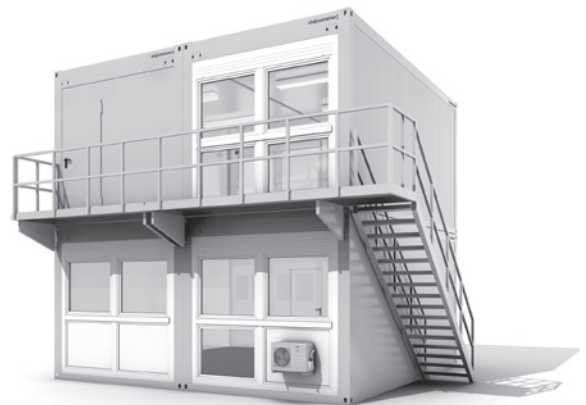
Damit einher geht, viertens, eine Veränderung der unternehmerischen Logik – in Zukunft braucht es, am Beispiel der Auto-Werbefideos, weniger Audi- und mehr Google-Denkweise. »Die Produkte von morgen werden von den Kundenbedürfnissen her gedacht und entwickelt. Da kommt es nicht auf noch mehr Features an, sondern auf neue Nutzendimensionen«, sagen die Buchautoren. In

der alten Welt würde der Waschmaschinenhersteller sein Produkt noch waschmaschiniger machen – noch bessere Weißwäsche, noch weniger Geräusche, noch effizienter. Der Kunde freilich denkt inzwischen ganz anders, für ihn ist nicht »mehr Waschprogramme« der überlegene Nutzen, sondern »saubere Wäsche noch bequemer«.

Das führt, fünftens, zu neuen Geschäftsmodellen. Sie stehen oft nur noch in lockerer Verbindung mit der Hardware. Diese verschwindet nicht, aber sie wird beiläufig für das, was in Zukunft Dimensionen wie »Geschäft«, »Mehrumsatz« und »Kundennutzen« ausmacht. Das zeigen Beispiele: Der Chauffeurdienst Uber erbringt seine Leistung, ohne dass er selbst auch nur ein einziges Fahrzeug betreibt. Hilti verkauft neuerdings nicht mehr den Hammer, sondern störungs- und stressfreie Nutzungsstunden des Hammers. Der Betreiber des Kaffeehauses weiß in Zukunft schon, was der Gast wünscht, sobald dieser durch die Tür kommt. Die Konsumgewohnheiten sind durch Echtzeit-Auswertung von Kundenprofilen bekannt, die Bezahlung erfolgt automatisiert, bargeld- und interaktionslos über das persönliche Onlinekonto. »Quelle von Differenzierung ist in Zukunft der Serviceerfolg, der sich am individuellen Bedürfnis orientiert, nicht mehr allein das hochwertige Produkt«, so die Lehre von »d.quarks«.

Anzeige

## **Mobile Räume mieten.** Flexible Raumlösungen für jede Branche.



[www.container.de](http://www.container.de)

**ela[container]**

# Familiengeführt oder familienkontrolliert?

*Der Aachener Maschinenbauer Neuman & Esser setzt auf »Familie in der Führung«, der Edelstahlproduzent und -händler Zapp aus Ratingen setzt auf »Familie als Kontrolleur«. Für beides gibt es gute Gründe.*

**Familie in der Führung – Garant für Wertebewusstsein und Unternehmenskultur**

VON STEFANIE UND ALEXANDER PETERS

Gegründet im Jahr 1830, wird Neuman & Esser seit 1891 von Mitgliedern der Familie Peters geführt. Neben der technischen Weiterentwicklung der Produkte und der vier Produktionsstandorte in Deutschland haben die folgenden Entwicklungsphasen die Gruppe entscheidend geprägt: vom Einzelunternehmen zum Global Player, von Stand-alone-Lösungen zu einer vernetzten IT-Gruppe, vom zentralisierten Know-how zur Wissensgemeinschaft und die Fokussierung auf Premiumtechnologie »Made in Germany« trotz Internationalisierung gemäß dem Leitmotiv »Think German – Act Local«.

Diese Entwicklungen konnten nur stattfinden, weil es unsere Aufgabe als Unternehmer ist, Impulse aufzunehmen und bewährte Pfade und Konzepte immer wieder kritisch zu überprüfen. Gemeinsam mit Mitarbeitern müssen die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Dazu gehört Mut, Vertrauen in die Zukunft und die Risikobereitschaft, neue Wege zu gehen. Der Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn das gesamte Unternehmen hinter den Entscheidungsträgern steht und die Weiterentwicklung und die damit verbundenen Veränderungen mitträgt.

Um sich am Markt behaupten zu können, ist eine lebendige Innovationskultur und Bereitschaft zu Veränderungen zwingend. Das gelingt einem mittelständischen Unternehmen nur mit flexiblen, loyalen und leidenschaftlichen Mitarbeitern, die sich mit dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie identifizieren.

Eine derartige Identifikation entsteht nur, wenn gemeinsame Werte gelebt werden, auch über Landesgrenzen hinaus. Sie sind das Fundament für Kreativität und Motivation. Mitarbeiter werden dadurch animiert, selbstständig ihr Umfeld zu gestalten und unternehmerisch zu handeln. Dazu braucht es eine Atmosphäre der Freiheit und des gegenseitigen Vertrauens, das durch den persönlichen Austausch und den engen Kontakt zwischen Unternehmerfamilie

**Familie in der Kontrollfunktion – Spitzenkräfte für die Spitze**

VON CHRISTOPH ZAPP

Die 1701 gegründete Zapp-Gruppe befindet sich seit zehn Generationen in Familienhand. Neun Generationen lang wurde das Unternehmen jeweils von den ältesten Söhnen geführt. In der zehnten Generation kam es zum Wandel: Erstmals wurden alle Kinder Gesellschafter der Unternehmung. Nun sind wir elf Inhaber aus fünf unterschiedlichen Familienstämmen.

Die Altersunterschiede im Gesellschafterkreis sind groß, die Interessenlagen sind unterschiedlich. Somit war es ein logischer und notwendiger Schritt, Familie und Unternehmen professionell zu trennen. Bereits in den 1990er Jahren hat die neunte Generation, damals noch im operativen Geschäft tätig, den industriellen Bereich in eine familiengeführte AG umgewandelt und sukzessive mit externen Managern besetzt. Die private Vermögensverwaltung wurde in eine professionelle, ebenfalls extern gemanagte Single-Family-Office-Struktur eingebracht. Langlaufende Gesellschaftsverträge binden alle elf Gesellschafter langfristig an das Familienunternehmen. Inzwischen existiert bereits die elfte und zwölfte Generation. Die stark unterschiedlichen Altersstrukturen verstärken sich. Bei dieser Gemengelage sind wir froh, professionelle Strukturen und Prozesse zu haben, die den Erhalt der Unternehmensgruppe hoffentlich viele weitere hundert Jahre sicherstellen.

Die Familie gibt über die Gesellschafterversammlungen die nachhaltige Grundstrategie vor und trifft alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen. Ein Familienrat, in dem je ein Vertreter jedes Familienzweiges sitzt, ist enger in das operative Geschehen eingebunden und besetzt auch strategische Geschäftsführerposten im Family-Office-Bereich. Im Aufsichtsrat des industriellen Bereichs der Zapp AG sitzt stets ein Mitglied der Familie neben zwei weiteren externen Aufsichtsräten, die das Expertenwissen aus der Branche mitbringen und den Blick von außen garantieren.





und Mitarbeitern gestärkt wird. Dazu sind wir sehr regelmäßig an allen Standorten im In- und Ausland vor Ort. Nur durch die Nähe zu jedem Mitarbeiter können wir gemeinsam Entscheidungen schnell umsetzen.

Wäre die Familie in einer reinen Kontrollfunktion, würde sie weitreichende unternehmerische Entscheidungen rein auf Zahlenbasis treffen müssen. Bei uns fließen neben den Kennzahlen auch eine tiefe Kenntnis der Märkte und operativen Prozesse mit in solche Entscheidungsprozesse ein. Hinzu kommt unsere Langfristperspektive. Wir denken in Generationen.

Über nunmehr vier Generationen haben sich die gemeinsamen Werte in der Neuman & Esser Group entwickelt und etabliert. Dazu gehört: Offenheit in der Kommunikation, so dass alle Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt wissen, wie der Entwicklungsstand der Firmengruppe ist; die Vorbildfunktion von Familie und Management sowie die Geradlinigkeit als Muss für Vertrauen, Berechenbarkeit und Stabilität. Das vermittelt Sicherheit gegenüber den Mitarbeitern und Kontinuität gegenüber Kunden und Geschäftspartnern.

Markttrends frühzeitig zu erkennen und dabei schneller zu reagieren als der Wettbewerb ist ein besonderes Merkmal von Neuman & Esser. Dies und das besondere Wir-Gefühl von Neuman & Esser führen zu echten Wettbewerbsvorteilen, wenn es heißt, die Positionierung auf dem Weltmarkt als Technologieführer unter den drei größten Anbietern aufrechtzuerhalten.



Ein wesentlicher Aspekt in diesem Gesamtkonstrukt ist die Auswahl der externen Vorstände unserer AG, die ebenso langfristig unternehmerisch denken müssen wie die Inhaberfamilien. Letztere sind gefordert, dem Vorstand klare Leitlinien vorzugeben und ihn langfristig zu incentivieren. Unsere professionellen Strukturen führen dazu, dass wir hochqualifizierte Mitarbeiter aus der Wirtschaft einstellen und diese sich im Unternehmen frei entfalten können. Vor allem bei der Internationalisierung in die USA und nach China hat uns die externe Führungsmannschaft sehr geholfen.

Nach zwanzig Jahren mit diesen Strukturen ziehen wir ein positives Resümee. Wir sind froh, dass unsere Väter den Schritt vollzogen haben vom familiengeführten Betrieb hin zum extern gemanagten, weltweit aufgestellten mittelständischen Familienkonzern, der in seinem Bereich Weltmarktführer ist.



**Christoph Zapp** ist Gesellschafter der Zapp-Gruppe aus Ratingen. Der Edelstahlproduzent und -händler erzielt mit rund 1.100 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von gut 330 Millionen Euro. Seit 20 Jahren wird die Gruppe von familienfremden Vorständen und Geschäftsführern geführt. Die Gesellschafter kontrollieren das Unternehmen über den Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung.



**Stefanie und Alexander Peters** sind Geschäftsführende Gesellschafter des Herstellers von Kolbenkompressoren und Mahlanlagen Neuman & Esser nahe Aachen. Die Firmengruppe zählt 1.020 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen konsolidierten Jahresumsatz von rund 250 Millionen Euro.

# Als Nachfolger auf eigenen Füßen stehen

*Für Julian Marquardt-Baladurage war der Weg in die Nachfolge nicht vorgeprägt. Er wollte unabhängig sein – und gründete erst einmal sein eigenes Unternehmen.*

**DOMINIK VON AU:** Sie stammen aus einer Familie mit einem nicht unbedeutenden Familienunternehmen, nahmen aber Ihren eigenen Weg. Wie kam es dazu?

**JULIAN MARQUARDT-BALADURAGE:** Die Nachfolge war für mich am Ende der Schulzeit, zum Abi, während des Studiums und während meiner Auslandsaufenthalte gar keine Option. Ich wäre zwar vom Alter her am dichtesten an der Nachfolge dran gewesen, weil ich der Älteste aus meiner Generation bin. Aber inhaltlich bin ich einen anderen Weg gegangen – ich habe nichts Technisches studiert, wie es unser Familienunternehmen vielleicht erfordert hätte, sondern Finance und Business. In meiner beruflichen Praxis hatte ich Stationen bei der Deutschen Bank und bei der Boston Consulting Group, weil ich in die Beratung wollte. In dieser Zeit wuchs bei mir der Wunsch: Mach dich selbstständig, geh deinen eigenen Weg!

**Und was sagte die Familie dazu?**

Es kam überhaupt kein Druck. Die Familie hat ohnehin angenommen, dass ich nicht in die Nachfolge einsteige. Zwar fragte die Familie hin und wieder nach, wie es um meine Neigung bestellt sei. Aber das kam aus ehrlichem Interesse, vollkommen ohne Hintergedanken. Ich hatte nie das Gefühl, nicht vollkommen frei zu sein in dem, was ich tue.

**Marquardt, das Unternehmen Ihrer Familie, ist ein Automobilzulieferer. Ihre Firma MJB ist auf einem ganz anderen Markt unterwegs – welches Geschäftsmodell steckt darin?**



**Julian Marquardt-Baladurage**, 1988 geboren, ist Urenkel des Co-Gründers von Marquardt, einem weltweit führenden Hersteller von elektronischen Schaltern für die Autoindustrie. Das Unternehmen (1925 gegründet) mit Sitz in Rietheim-Weilheim erwirtschaftet einen Umsatz von 1 Mrd. Euro und beschäftigt 8.500 Mitarbeiter. Das Eigentum teilen sich zwei entfernt miteinander verwandte Stämme der Familie Marquardt, die auf die Co-Gründer zurückgehen. Julian Marquardt-Baladurage gründete schon im Studium sein eigenes Unternehmen, den IT-Dienstleister MJB, den er bis heute als CEO führt.

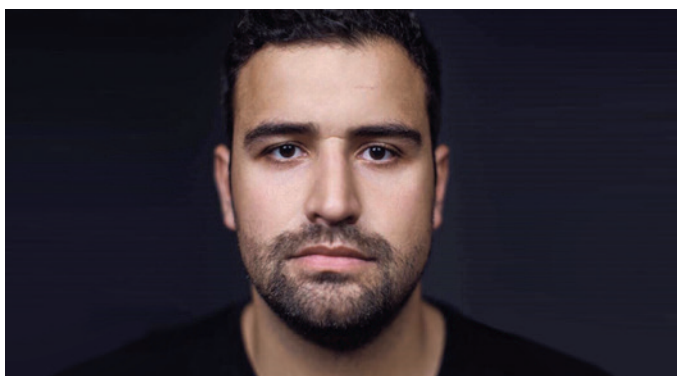
Als wir im Jahr 2012 mit MJB anfangen, haben wir Websites gebaut. Aber nicht für Start-ups oder für die Großen, wie das alle tun – sondern wir haben uns auf eine vernachlässigte, aber viel wichtigere Zielgruppe fokussiert: auf die zahllosen SME, also Small- und Medium-sized Enterprises (übers.: KMU, Anm. d. Red.), um die sich eigentlich keiner so recht gekümmert hat, die auch keine eigene IT-Abteilung haben, die das professionell umsetzen kann. Wir haben in London gegründet, mit Entwicklungsstandorten in Prag und Indien. Heute mit 40 Mitarbeitern ...

**... Und wo steckt die Fantasie in Ihrem Geschäftsmodell?**

Bald nach dem Start merkten wir: Eine Website bauen oder eine Plattform einrichten ist ein Einmalgeschäft. Wir kamen, machten den Job und gingen wieder. Das war für beide Seiten nicht wirklich die beste Lösung. Die Website und all die anderen Anwendungen sind doch wie ein Garten – sie müssen gepflegt werden, es gibt ständig etwas zu tun. Nur: Kleine und mittlere Unternehmen haben nicht die Ressourcen dafür. Das haben wir zu unserem heutigen Geschäft gemacht. Wir nennen es WaaS, für: Website as a Service. Der Kunde bekommt Aufbau, Betrieb, Hosting und Wartung der Website aus einer Hand, muss nichts investieren, hat für alles nur einen Ansprechpartner. Dafür rechnen wir eine monatliche Gebühr ab, die sehr überschaubar ist.

**Das scheint gut in die Denkweise von kleinen und mittleren Unternehmen zu passen. Aber wie haben Sie das Geschäft an den Start gebracht? An den Spross aus einem Familienunternehmen sei die Frage erlaubt: Gab es Geld von zu Hause, damit die Sache zum Fliegen kommt?**

Nein. Ich habe das bewusst in zwei Welten getrennt. In meinem Wirkungskreis bei MJB bin ich »Julian«, viele Freunde und Mitarbeiter wissen gar nichts vom Familienunternehmen im Hintergrund. Ich habe das nie ausgespielt, wollte nie in die Ecke jener Leute gestellt werden, die alle Mittel von zu Hause gestellt bekamen und immer weich gebettet arbeiten konnten. Ich habe mit meinem Partner mit selbst beschafftem Geld, vollem Risiko und vollem Einsatz gegründet. Crowdfunding und eine kleine Bankfinanzierung sind bislang unsere Geldquellen. Im Rückblick war es gut, dass ich diesen Weg genommen habe – ich schätze die Unabhängigkeit.



Julian Marquardt-Baladurage

**Hatte es einen begünstigenden Einfluss auf Ihren Start, dass Sie aus einer Unternehmerfamilie kommen, färbt da etwas von der Passion Ihrer Vorfahren durch?**

Ja, bestimmt. Mein Vater kommt aus Sri Lanka, dort war er Unternehmer im Hotelgeschäft. Meine Tante, die für unseren Stamm derzeit die prägende Rolle bei Marquardt spielt, hat auch ihren Beitrag geleistet. Ich kann mich an viele Gespräche mit ihr erinnern, da erstand das Bild meines Urgroßvaters vor unseren Augen. Es war immer wieder von den charakteristischen Eigenschaften die Rede, die der Firmengründer Johannes Marquardt eingebracht hat: Gestaltungswillen, Freude am Gelingen, Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen, solche Dinge. Das hat mich zweifellos geprägt, weil ich über diese Vorbilder gelernt habe: Es gibt immer einen Weg.

**Apropos Weg: Werden Sie in den nächsten Jahren in die unternehmerische Verantwortung bei Marquardt gehen?**

In unserem Stamm bin ich aus meiner Generation derzeit der Einzige, der dem Unternehmen altersmäßig und inhaltlich nahesteht. Ich verstehe den groben Umriss und den Rahmen des Geschäfts. Sicherlich werde ich nicht im operativen Geschäft, sondern eher gestaltend aufseiten der Familie involviert.

**Was wird dann aus MBJ, Ihrer eigenen Gründung?**

Hier wird sicher mein Wirkungsschwerpunkt bleiben. Das Geschäft ist im Aufwind, wir sind gerade nach Berlin umgezogen, jetzt stehen Skalierung und Internationalisierung an. MBJ ist deshalb für mich Priorität, diese werde ich klar zu meiner potenziellen Mitwirkung bei Marquardt abgrenzen.

**Der Weg vieler Nachfolger ins Familienunternehmen geht, im Telegrammstil, so: erst ein Studium, dann drei bis fünf Jahre externe Bewährung in einem anderen Unternehmen der Branche, gefolgt von zwei Jahren Leitung des Auslandsgeschäfts in Südafrika oder Nordamerika im eigenen Haus, dann Einstieg in die Geschäftsleitung. Welche Unterschiede sehen Sie hier zu Ihrem Weg?**

Dieser klassische Einstieg hat immer einen recht strengen Rahmen. Da geht die Kreativität nur bis zu einem gewissen Punkt. Die Freiheiten, die dieser Weg erlaubt, sind ebenfalls begrenzt, nach oben und unten. Es kann nur begrenztes Unheil passieren, der Nachfolger ist immer gepuffert, im Zweifel wird man als der Sohn oder die Tochter gesehen, die mal Papas Nachfolge antreten wer-

den. Es ist immer jemand da, der einem über die Schulter guckt. Das zumindest höre ich gelegentlich von NxG-Kollegen – sie können nur selten wirklich frei sein. Als Gründer hingegen hatte ich jeglichen Spielraum, konnte alles umsetzen, was mir in den Sinn kam. Ich hatte krassere Hochs und krassere Tiefs. Das prägt.

Anzeige

**INTES**  
Family Business Academy | by PwC

Sie suchen einen Beirat, Aufsichtsrat oder Geschäftsführer?

**Wir helfen Ihnen bei der Suche! Profitieren Sie von unserem stetig wachsenden Netzwerk.**

**KONTAKT:** Gerold Rieder: 0228/36780-64,  
g.rieder@intes-akademie.de  
Dr. Dominik von Au: 0228/36780-50,  
d.von.au@intes-akademie.de

# Namen und Würdigungen



## *Heraeus: Jürgen Heraeus begeht seinen 80. Geburtstag*

»Dort, wo der Saustall-Faktor am größten ist, kannst du am meisten ernten«, sagt der Vater zum Sohn. Jürgen Heraeus ist damals gerade frisch als kaufmännischer Leiter von Leybold-Heraeus angetreten, einer Tochtergesellschaft des Familienunternehmens. Er hält sich an das Petitum des Vaters – und bringt dort die etwas aus dem Ruder geratene Firmenkultur in Ordnung: Sparsamkeit, Kostendisziplin und Verantwortung halten Einzug.

Das war 1967, Heraeus' erste Führungsaufgabe. Zuvor hatte er ein Jahr in den USA verbracht sowie ein Traineeprogramm in der Firma Heraeus absolviert. »Meine beste Zeit«, sagte er in einem Interview über seine Lehrjahre, als er Geschäft und Mitarbeiter von der Pike auf kennenlernte. »Dr. Jürgen«, wie er bald intern genannt wurde, setzt das Thema seiner Doktorarbeit in der Praxis um, führt ein modernes Kostenmanagement im Konzern ein. 1977 wird er in die Geschäftsleitung berufen, 1983 wird er Vorsitzender der Geschäftsleitung der W. C. Heraeus GmbH. Der neue Firmenchef dezentralisiert, führt als erstes großes Familienunternehmen eine Holding ein – und macht aus

der 1851 gegründeten Platinschmelze einen internationalen Edelmetall- und Technologiekonzern (heute 1,9 Mrd. Euro Umsatz, incl. Edelmetalle: 12,9 Mrd., 12.500 Mitarbeiter). Dass heute 80 Prozent des Geschäfts aus dem Ausland kommen und ein Großteil davon aus Asien, ist sein Verdienst. Jürgen Heraeus, dessen hessischer Sprachduktus ebenso fein herüberkommt wie sein Sinn für die gut gesetzte Ironie, vereint Willensstärke und die Fähigkeit zum Ausgleich in einer Person. Er ist bei Mitarbeitern geschätzt, bei den Gewerkschaften geachtet und es gelang ihm stets, den aus über 190 Gesellschaftern bestehenden Familienkreis zu einen. »Der Souverän sind wir«, gab ihm einer aus der Familie in jungen Jahren mit auf den Weg. Daran hält er sich bis heute. 2007 würdigten die INTES Akademie für Familienunternehmen und das Unternehmermagazin *impulse* Jürgen Heraeus' »unternehmerischen Weitblick und die vorbildliche Governance« des Unternehmens und zeichneten ihn als »Familienunternehmer des Jahres« aus.

Im Jahr 2000 wechselte Heraeus in den Aufsichtsratsvorsitz, den er bis heute innehat. Er nahm zahlreiche weitere Mandate wahr und engagiert sich seit 2008 als Vorsitzender von UNICEF Deutschland. Sein Nachfolger im Amt des Firmenchefs ist seit 2013 sein Schwiegersohn Jan Rinnert. Jürgen Heraeus beging Anfang September seinen 80. Geburtstag.

## *Schmitz Cargobull: Wieder ein Familienmitglied an der Spitze*

Zuletzt stand 2003 ein Familienmitglied an der Firmenspitze, es folgte mehr als eine Dekade mit einem familienfremden Firmenchef. Seit Frühjahr 2016 aber führt wieder ein Familienmitglied die Geschäfte: Der Auf-

sichtsrat ernannte Andreas Schmitz zum Vorstandsvorsitzenden, er leitet das Geschäft gemeinsam mit vier familienfremden Vorständen. Der 48-Jährige ist ein direkter Nachkomme des Gründers, er gehört der vierten Eigentümergeneration an. Er absolvierte ein Studium zum Elektroingenieur an der Brown University (USA) und erwarb einen MBA an der Kellogg School (USA). Im Rahmen seiner externen Bewährung arbeitete er beim Kranhersteller Linden Comansa sowie bei der Boston Consulting Group. Im Jahr 2001 trat Andreas Schmitz bei Schmitz Cargobull ein, wo er vor seiner Berufung in den Vorstand, die im Jahr 2008 erfolgte, unter anderem in Spanien, UK und China arbeitete. Das Unternehmen ist europäischer Marktführer für Lkw-Sattelaufleger und erwirtschaftet mit 4.900 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,6 Mrd. Euro.

## *Top-50-Familienfirmen: Umsatz über 1.000.000.000.000 Euro*

Die deutschen Familienunternehmen wachsen weiter. Die 50 größten unter ihnen erwirtschafteten im Jahr 2015 erstmals einen Umsatz von 1 Billion Euro – das entspricht 1.000 Milliarden. Im Vorjahr lag dieses Volumen noch deutlich unter der Billionengrenze. Das Wachstum von 6,9 Prozent innerhalb eines Jahres kam zum größeren Teil durch Zukäufe zustande, der Rest wurde durch organisches Wachstum erzielt. Zu den Familienunternehmen zählt das Institut für Familienunternehmen (IFF), das die Zahlen erhob, auch Volkswagen und BMW. Wachstums-Champions waren Bosch, Theo Müller, Fresenius und Brose.





Links: Dirk Roßmann  
Rechts: Dieter von Holtzbrinck

### *Rossmann: Drogerie-Pionier Dirk Roßmann wird 70*

Als er als Jungunternehmer Erfolg hatte, gönnte er sich einen Sportwagen mit V12-Motor. Habe aber nicht zu ihm gepasst, lässt er im Rückblick verlauten. »Keine Uhr, keinen Laptop, keinen Sportwagen. Nicht mal eine Wohnung außerhalb Deutschlands«, beschreibt Dirk Roßmann heute seinen Lebensstil. Er wohne immer noch in dem Haus, das er vor knapp 35 Jahren gebaut habe – und zahle im Übrigen gerne Steuern. Dies sei für ihn der Beitrag zum Gemeinwesen.

Er hat den Hauptschulabschluss, sein Bruder ging damals studieren. Mit 18 übernimmt Dirk Roßmann den elterlichen Drogerieladen, sieben Jahre später kommt seine Sternstunde: Kurz bevor 1973 die Preisbindung der zweiten Hand fällt, eröffnet er in Hannover ein neues Ladenformat – einen Selbstbedienungs-Drogerieladen mit günstigen Preisen. Am Ende des ersten Geschäftstages hat er statt erhoffter 2.000 D-Mark gut 20.000 D-Mark Umsatz in der Kasse, die Kunden standen Schlange. Er wittert seine Chance, gibt Gas und filialisiert das Geschäft – eine Expansion, die bis heute andauert. Als Nummer zwei seiner Branche betreibt Roßmann 3.494 Filialen in sechs Ländern, 47.400 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 7,9 Mrd. Euro. In den 1980er Jahren verkaufte er 40 Prozent seines Unternehmens an die Beteiligungsgesellschaft Hannover Finanz, inzwischen wird dieses Paket von Hutchison Whampoa gehalten, einem Konzern mit Sitz in Hongkong.

Über drei Jahrzehnte sei der Aufbau des Geschäfts ein harter Kampf gewesen, ließ der Gründer in einem Interview verlauten, erst danach lief es richtig gut. Heute arbeitet

sein Sohn Raoul Roßmann in der Geschäftsleitung, der Generationswechsel ist im Gange. Privat ist Roßmann mit 20 Prozent am Fußballklub Hannover 96 beteiligt, überdies pflegt er ein breites soziales Engagement. Anfang September wurde Dirk Roßmann 70 Jahre alt.

### *Holtzbrinck: Verleger Dieter von Holtzbrinck wird 75 Jahre alt*

Weil ihn keiner kannte, konnte er 15 Jahre inkognito mit Gerd Bucerius verhandeln. Keiner muckte, keiner machte irgendetwas öffentlich. 1996 gelingt ihm dann der Coup: Dieter von Holtzbrinck übernimmt die damals marode Wochenzeitung »Die Zeit« aus der Hand ihres Gründers Bucerius – und führt das Blatt zurück zum Erfolg. Den unauffälligen Lebensstil pflegt der Verleger bis heute. Seine Marken sollten bekannt sein, nicht der Inhaber ihrer Holdinggesellschaft, lässt der Unternehmer verlauten.

Holtzbrinck ging in der Schweiz zur Schule und studierte in St. Gallen Wirtschaftswissenschaften. Ein Verlagspraktikum führt ihn in die USA, weit weg vom Vater, mit dem er ein schwieriges Verhältnis hatte. »Er hielt nicht viel von mir, so wenig, wie ich damals von ihm hielt«, sagte er dem Magazin »Der Spiegel«. Dennoch bekam er seine Chance in dem Unternehmen, das Georg von Holtzbrinck im Jahr 1948 gegründet hatte: 1970 wird er Geschäftsführer des »Handelsblatt«. Als der Vater im Jahr 1983 stirbt, führt er die Geschäfte der gesamten Verlagsgruppe (u. a. »Tagesspiegel«, S. Fischer Verlag, Schaeffer-Poeschel Verlag, »Südkurier«, »Wirtschaftswoche«, »Mainpost«) erfolgreich weiter.

Nach Jahren verschiedener Revirements teilen er und sein Halbbruder Stefan von Holtzbrinck das zuvor gemeinsam betriebene Unternehmen auf – 2009 erhält Dieter von Holtzbrinck das »Handelsblatt«, die »Wirtschaftswoche« und den »Tagesspiegel« sowie einen 50-Prozent-Anteil an der »Zeit«. Zuletzt führte er die Geschäfte als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Da seine drei Kinder kein Interesse am Verlagsgeschäft zeigten, geht dieses Amt an einen Familienfremden über. Stichtag für diesen Wechsel ist der 75. Geburtstag von Holtzbrinck, den er Ende September begehen wird.

# Family Education umsetzen

*Lebenslanges Lernen, auch für Unternehmerfamilien.  
Wie Unternehmerfamilien ihre Mitglieder auf dem aktuellen Wissensstand halten.*

Starke Inhaberfamilien unterscheiden sich von fragilen Gesellschafterkreisen vor allem durch ihr hohes gemeinsames Verständnis hinsichtlich Familie und Unternehmen. Ob ein solches Verständnis vorhanden ist, hängt unter anderem auch davon ab, wie regelmäßig und intensiv sich die Mitglieder mit Themen des Familienunternehmens befassen und inwieweit sie diese Themen auch durchdringen. Mehr als die Hälfte der Anteile deutscher Familienunternehmen gehört Gesellschaftern, die nicht im Unternehmen tätig sind. Wiederum mehr als die Hälfte dieser Eigentümer konzentriert sich in ihrem Berufsleben auf gänzlich andere Dinge als Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle. Ein gewisses kaufmännisches und inhaberstrategisches Rüstzeug ist jedoch unerlässlich.

Deswegen setzen immer mehr Inhaberfamilien auf eine systematische Aus- und Weiterbildung ihrer Mitglieder. Das hat einige konkrete Vorteile: Die Gesellschafter können kompetent mitreden und mitentscheiden. Informationsungleichgewichten innerhalb eines heterogenen Gesellschafterkreises wird entgegengewirkt. Gesellschafter finden leichter ihre Rolle im Familienunternehmen. Das erhöht nicht nur die Professionalität von Entscheidungen. Es verbessert zudem die Qualität der Diskussionen und trägt zur Stabilität der Familie bei. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie »Eigentum verpflichtet – über Generationen« von PwC und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) aus dem Jahr 2013. 85 Prozent der 263 für die Studie befragten Familienunter-

nehmen finden, dass die systematische Aus- und Weiterbildung der Gesellschafter den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie unterstützt. 67 Prozent sind der Meinung, dass so Konflikte verhindert werden.

Laut Studie betreiben 65 Prozent der befragten Unternehmerfamilien bereits eine systematische Aus- und Weiterbildung. Bei Umfang und Inhalt der Programme gibt es jedoch große Unterschiede, von einstündigen Gesprächen mit dem Steuerberater der Familie im Vorfeld einer Sitzung bis hin zu mehrtägigen modularen Programmen mit unabhängigen, erfahrenen Profi-Referenten zu einem breiten Themenspektrum.

Abhängig von der Anzahl der Familienmitglieder und dem Kenntnisstand der einzelnen Mitglieder kann eine Unternehmerfamilie entweder offene Seminare zu unterschiedlichen Themen besuchen oder ein eigenes Inhouse-Fortbildungsprogramm konzipieren. Die Angebotsbandbreite bei offenen Seminaren kommerzieller Anbieter ist groß. Jedoch können nur wenige auf umfassende Erfahrungen mit mittelständisch geprägten Familienunternehmen zurückgreifen. Inhouse-Programme haben den Vorteil hoher Vertraulichkeit. Sensible Themen bleiben im Kreis der vertrauten Personen. Durch den intensiven Austausch entwickeln die Familienmitglieder ein gemeinsames Verständnis für die Belange des Familienunternehmens. Matthias Beggerow, Vorsitzender des Familienrates der Familie Simon und Mitglied im Gesellschafterausschuss der Bitburger Holding GmbH, bestätigt: »Bei der

Gesellschafterqualifizierung haben sich Inhouse-Seminare bewährt.« Sie können genau auf die Bedürfnisse der Inhaberfamilie zugeschnitten werden. »Solche Programme können neben der reinen Wissensvermittlung auch die Bindung an das Unternehmen stärken, etwa wenn sie an Unternehmensstandorten stattfinden und mit Besichtigungen oder Mitmachprojekten verknüpft werden.«

Egal für welche Art Fortbildungsprogramm sich eine Familie entscheidet, im Vorfeld sollte sie die Themenbereiche festlegen, die wirklich zur Ausgangslage von Familie und Unternehmen passen. Außerdem sollte geklärt werden, wer teilnehmen darf, wer für die Kosten aufkommt und wer in der Familie für Organisation und Umsetzung verantwortlich ist (siehe auch Beitrag »10 goldene Regeln« auf Seite 16). Bei der Konzeption solcher Programme unterstützen wir Sie gerne.



**Kontakt:** Gerold Rieder  
(g.rieder@intes-akademie.de)  
oder Sabine Strick (s.strick@intes-akademie.de)

Telefon 0228/36780-62

Standpunkt

# Nicht in der Öffentlichkeit streiten



*Streit in Unternehmerfamilien sollte niemals öffentlich ausgetragen werden. Der Schaden für Familie und Unternehmen ist immens.*

Ende Mai, Anfang Juni geschah etwas bis dahin Unvorstellbares: Theo Albrecht jun. ging an die Presse. Und teilte einer überraschten Öffentlichkeit mit, dass Aldi Nord von einem handfesten Familienkrach erschüttert wird. Einem Streit mit allem Drum und Dran, mit Anwälten und Gerichtsverfahren und jeder Menge Öffentlichkeit. Damit brach der Erbe des Firmengründers nicht nur ein jahrzehntelanges Schweigegelübde der Aldi-Inhaberfamilien, sondern verletzte auch einen zentralen Grundsatz von Responsible Ownership: Familienstreit gehört nicht in die Öffentlichkeit.

Diese simple Wahrheit hat mein Vater mir schon vor vielen Jahren beigebracht. Als wir beim Besuch einer mittelalterlichen Ritterburg den Versammlungsraum betraten, in dem die Ritter ihre mitunter streitigen Versammlungen abhielten, wies mich mein Vater auf zwei Besonderheiten hin. Vor der Eingangstür befand sich ein Ständer, in dem die Ritter vor Versammlungsbeginn ihre Waffen ablegen mussten, um gegenseitige Verletzungen in der Hitze des Gefechtes zu vermeiden. Und über der Ausgangstüre hatten sie eine Rose angebracht. Das Symbol des Schweigens sollte daran erinnern, dass, was drinnen gesprochen wurde, nicht nach außen dringen durfte. Denn wer Streit nach außen trägt, stärkt den Feind und schwächt die Gemeinschaft.

Diese Handlungsmaxime sollten sich auch unsere Unternehmerfamilien zu Herzen nehmen. Zwar sind Konflikte in Gemeinschaften unvermeidlich, weil in der menschlichen Natur angelegt. Menschen sind nicht nur soziale Wesen, die Gemeinschaft brauchen und suchen, um ihre Interessen besser durchsetzen zu können. Sie sind auch Egoisten, die die Gemeinschaft nach ihren Vorstellungen gestalten und bei der Verteilung das größte Stück des Kuchens erhalten oder zumindest nicht zu kurz kommen wollen. Vor allem, wenn es um die Verteilung von Geld, Macht und Anerkennung geht. Und davon gibt es im Familienunternehmen bekanntlich reichlich.

Die Frage ist also nicht, ob es in Unternehmerfamilien Konflikte gibt, sondern wie die Familie mit ihren Konflikten umgeht. Unsachgemäßer Umgang kann großen Schaden anrichten. Denn Streit ist einer der größten Wertvernichter im Familienunternehmen – ökonomisch und emotional. Deshalb muss öffentlich ausgetragener Streit tabu sein, egal wie erbittert intern gerungen wird. Wir sollten nicht drum herumreden: Wer Streit öffentlich macht, handelt verantwortungslos. Er beschädigt den guten Ruf der Familie und des Unternehmens und befördert die ultimative Eskalation des Konfliktes. Wenn man sich erst einmal öffentlich beharkt und schlechtgemacht hat, gibt es in der Regel kein Zurück mehr zu einem friedlichen Miteinander. Dann gibt es nur noch Sieger und Besiegte. Und am Ende verlieren irgendwie alle. Wie im richtigen Krieg. Verantwortungsvolles Familienunternehmertum sieht anders aus.

»Friede ernährt, Unfriede verzehrt«, steht immer noch im Büro des Miele-Gründers Carl Miele. Daran sollten wir uns orientieren. Und gemeinsam ein Verständnis und Spielregeln für unseren Umgang mit Konflikten erarbeiten, an die sich im Ernstfall alle halten.



**Prof. Dr. Peter May** ist Geschäftsführender Gesellschafter der PETER MAY Family Business Consulting, Gründer der INTES und Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

**Kontakt:** [p.may@petermay-fbc.com](mailto:p.may@petermay-fbc.com)

# Zehn goldene Regeln für Unternehmerfamilien

*Wenn sich Unternehmerfamilien über Grundregeln für das gute Miteinander im Klaren sind, lassen sich Missverständnisse, Reibungsverluste und Streit vermeiden.*

## 1. WERTSCHÄTZUNG UND AKZEPTANZ

In einer Familie sollte sich jedes Mitglied so angenommen fühlen, wie es ist, unabhängig von der Frage, ob es über Talente und Fähigkeiten verfügt, die für das Familienunternehmen von Bedeutung sind. Dazu bedarf es der Freiheit, eigene Wege gehen zu dürfen, und der Gewissheit, damit nicht die Liebe der Familie zu riskieren. Das ist gerade in Unternehmerfamilien nicht leicht zu leben. Unternehmer haben oft eine genaue Vorstellung davon, welche Werte, Berufsbilder und Lebensstile erfolgreich sind. Alle anderen Wege werden als unterlegen betrachtet. Das spüren Kinder, selbst wenn das Gegenteil behauptet wird. Zum guten Umgang innerhalb von Unternehmerfamilien gehört es, auch abweichende Lebensentwürfe zu akzeptieren.

## 2. INTERESSE UND AUFMERKSAMKEIT FÜREINANDER

In großen Familien ist es schwer, einander wirklich gut zu kennen. Das gelingt nur, wenn man am Leben der anderen interessiert ist und mit ihnen in den Austausch tritt. So lernen die Familienmitglieder die Sichtweisen und Bedürfnisse des anderen wirklich zu verstehen. Das schafft Anknüpfungspunkte, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und hilft dabei, Meinungsverschiedenheiten konstruktiv und vertrauensvoll zu lösen.

## 3. OFFENHEIT FÜR PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Menschen verändern sich – aber das kollektive Familiengedächtnis vergisst nichts. Der Einzelne bleibt für die anderen häufig die ehrgeizige Cousine oder der etwas gemütliche Sohn. Für Familienmitglieder ist das schwierig, besonders wenn sie das Unternehmen einmal führen wollen. Es ist wichtig, offen zu sein für persönliche Entwicklungen und aus Fehlern keine festen Zuschreibungen zu machen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass aus den Familienbanden Fesseln werden, die man sprengen muss, um sich weiterentwickeln zu können.

## 4. VERTRAUEN

Vertrauen entsteht durch gemeinsames Erleben und bestärkende Erfahrungen, sie ist ein Schlüssel für gelingende Kommunikation. Nur wer dem anderen vertraut, ist in der Lage zu hören, was er wirklich sagen will. Ohne Vertrauen wird im Gespräch nach dem »doppelten Boden« oder versteckten Botschaften gesucht. Leicht entstehen daraus Missverständnisse, gerade wenn Personen in un-

terschiedlichen Zusammenhängen erlebt werden – wie es im Familienunternehmen häufig der Fall ist.

## 5. ZUSAMMENHALT

Eine Familie die zusammenhält, stiftet Identität und ist stark. Alle Familienmitglieder können zum Zusammenhalt und zur Qualität der familiären Beziehungen beitragen. Dabei ist das Bewusstsein, Teil von etwas Größerem zu sein, von immenser Bedeutung. Zusammenhalt fordert immer wieder Engagement. Es gilt, regelmäßig Zeit miteinander zu verbringen, Rituale aufrechtzuerhalten oder neu zu begründen, alte Geschichten weiterzutragen und neue Familiengeschichte zu schreiben.

## 6. UNTERSTÜTZUNG

Die Familie ist eine Solidargemeinschaft, in der man füreinander einsteht. Sie ist ein Netzwerk, das auf der Grundlage von Vertrauen und Zusammenhalt sehr gut funktionieren kann. Das Unternehmen ist nicht zwingend Bestandteil dieses Unterstützernetzwerkes. Es stellt zwar häufig die Existenzgrundlage der Familie dar, verfolgt aber eigene, andere Ziele als die Familie und basiert auf anderen Werten. Dennoch werden oft Erwartungen an das Unternehmen geknüpft, die sich um Karrieremöglichkeiten oder materielle Unterstützung ranken. Um Konflikte und Enttäuschungen zu vermeiden, ist es wichtig, klare Regeln zu erarbeiten, was das Unternehmen für Einzelne leisten darf und welche Unterstützung aus der Familie heraus geleistet werden soll.

## 7. BEWUSSTE TRENNUNG VON FAMILIE UND UNTERNEHMEN

Eine familiäre Kultur im Unternehmen und professionelle Diskussionen im Familienkreis – das schätzen viele im Umfeld von Familienunternehmen. Tatsächlich kann diese Gemengelage, die durch die Überschneidung der zwei so verschiedenen Systeme Familie und Unternehmen entsteht, jedoch zu vielen Missverständnissen, Verletzungen und Konflikten führen. Fließende Übergänge vom Privaten zum Beruflichen sind in Unternehmerfamilien üblich und schaffen auch vermeintliche Nähe. Sie behindern aber die Orientierung und führen zu Verunsicherungen in der Kommunikation. Besser ist es, beide Sphären bewusst zu trennen und für alle deutlich zu kennzeichnen.





### 8. KONFLIKTE KLÄREN – NACH KLAREN REGELN

Einen Konflikt sollte auch die Unternehmerfamilie nicht scheuen. Konflikte bieten die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Vorstellungen heraus neue Lösungen zu entwickeln. Problematisch werden Konflikte, wenn sie versteckt schweben und im falschen Moment eskalieren. Je enger Familie und Unternehmen aneinandergesetzt sind, umso größer ist die Gefahr der Übertragung von Konflikten aus dem einen System in das andere. Dann kommt es auf gute Kommunikation an. Es ist wichtig, klare Regeln für den Konfliktfall zu haben. Die Kommunikation sollte hier immer direkt zwischen den Beteiligten und zeitnah erfolgen. Gelingt es den Konfliktparteien nicht, das Problem untereinander zu lösen, sollte ein neutraler Dritter hinzugezogen werden.

### 9. RESSOURCE FÜR DIE FAMILIE

Unternehmen brauchen Ressourcen, um professionell gemanagt zu werden. Unternehmerfamilien auch. Je größer die Familie, desto aufwendiger ist die Organisation derselben. Ein Familienmanager kümmert sich darum, dass »Familie stattfindet«, sich jeder gehört fühlt und der Zusammenhalt gestärkt wird. Er organisiert Familientreffen, hält Kontakt, kann zwischen einzelnen Familiensträngen vermitteln und immer wieder versuchen, einen Blick von außen auf die Familie und das Zusammenspiel mit dem Unternehmen zu werfen. Dieser Aufgabe gebührt Respekt, Anerkennung und Dank – auch im Namen des Unternehmens.

### 10. DIE EIGENEN REGELN ERARBEITEN – GEMEINSAM

Jede Familie ist unterschiedlich und braucht deshalb ihre ganz eigenen Regeln und Rituale. Sie sollten aufbauen auf gemeinsamen Werten und auch explizit formulierten Zielen. Diese Werte und Ziele innerhalb der Familie zu erarbeiten ist ein spannender und sehr lohnenswerter Prozess, der die Identifikation und den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie stärkt und den Bestand des Familienunternehmens maßgeblich sichert.



**Nina Heinemann** ist Volkswirtin, systemische Organisationsberaterin und Wirtschaftsmediatorin. Sie berät Inhaberfamilien als Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen. Kontakt: [nh@heinemann-nachfolgeberatung.de](mailto:nh@heinemann-nachfolgeberatung.de)



Gekürzte Fassung eines Beitrags aus: Peter May, Peter Bartels (Hrsg.): Governance im Familienunternehmen. Bundesanzeiger-Verlag, ISBN: 978-3-8462-0707-9, Preis 69,00 Euro. Erscheint im November 2016.



**ROCHUS MUMMERT**  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

## Digital Leadership: Mehr als ein CEO-Commitment

Die deutsche Wirtschaft probiert sich mittlerweile rege in Sachen Industrie 4.0 und Co. aus. Während die einen Unternehmen sich der Digitalisierung von der technologischen Seite nähern, wählen die anderen einen eher strategischen Ansatz. Das Problem: Beide Wege geraten immer dann ins Stocken, wenn die Aspekte Unternehmenskultur und Leadership ins Spiel kommen. Woran liegt das? Die digitale Transformation bedeutet oft eine radikale Veränderung des Geschäftsmodells und damit wesentlicher Denk- und Handlungsmuster. Daher wird die Kultur, gleichbedeutend mit der strategischen und technologischen Dimension, ein wesentlicher Faktor bei der Transformation sowie der Gewinnung der dafür notwendigen Führungskräfte. Diese »Digital Leader« sind es nämlich, die die Rahmenbedingungen und das Vertrauen schaffen, Mitarbeiter für den neuen Weg zu gewinnen und zu begeistern. Es genügt eben nicht, eine digitale, agile Kultur lediglich mit einem CEO-Commitment in der Firmenstrategie zu verankern. Gefordert sind Persönlichkeiten, die in der digitalen Welt leben und zugleich den Stallgeruch klassischer Fertigungsbetriebe mitbringen. Dabei pflegen sie einen kooperativen Stil zu Mitarbeitern und externen Partnern – und zwar im Sinne wahrhafter Wertschätzung. Das bestätigt auch unsere aktuelle Studie »Emotionale Führung am Arbeitsplatz«. Was letztlich bei Digital Leadership zählt, ist also eine Firmenkultur, die Entrepreneurship fördert und nicht einfach linear fortgeschriebene Ziele goutiert. Das Ergebnis: echte Win-win- oder besser noch 1+1=3-Situationen, gestaltet durch kooperative, agile Führungspersönlichkeiten.



**Peter Schoppe** ist Associate Partner der Rochus Mummert-Gruppe, die Führungspersönlichkeiten für den Mittelstand rekrutiert und in ihrer Entwicklung begleitet sowie Führungssysteme gestaltet.



Die Ergebnisse der Studie »Emotionale Führung am Arbeitsplatz« erhalten Sie unter [Peter.Schoppe@Rochus-Mummert.com](mailto:Peter.Schoppe@Rochus-Mummert.com) oder telefonisch: 089 / 64270567

## Erneuern und bewahren gleichzeitig!

*Was Nachfolger anders machen als die Eltern – und was sie beibehalten.*

»Meine große Aufgabe: Ich muss das Geschäft in eine neue Richtung führen, dabei aber meinen Respekt vor der Elterngeneration behalten. Ich muss meine eigenen Entscheidungen treffen, ohne dass sich der Senior gekränkt oder zurückgesetzt fühlt.« So beschreibt ein Nachfolger aus der zweiten Generation das Spannungsfeld, in dem er jeden Tag leben muss. Die Nachfolge ist eine Sollbruchstelle im System Familienunternehmen, die Risiken mit sich bringt – aber auch die Chance für mutige Erneuerung: 80 Prozent der Nachfolger führen einen neuen Führungsstil ein, 56 Prozent verändern die Strategie, ebenso viele führen eine neue Governance-Struktur ein, fand eine Deloitte-Studie heraus. Die Mehrheit der NxG-Mitglieder will beim Thema Innovation aufs Tempo drücken.

Viele NxG-Mitglieder sehen ihre Rolle außerhalb des Hamsterrades, in dem in ihren Augen noch die Elterngeneration steckt: Sie wollen nicht mehr Alleinentscheider und Ein-Personen-Machtzentrum sein. Die Nachfolger setzen auf Teamführung, dezentrale Verantwortung und Delegation von Entscheidungen vom CEO an die Geschäftseinheiten. Gleichzeitig sind sie offener für Familienfremde in Spitzenpositionen als die abgehende Generation – und 40 Prozent der Befragten würden die Firma auch für familienfremdes Eigenkapital öffnen. Hinsichtlich der Kernwerte freilich sind die Nachfolger ebenso konservativ wie ihre Eltern: Wenn es um den Erhalt des Familienunternehmens, die Sicherung der Unabhängigkeit für die kommenden Jahrzehnte und ein von äußeren Beschränkungen freies Management geht, setzt die NxG auf ein »Weiter so wie bisher«. »Family business, it's a way of life«, sagte einer der befragten Nachfolger – das Familienunternehmen ist ein Lebensstil.



**Studie:** »Next-Generation Family Businesses«, Hrsg.: Deloitte 2016 (32 Seiten, Englisch, Download: [tinyurl.com/nxg-studie](http://tinyurl.com/nxg-studie)). Befragung von 92 NxG-Vertretern aus Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Häufigste Altersklasse: 30–44 Jahre.

## Schwierige Rolle für Angeheiratete

*Sie sind Familienmitglieder, aber auch Quelle von Neid und Missgunst.*

Bei der Mitwirkung von Angeheirateten setzen viele Unternehmerfamilien enge Grenzen. So wird in den meisten Fällen kein Teilnahmerecht an Gesellschafter-, Führungs- und Gremienversammlungen eingeräumt. Das fand eine Studie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt heraus. Die befragten Familien scheuen die Aufblähung der Teilnehmerzahl, sie wollen keine Mitwirkenden haben, die nicht in der Unternehmerfamilie sozialisiert wurden, und sie wollen keine Familienmitglieder in ihrem Kreis, die nur ungenügend für eine Mitsprache qualifiziert sind. Die Angst, dass den Angeheirateten das Haus auf Mallorca oder der neue Mercedes wichtiger ist als das Wohl des Unternehmens, schwingt in mancher Inhaberbefragung mit.

Einige Familien, die Angeheiratete stärker ins Unternehmerische einbezogen, hatten damit eher negative Erfahrungen: Es habe ein größeres Maß an Neid, familiären Emotionen und Befindlichkeiten gegeben. Ein Unternehmer berichtet, dass die Ehepartner der Gesellschafter als Gast bei den Beiratssitzungen zugegen waren, um deren Informationsstand zu verbessern. Dazu befragt, ob er es noch einmal so machen würde, verneinte er.

So hart die Angeheirateten in den meisten Familien von einer Mitwirkung an der unternehmerischen Gestaltung ausgeschlossen werden, so vielfältig sind die Wege, auf denen sie in die Familie (»Family Activity«) einbezogen werden. Es gibt Gesellschaftertage, bei denen die Angeheirateten dabei sind, es werden gemeinsam Tochtergesellschaften besucht, die Ehepartner nehmen an den Abendessen der Gesellschafter teil oder gehen mit der Inhaberbefragung auf Urlaubsreise. »Wir wollen Identität stärken, die Familie einen und Verständnis für das Geschäft schaffen«, sagen die Befragten.

Allerdings werden auch hier Abstufungen vorgenommen. Passive Gesellschafter mit kleinem Anteilsbesitz werden kurzgehalten – ganz gleich, ob es sich um den Gesellschafter selbst oder seinen Ehepartner handelt. Hier wird höchstens einmal im Jahr eingeladen. »Neid, Eifersucht und sonstige Konflikte möglichst gering halten«, geben die Unternehmer als Begründung an.

Bei aktiven Gesellschaftern ist die Lage anders, ebenso bei Unternehmen mit einem Gesellschafterkreis, der nur wenige Mitglieder umfasst. Hier gilt meist die Regel: Angeheiratete werden stark in die Familienaktivitäten einbezogen und sind im Umfeld des Unternehmens sichtbar. »Wir wollen als intakte Familie wahrgenommen werden. Dazu trägt die Präsenz der Ehepartner maßgeblich bei. Das wirkt sich auch positiv auf die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden aus«, so der Tenor der Antworten aus den Familien. Einer der Befragten berichtet, dass bei der Vorstellung neuer Produkte die ganze Familie dabei sei – von der Oma bis zu den kleinsten Kindern. »Die Leute verbinden die Produkte mit der Familie. Auch die Führungskräfte verbinden die Firma mit der Familie und der angeheiratete Partner ist nun mal Teil der Familie. So einfach ist das.«

Hinsichtlich des Zugangs zu Geschäftsführungs-Positionen bietet sich ein uneinheitliches Bild. Reichlich die Hälfte hat keine Regeln für den Eintritt von Angeheirateten. Ein Viertel sagt kategorisch: »Nein, keine Mitarbeit in der Geschäftsführung.« Ein weiteres Viertel geht einen pragmatischen Weg – hier ist der Zugang an Bedingungen geknüpft, die ganz ähnlich sind wie die für die Mitarbeit von Mitgliedern der Unternehmerfamilie: Willen, Qualifikation und externe Bewährung vorausgesetzt, kommt eine Mitarbeit durchaus infrage.

Sie verweisen auf die positiven Aspekte der Mitarbeit von Angeheirateten: hoher Leistungswille, Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, den Geist des Familienunternehmens zu leben. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn die familiäre Führung fortgeführt werden soll, aber kein direkter Nachkomme aus der Familie zur Verfügung steht. So sagt einer der Befragten über seinen Schwiegersohn, er sei sehr gut und käme sozusagen aus der Familie: »Der macht wirklich das Äußerste und das könnte der Sohn auch nicht besser machen.«



Thomas Schäfer, »Die Rolle Angeheirateter im Familienunternehmen«, Wiesbaden 2016 (212 Seiten, Springer-Gabler Verlag, 59,99 Euro, Bezug über den Buchhandel)



DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

ASU

## Zurück zur Rechtsgemeinschaft

Die EU befindet sich in der tiefsten Krise seit ihrem Bestehen. Zeit für ein Umdenken. Wie nicht nur das britische Referendum gezeigt hat, misstrauen die Bürger der EU. Eine unbegründete Einmischung in viele Themen sowie das andauernde Biegen und Brechen von Regeln – auch in der Eurokrise – hat Vertrauen gekostet. Umso mehr gilt es, jetzt die EU auf Vordermann zu bringen. Die EU muss sich neu erfinden, damit ihre unbestrittenen Vorteile wieder sichtbar werden. Das ist nur möglich, wenn sie zu einer Rechtsgemeinschaft zurückkehrt, in der Regeln auch eingehalten werden. Darüber hinaus muss sie sich von ihrem Vertiefungsmantra lösen. Nicht alle Länder können und wollen bei jedem Thema zusammenarbeiten. Europa muss sich auf Themen einigen, die clubähnlich in Ländergruppen vorangebracht werden können oder eben nicht. Ein Club, der einen europäischen Energiemarkt bildet, wäre beispielsweise für viele Länder möglich. Dagegen würde ein Club für eine europaweite Spareinlagensicherung wohl weniger begeisterte Anhänger finden, wenn Deutschland mit guten Gründen seine Teilnahme ausschließen würde. Statt einer Transferunion, in der das Prinzip der Einheit von Risiko und Haftung ausgehebelt wird, brauchen wir ein Europa mit Regeln, die auch eingehalten werden. Alles andere beschwört nur den nächsten Exit herauf und radikalisiert ein verunsichertes Europa, statt es zu stabilisieren.

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

# Das Familienunternehmen als Europa-AG

*Wenn das Geschäft schon internationalisiert ist, bietet eine SE viele Vorteile. Ein Blick in die Praxis zeigt, wann eine Umfirmierung lohnt.*

GFT Technologies ist in allen europäischen Ländern aktiv. »Deshalb war es für uns naheliegend, eine Rechtsform zu wählen, die zu dieser Marktstellung passt«, sagt Maria Dietz, Mitglied des Verwaltungsrates, Ankeraktionärin und Ehefrau des Gründers. Erste Überlegungen zur Umfirmierung begannen 2013, zwei Jahre später ist es dann so weit: Aus der börsennotierten AG mit maßgeblichem Familienanteil wird eine Societas Europaea (SE). Diese Rechtsform wird auch Europäische Aktiengesellschaft oder Europa AG genannt, sie ermöglicht seit 2004 die Gründung von Gesellschaften nach europaweit einheitlichen Rechtsprinzipien. GFT ist ein Informatik-Dienstleister für Banken. »Wir betreiben ein Geschäft mit modernen, innovativen Produkten. Dazu gehört auch eine moderne Rechtsform«, erklärt Familienunternehmerin Maria Dietz.

Vergleichbare Vorteile führen auch andere Familienunternehmen ins Feld, die in den letzten Jahren in eine SE umfirmiert haben. Immer wieder ist von »Internationalität« und »Imagevorteilen« die Rede: Die SE unterstreiche die globale Aufstellung, so Matthias von Krauland, CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Eisenmann, die Rechtsform mache den Wandel vom Mittelständler zum internationalen Unternehmen deutlich. Der Familienunternehmer firmierte den Anlagenbauer im Jahr 2014 in eine SE um. Eine ähnliche Tonlage schlug auch Karl Haeusgen an, als er vor acht Jahren in eine SE umwandelte. Vorteil der Rechtsform sei ihre weltweite Anerkennung durch Banken und Geschäftspartner, so der Sprecher des Vorstands von HAWE

Hydraulik. Die rein deutsche Rechtsform der GmbH & Co. KG hingegen sei im internationalen Geschäft weitgehend unbekannt und damit erklärungsbedürftig, ließ der Münchner Familienunternehmer seinerzeit verlauten.

Zudem gibt es eine Gestaltungsoption, die speziell dem Bedarf von Familienunternehmen entgegenkommt. Eigentümer können bei der Gründung der SE frei wählen, ob sie sich für ein one-tier board entscheiden (»monistisches System«), wie es im englischsprachigen Raum verbreitet ist, oder für ein two-tier board, das klassische deutsche AG-Modell mit Aufsichtsrat und Vorstand (»dualistisches System«).

## *AR-Vorsitz und CEO-Rolle in einer Person bündeln*

Maria und Ulrich Dietz, mit 9,7 und 26,3 Prozent der Aktien größte Einzelaktionäre, überführten ihr Unternehmen in eine One-tier-Struktur. »Vorstand und Aufsichtsrat sind hier in einem Gremium zusammengefasst, dem Verwaltungsrat«, beschreibt Familienunternehmerin Dietz das Governance-Format, das die deutsche AG nicht bietet. Ein Familienunternehmen könne über die Hauptversammlung familiäre Eigentümer in den Verwaltungsrat entsenden. Diese können aus ihren Reihen einen Vorsitzenden des Verwaltungsrates bestimmen – und diesen gleichzeitig auch zum CEO ernennen, der im SE-Recht als »Vorsitzender der geschäftsführenden Direktoren« firmiert. »So kann ein starker Gründer in der SE eine Doppelrolle

einnehmen«, beschreibt Verwaltungsrätin Dietz eine in ihren Augen attraktive Möglichkeit der monistischen Struktur.

Kontrolle und oberste Führung werden auf diese Weise schlank in einer Person gebündelt – das von manchen Inhaberfamilien als kompliziert empfundene Two-tier-Modell mit zwei Gremien, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, entfällt. In der One-tier-SE kann der Verwaltungsrat neben dem CEO weitere sogenannte geschäftsführende Direktoren einsetzen, die ebenfalls Mitglied des Verwaltungsrates werden.

Die Böblinger Eisenmann SE etwa wählte diese Gestaltung. Matthias von Krauland, ein Mitglied der Eigentümerfamilie Eisenmann, ist Vorsitzender des Verwaltungsrates und gleichzeitig geschäftsführender Direktor in der Rolle des CEO. Weitere Sitze im Verwaltungsrat sind mit Familienmitgliedern besetzt, die eine Aufsichtsfunktion haben, aber nicht operativ tätig sind. Überdies hat der Eisenmann-Verwaltungsrat drei geschäftsführende Direktoren bestimmt, die gemeinsam mit Alexander von Krauland das operative Geschäft führen und Mitglied des Verwaltungsrates sind.

Der von den Anhängern des One-tier-Modells geschätzte Vorzug: »Der Familieneinfluss kann hier zuverlässig gesichert werden, denn geschäftsführende Direktoren sind weisungsgebunden«, sagt Martin Kaspar, beim Wirtschaftsprüfer PwC Experte für Corporate Governance. Anders als in der AG, wo der Vorstand nicht weisungsgebunden agiere und der Aufsichtsrat nur eine



Aufsichts- und Kontrollfunktion habe, gebe es in der One-tier-Struktur den direkten Zugriff der nicht operativ tätigen Verwaltungsräte auf die Geschäftsführung. »Dadurch sind sowohl der Gründer, wenn er nicht mehr operativ tätig ist, als auch im Verwaltungsrat vertretene Familienmitglieder näher am Geschäft«, sagt Kaspar.

### *Ideale Gestaltung für den gleitenden Generationswechsel*

Dieses Governance-Format kann sich als ideale Lösung für einen gleitenden Generationswechsel erweisen. Ulrich Dietz etwa, der CEO von GFT Technologies, ist heute 58 Jahre alt. Das ist normalerweise nicht das Alter, in dem der Rückzug schon ein Thema ist. Allerdings ist das Unternehmen vorbereitet, sollte Dietz innerhalb der nächsten zehn Jahre seine Prioritäten ändern: Wenn der Gründer sich sukzessive aus dem Tagesgeschäft zurückzieht, sei er über den Verwaltungsrat weiter an der Leitung des Unternehmens beteiligt, sagt Maria Dietz.

Allerdings, so die Warnung von PwC-Experte Kaspar, sollte jede Unternehmerfamilie beide Seiten des Themas beachten. »Starker, gesicherter Familieneinfluss im Operativen« ist aus der Sicht der Eigentümer zweifellos positiv zu sehen – aber aus der Sicht familienfremder Spitzenmanager kann das auch eine ganz andere Deutung bekommen. »Wenig Freiheiten«, »Starke Abhängigkeit von der Familie« bis hin zu »Die Eigentümerfamilie regiert uns ständig hinein« können die Klagen von Familienfremden lauten. Hier haben die familiären Eigentümer die ständige Aufgabe, die Balance zwischen der Sicherung des Familieneinflusses und den Freiheiten für externe Spitzenmanager behutsam auszutarieren. Nur so kann das Familienunternehmen

ein attraktives Arbeitsfeld für von außen kommende Führungskräfte bleiben.

Überdies sollten Unternehmerfamilien bedenken, dass eine Umwandlung in eine SE Zeit kostet. »Das macht man nicht mal so nebenher«, schildert Maria Dietz ihre Erfahrung. Es habe sich bewährt, eine Projektgruppe einzurichten, in der mindestens die Kompetenzen HR, Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht vertreten seien. Überdies solle ein Mitglied der Geschäftsführung mitwirken – und es brauche externen Sachverstand etwa von einem Rechtsexperten, der bereits über praktische Erfahrung mit der SE-Gründung verfüge. Dieses Wissen könne das Vorgehen erheblich beschleunigen, so Unternehmerin Dietz. Ihre weiteren Erfahrungen: Mitglieder des Verwaltungsrates

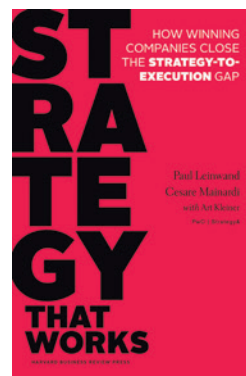
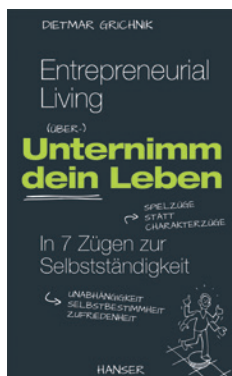
dürfen nicht gleichzeitig Geschäftsführer von Tochtergesellschaften im Ausland sein. Und die Gestalter sollten sich darauf einstellen, dass die vom Gesetzgeber vorgesehenen Gespräche über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE mehr Zeitverbrauch und Kosten verursachen als vorher erwartet.



Eine ausführliche Einführung in die Fragestellungen der SE-Gründung aus Sicht von Familienunternehmen liefert ein Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Titel: »Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Rechtsformalternative für Familienunternehmen« (32 Seiten, Bezug gratis unter [tinyurl.com/wifu-se](https://tinyurl.com/wifu-se))

## Die Europa AG: Diese Themen können den Wechsel der Rechtsform in eine SE interessant machen.

- Das Geschäft ist international oder europaweit aufgestellt.
- Das Unternehmen soll eine Rechtsform bekommen, die in allen europäischen Ländern nutzbar und anerkannt ist.
- Das Unternehmen soll kurz- oder mittelfristig börsenfähig sein.
- Ein wachsender Kreis nichttätiger Gesellschafter soll an das Unternehmen gebunden werden und partizipieren können, gleichzeitig aber soll ein starker Einfluss der geschäftsführenden Gesellschafter gesichert werden.
- Die Gesellschaft soll eine Leitungsstruktur ähnlich einer GmbH mit weisungsgebundenen Geschäftsführern haben.
- Der bestehende mitbestimmungsrechtliche Zustand soll auch bei künftigem Wachstum erhalten bleiben.



### Entrepreneurial Living – Unternimm dein Leben: In 7 Zügen zur Selbstständigkeit

von Dietmar Grichnik,  
Hanser-Verlag, 200 Seiten,  
Preis: 24,99 Euro

Unternehmer werden – will ich das überhaupt? An irgendeiner Stelle im Lebensweg bewegt diese Frage jeden Nachfolge-Kandidaten. Die Erwartungen der Eltern prägen zwar, eine Entscheidung ist dennoch zu treffen. Der eine sagt »Ja« zu den Hoffnungen, die ihm entgegengebracht werden. Ein anderer sagt »Nein«, gibt sich mit einer Stelle als Pressesprecher im Unternehmen der Familie zufrieden und überlässt die Führung einem Geschäftsführer vom externen Arbeitsmarkt. Dieses »Ja oder Nein« kann der Nachfolger mit sich selbst ausmachen, es mit den Eltern besprechen, sich vielleicht auch externen Rat einholen. An diesem Punkt knüpft »Entrepreneurial Living – Unternimm dein Leben« an.

Das Buch liefert die Vorbereitung auf das Unternehmerleben als Trockenübung, ohne Obligo. Hier kann sich der Leser, idealerweise zwischen 17 und 22 Jahre alt, ein Bild davon machen, was es heißt, auf eigene Rechnung und eigenes Risiko zu arbeiten. Der Autor, ein Professor für Unternehmertum, nimmt seine Leser per Du-Ansprache an die Hand, zeigt Beispiele von Leuten, die den Einstieg ins Unternehmerleben schon geschafft haben. So dann schleust er die Nutzer des Buches durch einen Sieben-Stufen-Plan. »Starte deine unternehmerische Zukunft mit einem grandiosen Problem«, »Inventieren geht über Studieren«, »Denke in Zielpartios« sind einige davon – sie sind als Einladung dafür gedacht, in eine geführte Selbstreflexion einzutreten. Einem Nachfolge-Kandidaten auf dem Weg ins Berufsleben kann das helfen, einen geschärften

Blick für seine Fähigkeiten (»Was kann ich eigentlich?«) als auch für seinen Willen (»Will ich wirklich Unternehmer werden?«) zu entwickeln. So reift das Fundament für eine Entscheidung, die von selbst steht, ohne die fürsorgliche, aber manchmal auch belastende Einflussnahme der Eltern.

Damit ist das Buch ein recht brauchbares Werkzeug, das sich in ein paar Stunden durcharbeiten lässt. Jeder, der es nutzt, sollte freilich bereit sein, über einige Schwächen hinwegzusehen: viele unnötige Anglizismen (»bootstrappe deine Mittel«), einige Ideen, die eine bessere Erklärleistung des Autors verdient hätten – und die vielen weißen, unbedruckten Seiten, die das Werk inhaltsfrei aufblähen.



### Strategy that works. How winning Companies close the Strategy-to-Execution Gap

von Paul Leinwand, Cesare  
Mainardi, Englisch, Harvard  
Business Review Press, 264 Seiten,  
Preis: 20 Dollar

Strategie wow, Umsetzung mau: Das haben wir alle schon einmal erlebt. Was in der Konzeption so wunderbar und schlüssig aussah, findet keinen Weg in die Praxis des Tagesgeschäfts – nicht, weil die Idee schlecht war, sondern weil die nötigen Schritte zu ihrer Umsetzung nicht gut genug eingeübt wurden. Das Buch »Strategy that works« greift dieses Thema auf, das zwar uralt, aber angesichts des Hyper-Wettbewerbs auf vielen Märkten drängender denn je ist.

Die Autoren raten den Unternehmern, das weiter zu stärken, worauf sich viele Familienunternehmen ohnehin verstehen: hand-

werkliche Perfektion, und zwar sowohl bei Produkten als auch, was immer wichtiger wird, bei Dienstleistungen. Dafür braucht es nicht die neue, noch bessere Strategie – sondern eine bessere Umsetzung dessen, was als Strategie schon vor zwei Jahren angeordnet wurde.

Vorbild dafür können jene Unternehmen sein, die das »sehr gut« im Fach »Umsetzung« schon erreicht haben: Sie haben ein für alle Stakeholder verstehbares, einmaliges Wertversprechen, das die Wettbewerber am Markt überstrahlt – und sie verfügen in der Belegschaft über Fähigkeiten, die sich gegenseitig verstärken. »Die Mitarbeiter in einem guten Unternehmen haben Klarheit über diese Themen«, so die Autoren, zwei Berater von Strategy& (früher Booz), »auf diese Weise wird eine starke, leistungsorientierte Kultur geprägt.«

Weltklasse-Umsetzung beginnt deshalb lange vor den ersten Handgriffen: Sie schwört Mitarbeiter auf ein von jedem verstandenes Bild von den Stärken der Firma ein. Erst wenn dieses Bild steht, wird daraus eine Agenda für die Tagesarbeit abgeleitet. Die Frage »Wer macht das schon so?« beantworten die Autoren mit Fallstudien auch von familien- und inhabergeprägten Unternehmen, etwa Lego, Inditex (Zara), Apple, Starbucks und IKEA. Diese Beispiele wie auch das ganze Werk sind im bewährten Format des amerikanischen Business-Books präsentiert: anschaulich, praxisnah und in einer verständlichen Sprache, die Lust auf Anwendung macht.



Der nächste Lehrgang für Beiräte und Aufsichtsräte startet im Oktober 2016

## FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

### Thronfolge oder Gleichbehandlung?

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

### Körpersprache

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

### Loslassen lernen

Wie ein geregelter Abgang zum neuen Aufbruch wird  
18. Oktober 2016 in Osnabrück

### Digitale Vertriebsstrategien

20. Oktober 2016 in Osnabrück

### Geschwister in der Führung des Familienunternehmens

Fluch oder Segen?  
25. Oktober 2016 in Stuttgart

### Positive Leadership – Das Motivationsseminar

Stärken stärken, Flow erzeugen, Sinn geben  
26. Oktober 2016 in Stuttgart mit Prof. Dr. Utho Creusen

### Preise sind Chefsache!

Wie Sie durch eine professionelle Preispolitik Ihr Ergebnis steigern!  
27. Oktober 2016 in Stuttgart

### Vermögensplanung

für Unternehmerfamilien  
9. November 2016 in Osnabrück

### Führen – Fordern – Coachen

mit System!  
16. November 2016 mit Boris Grundl

### Wachstum generieren

Anders als alle anderen – und mit System!  
23. November 2016 in Wiesbaden mit Prof. Dr. Arnold Weissman

### Wachstum managen

Wachstum steuern, Profitabilität sicherstellen, Risiken beherrschen  
24. November 2016 in Wiesbaden

### Wachstum durch Zukauf

Chancen- und Risikoabgleich, Transaktionsprozess, Due Diligence und Finanzierung  
25. November 2016 in Wiesbaden

### Der Selbstentwickler

Mentale Stabilität auf der Achterbahn des Lebens. So führen Sie sich selbst!  
6. Dezember 2016 in Köln mit Jens Corssen

### Wenn der Vater mit dem Sohne

... oder die Mutter mit der Tochter  
Familienunternehmen gemeinsam führen  
7. Dezember 2016 in Köln

### Kindererziehung

Ein Leitfaden für Unternehmer(paare) in ihrer Rolle als Eltern  
8. Dezember 2016 in Köln

## 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 Inhaberfamilie: Besonderheiten und Herausforderungen

2. Dezember 2016 in Köln

## FÜR DIE NEXT GENERATION

### Strategieworkshop – Unternehmensführung

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

### Persönlichkeitsworkshop – Selbstführung

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

## FÜR BEIRÄTE

### Einführungslehrgang

Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit  
4. bis 5. Oktober 2016 in Köln/Bonn

### Vertiefungslehrgang I

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

### Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung und strategische Kennzahlen  
24. bis 25. Januar 2017 in Köln/Bonn



**Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung**  
unter Telefon +49 228/36780-61  
oder unter [www.intes-akademie.de/anmeldeformular](http://www.intes-akademie.de/anmeldeformular)

### INTES

Akademie für Familienunternehmen  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg

[www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

[www.facebook.com/INTES.Akademie](https://www.facebook.com/INTES.Akademie)



# Verantwortungsvolles Handeln. Bewährt seit 425 Jahren.

Im Bankgeschäft zählt Vertrauen heute mehr denn je. Wir verstehen uns als verantwortungsvoll handelnder Partner, der seine Kunden kompetent und individuell betreut und dabei ihren dauerhaften Erfolg im Blick hat. Seit über 425 Jahren wird Berenberg von persönlich haftenden Gesellschaftern geleitet – das ist ein Prinzip, das das verantwortungsvolle Handeln unseres Hauses geprägt hat. Und das von mehr als 1.300 Mitarbeitern an 19 Standorten in Europa und den USA gelebt wird.

[www.berenberg.de](http://www.berenberg.de)



**BERENBERG**  
PRIVATBANKIERS SEIT 1590