

UnternehmerBrief

Der Wandlungsfähige

Martin Viessmann ist
Familienunternehmer des Jahres 2016



Familiensache

Bei Viessmann treibt die Familie den digitalen Wandel. Maximilian Viessmann über seine Rolle als CDO. » SEITE 12

Renditefaktor Einkauf

Wie Melitta seine Beschaffung neu aufstellt und damit Quellen für mehr Gewinn erschließt. » SEITE 16

Rollenklarheit für Gesellschafter

Anette Klinger und ihre Familie haben beim österreichischen Fensterbauer IFN klare Regeln. » SEITE 18

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Das Unternehmer-Erfolgsforum auf Schloss Bensberg und die mit ihm verbundene Auszeichnung des »Familienunternehmer des Jahres« stellen seit langem Abschluss und Höhepunkt des INTES-Jahres dar. Gemeinsam mit Ihnen haben wir viele besondere Momente erlebt.

»Orientierung – Umgang mit unsicheren Zeiten« war das Leitmotiv eines Unternehmertreffens, das im Zeitalter der digitalen Revolution und am Vorabend der amerikanischen Präsidentschaftswahl erkennbar den Nerv unserer Teilnehmer traf. Selten haben wir eine Konferenz erlebt, die so dicht und so intensiv um ein Kernthema kreiste und dabei Verstand und Herz gleichermaßen berührte.

Wir danken allen, die dabei waren, für ein besonderes Erlebnis und möchten Sie mit unserer letzten Ausgabe des UnternehmerBriefs in diesem Jahr ein Stück weit an diesem Erlebnis teilhaben lassen. Lassen Sie sich inspirieren. Und nehmen Sie diese Inspiration mit in eine hoffentlich besinnlich-frohe Weihnachtszeit und einen kraftvoll-optimistischen Start in das neue Jahr.

Herzlichst, Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Orientierung in unsicheren Zeiten <i>Die Highlights des Unternehmer-Erfolgsforums 2016</i>	03
Geschäft und Verantwortung gehen Hand in Hand <i>Martin Viessmann ist Familienunternehmer des Jahres</i>	08
Spenden oder sozial investieren <i>Die klassische Philanthropie verändert sich</i>	10
Der Chief Digital Officer <i>Next-Generation-Porträt: Maximilian Viessmann</i>	12
Namen und Würdigungen	14
Renditefaktor Einkauf <i>Wie Melitta ungenutztes Potenzial hebt</i>	16
INTES goes global	17
Rollenklarheit für Gesellschafter <i>Das österreichische Familienunternehmen IFN berichtet</i>	18
Inspire Trip <i>Familienunternehmer im Silicon Valley</i>	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

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

Erscheinungsweise: viermal 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.), Britta Wormuth

Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-62 • Fax 0228/36780-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

Warum der Erfolg von morgen neue Muster braucht

Vieles von dem, was wir für bewährt halten, wird durch den raschen Wandel entwertet. Das Familientreffen der Familienunternehmer zeigte, was gute Führung in Zukunft ausmacht.

Den Markt in Indien aufbauen, das neue Werk in Tschechien zum Laufen bringen und dann noch die nächste Stufe der Nachfolge angedenken – so liest sich der Auszug aus einer ganz normalen Unternehmer-Agenda. Aber damit ist der Gleichzeitigkeiten noch nicht genug. Seit Anfang des Jahrzehnts erreicht uns ein Stakkato, das an Stärke wie Dichte zunimmt: Störsignale aus dem Umfeld, die jede bewährte Agenda von heute auf morgen umwerfen können. Einige ihrer Themen: Kommt doch eine neue Finanzkrise? Ist der Brexit schon verdaut? Gefährdet die Politik von Präsident Trump unser USA-Geschäft? Was ist noch echt am Aufschwung in China? »Wir erleben Disruption und Permanenz«, beschreibt INTES-Gründer und Tagungsmoderator Peter May, womit sich Familienunternehmer jeden Tag befassen – und liefert seine Deutung schon vorab: »Es fällt immer schwerer, diese Welt noch zu verstehen.«

Damit war der Ton des 13. Unternehmer-Erfolgsforums gesetzt. »Orientierung. Umgang mit unsicheren Zeiten« lautete das Motto der Veranstaltung. Durch den Tag führten Peter Bartels, Prof. Peter May und Klaus Schweinsberg. 250 Familienunternehmer hatten sich auf den Weg gemacht, die Kompassnadel für ihr Wirken und ihr Geschäft zu justieren. Stéphane Garelli zerstörte diese Erwartung: Zeiten mit klarer Richtung gibt es kaum noch, die neue Welt, der sich jedes Unternehmen stellen muss, ist voller Überraschungen. Beispiel Zentralbanken. »Die drucken Geld, als sei es Konfetti«, lautete seine Diagnose. Die Politik des ultraleichten Geldes locke Regierungen ins Verschwendertum, sie gewöhne den Bürgern das sparsame Wirtschaften ab und mache die Ruheständler von morgen arm. Andere Unsicherheiten wirken parallel. Ein Teil der Arbeitenden muss sich einem Großangriff der Roboter stellen: »Billige Wissensarbeit wird durch billige Maschinenarbeit ersetzt«, beschrieb Garelli, Emeritus der Managerschule IMD, den Wandel in der Arbeitswelt: Armeen von Niedriglohnwerkern überall in der Welt werden bald ohne Beschäftigung sein, weil Kollege Robo die Jobs günstiger und schneller erledigt.

Überdies zeigt sich eine neue Kraft im globalen Wettbewerb. »Schauen wir auf das Jahr 2027. Gut 37 Prozent der Wertschöpfung weltweit werden dann von Familienunternehmen kommen.« Diese Prognose Garellis ließ das Auditorium erleichtert aufatmen – aller-



Hans-Lothar Domröse, NATO-General a. D.: »Man kann sich die Realitäten nicht wegwünschen«, gab er Teilnehmern des Erfolgsforums mit auf den Weg: Der Einfluss ethnischer Konflikte, zunehmender Umweltprobleme, von Terrorismus und dem nicht abreißen lassen Strom der Flüchtlinge wird in jede Unternehmer-Agenda hineinreichen.

dings nur für den Bruchteil einer Sekunde, bis dieser Nachsatz kam: »Das werden alles Familienunternehmen aus Schwellenländern sein.« Sie hören auf Namen wie Tata Motors, Cemex oder Sabancı – sämtlich Firmennamen und Marken, die noch vor zehn Jahren keiner kannte, die aber heute auf dem besten Weg sind, mit Multimilliardenumsätzen zu neuen, starken Spielern auf den Märkten der Welt zu werden.

*»Führung nach
Gebrauchsanleitung gibt es in einer
unsicheren Welt nicht mehr.«*



Warum ist das so, woher kommt diese Kraft? Antwort: Die neuen Wettbewerber haben sich Jahrzehnte mit allen Härten trainiert, sie kennen keine andere Welt als die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Davon kunden die Erfahrungen von Güler Sabancı (61), Chefin der Sabancı Holding mit Sitz in Istanbul. Ein typisches Schwellenland-Familienunternehmen, seine Wachstumsgeschichte ist kurz und stürmisch – Großvater Hacı Ömer Sabancı arbeitete als Baumwollträger, sparte den kargen Lohn in Pfennigbeträgen, gründete, investierte. Erst war es eine Baumwollwaage, dann eine Truppe Träger, später eine Ölproduktion. Aus der Kleinstfirma des Halbanalphabeten wurde binnen weniger Jahrzehnte eines der größten Unternehmen der Türkei, heute mit 14 Milliarden Euro Umsatz. Der Aufbau des Geschäfts folgte nicht den im Westen vertrauten Regeln von guter Strategie und Governance. Dennoch wurde etwas daraus – oder vielleicht gerade deshalb. Die Firma Sabancı überlebte Staatsstreiche, Währungsabwertungen, Kriege, den plötzlichen Kollaps ganzer Geschäftsfelder; einer der Firmenchefs wurde von Terroristen an seinem Schreibtisch erschossen.

Aber die Familie gab nie auf, äußere Härten prägten innere Stärken. Die Sabancı nutzten den Aufwind der aufstiegshungrigen Wirtschaft, man internationalisierte und diversifizierte. Zement, Nahrungsmittel, Textilgeschäft, Bankwesen, Versicherungen, Autoreifen, Tabak – ein scheinbar bunt zusammengewürfeltes Konglomerat.

»Führung nach Gebrauchsanleitung gibt es in einer unsicheren Welt nicht mehr«, sagt Güler Sabancı, Chefin der Sabancı Holding, Istanbul. Ihr Credo: Familienunternehmer sollen Gelegenheiten wahrnehmen, Chancen aufgreifen, wie sie kommen, und sich dem »I have to do this now« und »I simply did it« stellen. Die gute 80-Prozent-Lösung ist in turbulenten Zeiten besser als das Streben nach den letzten zwei Prozent Perfektion.

Der Blick auf dieses Geschäft zeigt den deutschen Familienunternehmern: Es geht auch anders als mit Aktivitäten, die strikt auf »Kernkompetenz« und »Fokussierung« gebürstet sind. Dasselbe Bild bei der familiären Eigentümerschaft: Zwei Generationen arbeiten parallel im Unternehmen, mehrere Onkels der Firmenchefin wirken noch als Nachfahren des Gründers, überdies mehr als eine Handvoll Cousins und Cousinen in Güler Sabancıs Alter. Das ist eine Konstellation, die jedem deutschen Governance-Spezialisten das Adrenalin ins Blut treiben würde – aber für das türkische Familienunternehmen ist sie ein Vehikel, die hohe Unsicherheit von außen mit Energie aus der Familie abzufedern: In den 66 Beteiligungsunternehmen ist der Weg zum nächsten Familienmitglied immer nah. Die Vielzahl der tätigen Familienmitglieder ist in volatilen Zeiten kein Governance-Risiko, sondern ein multiplizierter Inhaber-Bonus.



»Digitale Marke mal digitale Kultur ergibt digitales Business«, so beschreibt Petra Sonnenberg von Google die Formel für den Aufbruch. Die digitale Transformation könne im Unternehmen nicht hoch genug gehängt werden. »Kultureller Wandel geht in der Chefetage los, bei den Inhabern«, so die Digitalexpertin, hier im Bild mit Jeannette Erbprinzessin zu Fürstenberg (La Famiglia), Zied Bahrouni (Motius) und René Deist (Robert Bosch), von links.

Auch aus einer anderen Richtung wirken disruptive Einflüsse auf die Unternehmer-Agenda: Die Digitalisierung mischt die Karten auf vielen Märkten neu. IT ist nicht mehr länger das Große, Teure, das von ein paar Experten sorgsam in einer spezialisierten Abteilung gehütet wird, sondern eine Querfunktion, die das Unternehmen als Ganzes verändert. »Die dafür nötige Technik ist demokratisiert. Jedermann kann sie für Centbeträge nutzen – und damit Neues kreieren«, sagte Frank Thelen, Internet-Unternehmer und Investor der Digitalwirtschaft.

»Investieren Sie in digitale Köpfe!«

Für Familienunternehmer ist das Chance und Bedrohung zugleich. Sie können schnell entscheiden, sich mit Mut dem Neuen zuzuwenden und beharrlich innovieren, wären also digitalbereit. Gleichzeitig aber bremsen im System Familienunternehmen Tradition, Risiko scheu und große Geschichte den Aufbruch. Deshalb gilt es, das Gleichgewicht zwischen bewahrenden und erneuernden Kräften neu auszutarieren. »Wer nur in den Rückspiegel schaut und die glorreiche Strategie von gestern in die Zukunft verlängert, wird auf



»Investieren Sie in digitale Köpfe!«, forderte Investor und Multi-Internetgründer Frank Thelen die Familienunternehmer auf, »das wird zwar manchmal die Hölle, die Transformation ist schmerzhaft – aber nötig.« Nur so gelinge der Aufbruch in eine neue Welt voller Chancen.

Dauer scheitern«, gab Jeannette Erbprinzessin zu Fürstenberg, Mitinhaberin des Venturecapital-Finanzierers La Famiglia, den Teilnehmern des Erfolgsforums mit auf den Weg.

Deshalb sollten sich Familienunternehmer an eine neue Art des Tempos gewöhnen: Das Jahr 2020 ist in digitaler Zeitrechnung übermorgen. »Bis dahin werden alle Produkte konnektiert sein, sie können Daten senden und empfangen«, vermerkte René Deist, Experte für digitale Produktion bei Robert Bosch. Wer als Familienunternehmer in dieser Welt dabei sein wolle, solle nicht nur an Big Data, Steuerung durch Algorithmen und den Selbstfahrmodus für Maschinen denken – sondern auch an die weichen Faktoren, die ein derartiger Aufbruch braucht. »Kultureller Wandel ist der Schlüssel zur digitalen Transformation«, beschrieb Petra Sonnenberg von Google die Agenda. Unternehmer sollten sich aus der Deckung trauen, den richtigen Impuls geben und zulassen, dass das althergebrachte Geschäftsmodell infrage gestellt wird. Da gilt es, im rechten Moment schnell zu sein, den Raum für Experimente zu schaffen, das Scheitern zuzulassen und, wie Unternehmer Thelen mahnte, nicht so viele Bedenkenträger-Fragen zu stellen.



Der Unternehmer ist nicht nur Kraftquelle für das Unternehmen – in unübersichtlichen, turbulenten Phasen gilt das Verhältnis auch umgekehrt: »Es war so wichtig, dass ich in schwierigen Zeiten die Unterstützung hatte, und zwar sowohl von der Familie als auch von der Belegschaft«, so der Familienunternehmer Ludwig Merckle in seinem Rückblick auf die überstandene Krise.

Die digitale Transformation mag als Hürde auf dem Weg in die Zukunft empfunden werden – eine viel größere aber bewältigte Ludwig Merckle mit Erfolg. Er zeigte damit, was konzentrierte Energie und Gestaltungswillen zu bewegen vermögen.

»Es war so wichtig, dass ich in schwierigen Zeiten Unterstützung hatte.«

Nach einer Unternehmenskrise erlebt er 2009 den Freitod seines Vaters Adolf Merckle. Deren Auslöser: Das 120 Jahre alte Unternehmen (Ratiopharm, Heidelberger Zement, Phoenix Pharmahandel, Kässbohrer) konnte nach einer schuldenfinanzierten Übernahme und Wertverfall der dafür hinterlegten Sicherheiten die Kredite nicht mehr bedienen. Mancher Außenstehende sah angesichts dieser Lage



Stéphane Garelli vom IMD in Lausanne überraschte die Zuhörer mit seiner radikalen Sicht auf die Welt von Morgen, in der Kollege Roboter fast alle Jobs schneller, günstiger und fehlerfreier erledigen wird.

schon das Ende der Familiendynastie – aber Ludwig Merckle behält einen klaren Kopf, verhandelt mit den Banken. Unter immensem Druck erreicht er, dass die Kredite prolongiert werden. Über den Verkauf von Ratiopharm und zwei Dritteln der Beteiligung an Heidelzement setzt er die nötigen Mittel frei, um die Kredite abzulösen.

»Die Aufgabe des vom Vater gegründeten Geschäfts fiel uns schwer. Ratiopharm war unser Familienunternehmen, wir sind damit aufgewachsen«, sagte Familienunternehmer Merckle beim Erfolgsforum vor sichtlich bewegtem Publikum, »aber der Verkauf war der Preis, den wir für die Rettung zu bezahlen hatten.« Dass sich dieser Weg gelohnt hat, zeigt sich im Jahr sieben nach der Krise.

Merckle steht mit seinen Beteiligungen auf gesundem Fundament, auch dank der selbst gesetzten Führungsregeln für das Familienunternehmen: Sicher bleiben in unsicheren Zeiten, lieber auf Wachstum verzichten als zu viel Risiko eingehen. Nie wieder abhängig von Banken sein. Komplexe Strukturen meiden, das Geschäft so leicht erklärbar machen, dass es jeder nachvollziehen kann – und einen klaren Willen formulieren, in welche Richtung die familiären Eigentümer gehen wollen.



Save the Date:

Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 9. November 2017 auf Schloss Bensberg statt. Vorreservierung unter: www.intes-akademie.de/erfolgsforum

Veranstalter, Veranstaltungspartner
und Juroren gratulieren dem
»Familienunternehmer des Jahres 2016«



impulse

**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**



EgonZehnder





Geschäft und Verantwortung gehen Hand in Hand

Martin Viessmann ist Familienunternehmer des Jahres. Schon als er seinem Vater an die Firmenspitze folgt, baut er das Geschäft mit Weitblick aus. Das macht er bis heute so.

Martin Viessmann beginnt seinen Tag sehr früh am Morgen, meistens mit Frühsport, manchmal auch mit einem Gang in die heimische Natur. Er zeigt sich als einer, der das braucht – ein Gegengewicht zu seiner Agenda, die jeden Tag um acht beginnt: Büro. Geschäft. Führung, 11.600 Mitarbeiter. Die Viessmann-Länder hat er auf dem Globus im Firmen-Orange markieren lassen. Die gesamte Nordhalbkugel ist abgedeckt.

»Der Reiz, Unternehmer zu sein, liegt darin, dass man gestaltet, dass man mit Menschen zu tun hat, dass man gemeinsame Erfolge hat.« Martin Viessmann ist bei allem Erfolg auf dem Boden geblieben und setzt vor allem auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, nicht nur, aber gerade auch in seiner nordhessischen Heimat. Anfang 1992 übernahm er die alleinige Verantwortung für die Unternehmensgruppe, Vater Hans zog sich aus der Heiztechnik zurück und konzentrierte sich auf die Leitung der Viessmann Kältetechnik im fränkischen Hof, seiner Geburtsstadt. Nicht alles war einfach bei dieser Übergabe. Der Sohn schuf deshalb eine Familienverfassung, stellte so frühzeitig und strategisch die Weichen für einen Generationswechsel, der glatt läuft.

Die Viessmann Werke gehörten schon immer zum Leben von Martin Viessmann. »Wie das in Familienunternehmen in aller Regel der Fall ist, spielt das Unternehmen eine große Rolle, wenn nicht sogar manchmal die entscheidende Rolle«, sagte er vor ein paar Jahren in

einem Filmbeitrag. Noch im Schüleralter hatte er erste Erfahrungen in der Firma gesammelt, um die Technik von der Pike auf kennenzulernen: die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Heizsystemen, das Kerngeschäft von Viessmann seit der Gründung durch Großvater Johann vor fast 100 Jahren. Martin Viessmann absolvierte überdies ein BWL-Studium an der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg, das perfekte Rüstzeug für den Einstieg, wie sich zeigen sollte.

Sein offizieller Eintritt ins Unternehmen ist datiert auf das Jahr 1979, direkt nach Abschluss seines Studiums. Seine ersten Herausforderungen bestehen darin, die Verwaltung zu restrukturieren, ein modernes IT-System einzuführen und eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung aufzubauen. Als er später mit 38 Jahren Firmenchef wird, setzt er eigene Akzente und richtet das Unternehmen neu aus. Er führt eine teamorientierte Organisation sowie eine strategische Planung ein und passt die Unternehmenskultur an. Er setzt auf Internationalisierung und lässt völlig neue Produktlinien entwickeln. Und er stärkt die Marke, unter anderem mit dem Einstieg ins Sportsponsoring ab 1993.

All dies nicht als kurzfristige Maßnahmen, sondern wohl durchdacht und mit einem langfristigen Planungshorizont. »Familienunternehmen können gar nicht anders als nachhaltig handeln«, sagt er, und: »Sie treffen stets Investitionsentscheidungen, die die Gren-

»Familienunternehmen können gar nicht anders als nachhaltig handeln.«

Martin Viessmann

zen zwischen den Generationen überschreiten. Sie tragen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ihre Kunden und für die Region, in der sie leben.« In der nordhessischen Provinz sind die Viessmann-Werke ein Lebensnerv, schaffen Existenz für viele Familien. Deshalb steht der Unternehmer fest zum Standort, auch indem er die dortige Infrastruktur stärkt. Dazu zählen mehrere attraktive Hotel- und Gastronomiebetriebe, unter anderem »Die Sonne Frankenberg«. Mit dem renommierten Hotel hat Martin Viessmann einen weit über die Grenzen der Region hinaus bekannten Anziehungspunkt für den Fremdenverkehr geschaffen.

Was er unter Verantwortung versteht, zeigt er durch Taten. Als es Mitte der 90er Jahre Überlegungen gab, für die Produktion einer neuen Gaswandgerätefamilie aus Kostengründen eine Fabrik in Osteuropa zu bauen und die neuen Arbeitsplätze dort zu schaffen, klopfte der Betriebsrat beim Firmenchef an, in vertraulicher Mission. »Mehrarbeit am Stammsitz statt neuer Fabrik in Tschechien«, so lautete sein Vorschlag. Man einigte sich und Martin Viessmann schloss mit der Belegschaft das »Bündnis für Arbeit«. Die Produktion der zukunftssträchtigen Wandgeräte mit 600 zusätzlichen Arbeitsplätzen kam an den Stammsitz im nordhessischen Allendorf, dafür blieb es hier bei 38 statt 35 Stunden Arbeit die Woche, ohne Lohnausgleich. 99 Prozent der Mitarbeiter stimmten zu. »Das Bündnis für Arbeit ist ein Segen für die Region«, ließ der erleichterte Ortsbürgermeister verlauten.

In der Folge entwickelt sich Viessmann von einem Heizkesselhersteller zu einem Komplettanbieter. Der heutige Umsatz von 2,2 Mrd. Euro kündigt von einer Vervierfachung seit Viessmanns Amtsantritt als Firmenchef. Es ist sein Verdienst, dass das Sortiment mittlerweile alle Energieträger abdeckt, darunter auch regenerative Quellen wie Sonnenenergie, Holz und Erdwärme. Darüber hinaus sind auch Blockheizkraftwerke, Wärmepumpen und sogenannte Eisspeicher im Angebot, mit denen im Winter geheizt und im Sommer gekühlt wird.

Marktverfügbare Technik für eine erfolgreiche Energiewende, die am Stammsitz in Allendorf längst Wirklichkeit geworden ist. Mit dem Nachhaltigkeitsprojekt »Effizienz Plus« beweist Viessmann, dass die energie- und klimapolitischen Ziele für 2050 mit marktverfügbarer Technik bereits heute erreicht werden können. Und mit Brennstoffzellen-Heizgeräten, hybriden Systemen oder dem Power-to-Gas-Verfahren, über das Strom aus regenerativen Quellen in Methangas umgewandelt und damit speicherbar wird, zeigt das Unternehmen seine Innovationskraft.

Martin Viessmanns Wirken, da ist er ganz Familienunternehmer, reicht jedoch nicht nur bei der Nachhaltigkeit weit in die nächste Generation. Denn als die andere große Herausforderung neben der Energiewende hat er die Digitalisierung ausgemacht. Und die digitale Transformation hat er im eigenen Unternehmen mit Nachdruck auf den Weg gebracht. Ein Beispiel dafür ist Vitoventures. Dort sitzen die Spürhunde für das, was morgen das Geschäft treibt. Der Wagnisfinanzierer der Viessmann Werke, angesiedelt in München, investiert gezielt. »Gesucht: Startups in aller Welt, die auf den Feldern Kühl- und Heiztechnik, Energie und Industrie 4.0 aktiv sind.« Sie werden, wenn sie erfolgreich sind, dem Geschäft in der vierten Generation Impulse geben.

Für deren Einstieg ist der Boden längst bereit: In diesem Jahr hat er erste Signale gesetzt. Der Unternehmer konzentriert sich nun als Vorsitzender des Verwaltungsrates auf übergeordnete, strategische Fragen sowie die Vermittlung zwischen bisheriger und künftiger Kultur. Die CEO-Verantwortung für das operative Geschäft übertrug er seinem bisherigen Stellvertreter, einem Viessmann-erfahrenen Fremdmanager. Gleichzeitig wurde sein 27-jähriger Sohn Maximilian Chief Digital Officer, er treibt die digitale Erneuerung des Unternehmens voran. Ein späterer Schritt an die Firmenspitze ist Teil der strategischen Planung.



Prof. Dr. Martin Viessmann ist Familienunternehmer des Jahres 2016. Die renommierte Auszeichnung wurde ihm im Rahmen des Unternehmer-Erfolgsforums von INTES und dem Magazin »Impulse« verliehen. In der Begründung der Jury heißt es u. a.: Martin Viessmann hat seit Anfang der 1990er Jahre durch kluge Entscheidungen nicht nur den Umsatz vervierfacht. Er hat das Thema Nachhaltigkeit sehr früh als Unternehmensziel definiert, er hat interne Prozesse modernisiert und er hat sich – entschlossener als viele andere Familienunternehmer – auf den digitalen Wandel eingelassen.

1953 geboren, studierte Martin Viessmann Betriebswirtschaftslehre in Nürnberg. Schon als junger Mann lernte er fliegen, als Student erwarb er den Berufspilotenschein und verdiente sich ein Zubrot am Steuerknüppel von Linienjets. »Ich wäre gern Pilot geworden«, bekundete er einmal. Doch im Jahr 1979 stieg er bei Viessmann ein. 1992 folgte er seinem Vater an die Firmenspitze. Mitte 2016 gab er das Amt des CEO ab, blieb aber Vorsitzender des Verwaltungsrats. Nicht nur damit ist der Generationswechsel eingeleitet: Sein Sohn Maximilian treibt als Chief Digital Officer die digitale Transformation des Unternehmens voran.

Spenden oder sozial investieren?

Von der klassischen Philanthropie zu einem ganzheitlichen Konzept für gesellschaftliche Wirkung. Wie kann eine engagierte Unternehmerfamilie ihre Wirkung maximieren?

Gesellschaftliches Engagement ist für die Mehrheit der Unternehmerfamilien selbstverständlich und seit langem Tradition. Unternehmerfamilien engagieren sich ehrenamtlich in gemeinnützigen Projekten, spenden oder nehmen ihr Engagement durch die Gründung einer Stiftung wahr. In den vergangenen Jahren hat sich das Verständnis von Philanthropie und gemeinnützigem Engagement jedoch stetig weiterentwickelt. Denn zur Erarbeitung wirkungsvoller Lösungen für soziale, ökologische und ökonomische Probleme reicht das klassische philanthropische Engagement oft nicht aus. Vielmehr kann ein ganzheitlicher Blick auf die eigenen Ressourcen und eine Einbeziehung wirtschaftlichen Handelns Projekte leichter zum Erfolg führen. Um die Wirkung ihres gesellschaftlichen Engagements zu stärken, ist es Unternehmerfamilien zum Beispiel möglich, neben ihrem Spendenbudget bewusst Investitionskapital und ihr Unternehmen einzusetzen.



Dr. Felicitas von Peter ist Gründerin und Geschäftsführerin von Active Philanthropy und Beyond Philanthropy.

Kontakt: vonpeter@beyondphilanthropy.eu

Mit dem Aufkommen neuer Organisationsformen wie Sozialunternehmen, die gesellschaftliche und ökologische Probleme mit wirtschaftlichen Geschäftsmodellen lösen wollen, wächst auch die Vielfalt an Finanzierungsinstrumenten. Wie die nebenstehende Grafik zeigt, reicht dies je nach Geschäftsmodell von einer Skala von klassischer Wohltätigkeit bis hin zu kommerziellen Unternehmungen.

Familie, Stiftung oder Unternehmen?

Zur Umsetzung eines ganzheitlichen Konzepts für gesellschaftliche Wirkung hat eine Unternehmerfamilie drei Möglichkeiten:

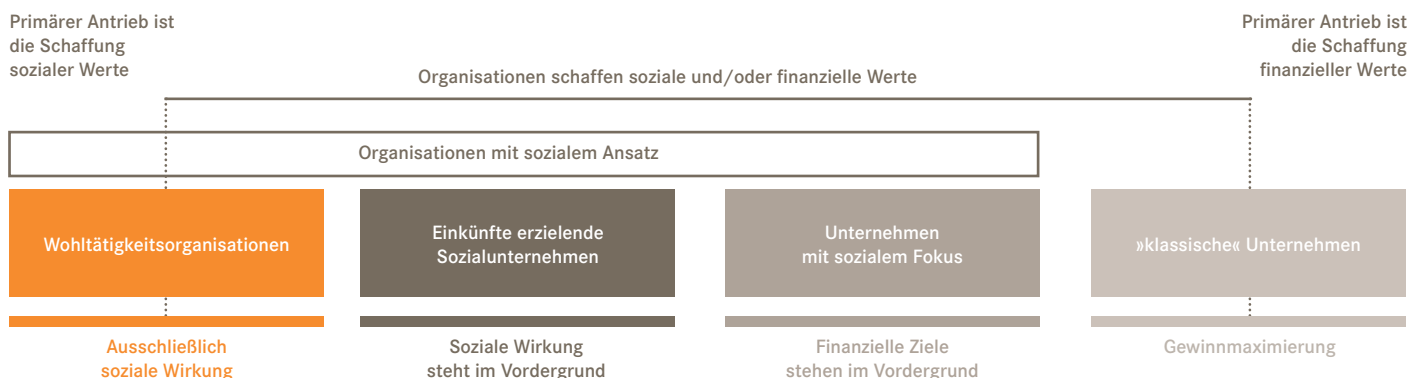
01 FAMILIE:

Die Familie insgesamt oder einzelne Mitglieder können neben Spenden auch direkte Investitionen in Sozialunternehmen tätigen (Stichwort Impact Investing). Eine Anzahl von Mitgliedern großer Unternehmerfamilien, wie etwa Bernard Jan Wendeln und Philipp Haindl, beteiligt sich beispielsweise an BonVenture, das Sozialunternehmen im deutschsprachigen Raum mit sozialem Risikokapital finanziert. Einlagen aus dem BonVenture Investmentfonds sollen Vorhaben unterstützen, die mit unternehmerischen Mitteln auf gesellschaftliche und ökologische Missstände abzielen. Als finanzielle Zielrendite gibt BonVenture für seinen neuesten Social-Venture-Fonds (Laufzeit 2015–2020) 3 bis 5 Prozent.

02 FAMILIENSTIFTUNG:

Neben der klassischen Förderung kann das Stiftungskapital in nachhaltige Geldanlagen (passend zum Stiftungszweck) investiert oder im begrenzten Umfang für Impact Investing genutzt werden. Beispielsweise hilft die österreichische Familienstiftung Hil Foundation Menschen mit geringeren Chancen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Vor allem benachteiligte Kinder und Jugendliche liegen im Fokus der Stiftung. Mit einer Investition hat die Hil Foundation das Wachstum des Sozialunternehmens Wortlaut Sprachwerkstatt UG unterstützt. Die Wortlaut Sprachwerkstatt UG setzt zur Sprachförderung in allgemeinbildenden Schulen sogenannte Schmökerkisten mit Medien, Büchern und eigens dafür erarbeiteten Unterrichtsmaterialien ein. Die Hil Foundation stellte eine wirk-

DIE GANZE BANDBREITE PHILANTHROPISCHEN ENGAGEMENTS



Quelle: Active Philanthropy, Noaber Foundation nach John Kingston, Venturesome

samkeitsabhängige Mezzanine-Finanzierung ohne Verlustbeteiligung zur Verfügung. Mit sehr flexiblen Finanzierungskosten sichert die Stiftung der Sprachwerkstatt vor allem in der Startphase wertvolle Liquidität für das deutschlandweite Roll-out, das zwischen 2016 und 2019 mehr als 700.000 Schüler erreichen soll. Sind die gemeinsam erarbeiteten Indikatoren erreicht, erlässt die Stiftung der UG einen Teil der Verzinsung. Die Hil Foundation ist dadurch sowohl am unternehmerischen Erfolg beteiligt als auch an der Beschleunigung der sozialen Wirkung.

03 FAMILIENUNTERNEHMEN:

Viele Familienunternehmen integrieren bereits die sogenannten ESG-Kriterien (»Environment, Social, Governance«), das heißt die Berücksichtigung von ökologischen und sozialgesellschaftlichen Aspekten im Unternehmen. Darüber hinaus können Familienunternehmen mit branchenverbundenen Sozialunternehmen kooperieren, um ihre gesellschaftliche Wirkung zu erhöhen.

Durch die weltweite Initiative »Making more health« setzt sich zum Beispiel das Pharma-Familienunternehmen Boehringer Ingelheim gemeinsam mit Ashoka, dem internationalen Netzwerk von Sozialunternehmern, für eine weltweit verbesserte Gesundheitssituation ein. Ziel dieser langfristigen Initiative ist es, soziale und unternehmerische Innovation weltweit zu nutzen und zugleich die Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim weiterzuentwickeln. Im Rahmen des Youth Venture Program unterstützen qualifizierte Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim als Mentoren und Coaches junge Sozialunternehmer, die lokal Herausforderungen im Bereich Gesundheit adressieren. Hierbei teilen die Mitarbeiter ihr Wissen, Netzwerk und Erfahrungen im engen Dialog mit den Teilnehmern des Youth Venture Program, wodurch die Brücke zwischen der Expertise und Kompetenz Boehringer Ingelheims und den innovativen Möglichkeiten von Sozialunternehmern gebildet wird.

Auch Schneider Electric hat als Unternehmen (wenn auch nicht als Familienunternehmen) sein gesellschaftliches Engagement konsequent mit dem Kerngeschäft verknüpft. Der international agierende Elektrotechnik-Konzern nutzt dabei eine große Bandbreite an

Ressourcen und Hebeln für gesellschaftlichen Wandel. Dabei investiert das Unternehmen beispielsweise aus dem »Schneider Electric Energy Access Fund« (SEEA) in Sozialunternehmer, die Energiearmut bekämpfen. Im Rahmen des Corporate-Volunteering-Programms erhalten diese Sozialunternehmer zusätzliche Unterstützung in den Bereichen Technologie, Vertrieb oder Marketing. Komplementär unterstützt die Schneider Electric Stiftung operativ die Corporate-Volunteering-Projekte. Das Resultat: Neben dem unmittelbaren Mehrwert für Sozialunternehmen vor Ort erhielt das Unternehmen neue Ideen für die Ausweitung der eigenen Produktpalette, und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stieg rasant.

Philanthropie ist Unternehmertum

Familien und Familienunternehmen trennen noch zu oft ihr gesellschaftliches Engagement von wirtschaftlichem Handeln. Zur Erarbeitung wirkungsvoller Lösungen für soziale, ökologische und ökonomische Probleme reicht dies aber nicht aus. Mit ihrem lösungsorientierten, weitsichtigen sowie flexiblen Denken sind Unternehmerfamilien prädestiniert dafür, innovative Lösungsansätze auf der ganzen Bandbreite von Spenden hin zu Investitionen zu unterstützen und zu skalieren. Die Beispiele haben gezeigt, wie Unternehmerfamilien ihre Ressourcen im Sinne der Wirkungsmaximierung nutzen können. Sie können ihre gesellschaftliche und soziale Wirkung erhöhen, wenn sie auch auf die traditionell im Unternehmen verankerten Ressourcen wie das Wissen und die Zeit ihrer Mitarbeiter zurückgreifen. Im Idealfall reflektiert ein solches Engagement auch positiv auf das Unternehmen.

Chief Digital Officer

Maximilian Viessmann stieg deutlich früher als geplant ins Familienunternehmen ein. Im Interview spricht er über die Dringlichkeit der anstehenden digitalen Transformation für Viessmann und seine Rolle.

DOMINIK VON AU: Mitte 2016 bist du überraschend als Chief Digital Officer und Mitglied des Verwaltungsrats bei Viessmann eingestiegen. Wie kam es dazu?

MAXIMILIAN VIESSMANN: Ich war schon seit Mitte 2015 an verschiedenen Digitalisierungsprojekten beteiligt und Mitglied im Digital Steering Committee des Unternehmens. Als mein Vater dann Mitte 2016 von der operativen CEO- in die Verwaltungsratspräsidentenrolle wechselte und unser damaliger Chief Digital Officer den Vorstandsvorsitz übernahm, bat man mich, die CDO-Position interimistisch zu übernehmen. Da ich in viele Projekte aktiv eingebunden war, lag das nahe.

Das heißt, du hattest deinen Einstieg anders geplant?

Ja, es gab eine gemeinsam mit meiner Familie entwickelte Agenda für meinen Einstieg, die sicherlich nicht vorsah, dass ich schon mit Ende 20 eine Verwaltungsratsposition in einem 12.000-Mitarbeiter-Unternehmen übernehme. Es waren noch verschiedene externe Stationen geplant. Es geht ja nicht um die Selbstverwirklichung eines Gesellschafters, sondern um die Verantwortung für die Mitarbeiter und verschiedenen Stakeholder.

Zur Person: Maximilian Viessmann

Die 1917 gegründete Viessmann-Gruppe erzielt mit Heiztechnikprodukten und -dienstleistungen mit rund 12.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von circa 2,2 Milliarden Euro. Maximilian Viessmann (27 Jahre) ist Mitglied der Inhaberfamilie in der 4. Generation. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Energietechnik und Unternehmensführung an der TU Darmstadt, der Tongji University und dem Karlsruhe Institut für Technologie. Er war u. a. für die Boston Consulting Group tätig und engagiert sich als Investor und Innovation Partner bei verschiedenen Venture-Capital- und Business-Angel-Plattformen. Er hat bspw. die Venture-Capital-Gesellschaft Vito Ventures (www.vito.vc) mitgegründet, die in junge Unternehmen im Internet-of-Things-Bereich investiert, sowie den Company Builder WATTx (www.wattx.io) mit aufgebaut.

Was hat dich bewogen, von deinem Plan abzuweichen?

Ich hatte bis dahin viele externe Aktivitäten, wie bspw. unser Corporate-Venture-Engagement, mit aufgebaut. Unser Unternehmen erneuert sich gerade konsequent. Viessmann ist zwar eine Erfolgsgeschichte. Aber uns ist klar, dass Heiz- und Klimatechnik im digitalen Zeitalter anders funktionieren wird. Verantwortung für 12.000 Mitarbeiter bedeutet eben auch, nicht einfach so weiterzumachen wie bisher. Eine solche Entwicklung kann man schlecht von der Seitenlinie steuern, sprich aus einem Start-up heraus betreuen. Das braucht auch C-Level-Commitment. Der Prozess steht erst am Anfang und wird langfristig große Veränderungen mit sich bringen. Als Gesellschafter hat man hier eine zusätzliche Glaubwürdigkeit im Vergleich zu externen Managern. Außerdem machen mir die Themen großen Spaß! Ich habe tolle Teams, mit denen ich zusammenarbeite.

Wie sehen diese Teams aus?

Unsere digitale Transformation, die das gesamte Unternehmen betrifft, wird von einer dreistelligen Zahl von Mitarbeitern in und außerhalb von Viessmann koordiniert. Wir nehmen das Thema sehr ernst.

Klingt nach einem Kulturwandel. Wie passen Start-up-Mentalität und traditioneller Heizungsbauer zusammen?

Ich glaube, das wird oft missverstanden. Es geht nicht darum, die Kultur eines Start-ups nachzuahmen. Wenn man einen Meeting-Raum mit bunten Sitzsäcken ausstattet, wird man davon nicht innovativer. Es geht darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen man Hypothesen testen kann. Wir haben im klassischen Geschäft Produktlebenszyklen von 3 bis 5 Jahren. Im digitalen Kontext dreht sich alles schneller. Da brauchen wir andere Methoden, z. B. Scrum-Prozesse. Wir kommunizieren transparent. Wir arbeiten mit Live-Streams. Die Mitarbeiter partizipieren stärker an den Entscheidungen. Wir verändern unsere Arbeitsweise. Aber wir kopieren nicht einfach die digitale DNA eines anderen Unternehmens.

Was sind deine Aufgaben?

Es sind drei Bereiche. Wir arbeiten an der Transformation des Kerngeschäftes – Stichwort Digitalisierung. Zweitens bauen wir syste-



matisch junge Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen mit einer Nähe zu unserem Kerngeschäft auf. Und drittens prüfen wir branchenfremde Geschäftsmodelle – Stichwort Diversifizierung.

Welche Erfahrungen aus der Vergangenheit waren besonders wichtig, um dich auf diese Rolle vorzubereiten?

Ich habe immer schon eine Vielzahl von unternehmerischen Aktivitäten begleitet, in den unterschiedlichsten Ländern und Regionen. Gleichzeitig war meine Erfahrung bei der Boston Consulting Group wichtig. Dort habe ich die Strukturen von großen Organisationen kennengelernt. Das ist hilfreich, wenn es darum geht, Top-Management-Entscheidungen zu treffen bzw. richtig aufzubereiten.

Wie schwierig war es, Akzeptanz für dich und deine Themen im Unternehmen zu finden?

Mir ist bewusst, dass wir sicherlich nicht mit allen Projekten erfolgreich sein werden. Einiges wird schiefgehen. Das bleibt bei dem Wandlungsbedarf nicht aus. Als junger Gesellschafter ist das keine einfache Ausgangsposition. Im Team ist aber genau das sehr gut angenommen worden. Ich habe das sehr offen angesprochen. Ich gehe – genau wie mein Team – »all in«, wie man auf Englisch sagen würde.

Wo holst du dir persönliche und fachliche Unterstützung?

Ich habe fantastische Teammitglieder. Aber auch im Ökosystem von Company Builders, Venture-Capitalists und Business Angels gibt es einige Sparringspartner, die sich mittlerweile zu Mentoren entwickelt haben. Und dann lese ich einfach sehr viel. MOOCS, also Massive Open Online Courses, sind da auch ein gutes Tool.

Wie sieht dein Vater deine Rolle?

Ich habe sehr großes Glück, das uneingeschränkte Vertrauen meines Vaters zu genießen. Er hat die Notwendigkeit des Wandels vor mir und vielen anderen erkannt. Diesen Wandel aus einer Nachfolgerposition heraus begleiten zu können ist eine großartige Chance.

Das Unternehmen steht erst am Anfang der digitalen Transformation. Wie realistisch ist es, dass du die Position des CDOs wie angekündigt tatsächlich 2017 abgeben wirst?

Ich verstehe es als Teil meiner Aufgabe, das Team so aufzustellen, dass ich auf dieser Position ersetzbar bin. Ich möchte gerne noch in anderen Positionen und eben, wenn möglich, auch in anderen Unternehmen weitere Erfahrung sammeln. Input von außen ist immens wichtig.



**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

Klare Fokussierung auf den Klimaschutz

Nur noch ein Jahr bis zur Bundestagswahl. Zeit, energiepolitisch Bilanz zu ziehen. Das ernüchternde Fazit: Die planwirtschaftliche Energiepolitik der großen Koalition führt zu enormen finanziellen Mehrbelastungen für die vielen industriellen Familienunternehmen in Deutschland. Familienunternehmer stehen den Zielen der Energiewende grundsätzlich positiv gegenüber. Sie selbst denken in Generationen. Langfristiger Klimaschutz ist somit automatisch Bestandteil der Familienunternehmer-DNA. Doch die derzeitige Ausgestaltung der Energiewende durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), das Strom aus erneuerbaren Quellen bevorzugt behandelt und feste Einspeisevergütungen garantiert, schadet vielen familiengeführten Betrieben. Das Traurige an der Sache: Das EEG spart kein zusätzliches Gramm an CO₂ ein. Die eigentlichen Ziele der Energiewende werden verfehlt. Doch trotz aller nachweisbaren ökonomischen und ökologischen Misserfolge – das EEG bleibt. Statt auf den Markt zu vertrauen, steuert der Staat die Energiewende bis ins Kleinste. Zeit, umzusteuern bzw. weniger zu steuern. Die deutsche Energiepolitik muss Abstand von planwirtschaftlichen nationalen Instrumenten nehmen und stattdessen auf marktwirtschaftliche europäische bzw. globale Maßnahmen setzen. Das EEG gehört abgeschafft und der Emissionshandel ausgeweitet. Wenigstens aber sollte eine klare Fokussierung auf den Klimaschutz stattfinden.

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel



Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER, 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



Brita-Gründer Heinz Hankammer im Alter vom 84 Jahren verstorben

Er liebte die einfachen, überzeugenden Lösungen. »Marktaufbau USA« hieß für ihn: Heinz Hankammer fliegt über den großen Teich, stellt sich in einen Supermarkt, präsentiert den Kunden seine Wasserfilter. So startete der Firmenchef ein Exportgeschäft, das bis heute erfolgreich ist. Seine Wasserfilter verkaufen sich in über 60 Ländern.

Seinen Berufsweg beginnt er 1948 mit einer Lehre zum Einzelhandelsverkäufer, die Schule hatte er zuvor ohne Abschluss verlassen. »Ich bin groß geworden als Verkäufer«, sagte er vor Jahren im Rückblick. Mit zwei unternehmerischen Projekten scheitert er, das dritte führt er zum Erfolg: Im Jahr 1967 bringt er sein Pionierprodukt auf den Markt, einen Wasserfilter, dem er den Namen seiner Tochter gibt – Brita. In vielen Ländern mit mäßiger Trinkwasserqualität wird »Brita« zum Alltagswort für sauberes, genießbares Wasser. Als die Bank das stürmische Wachstum nicht mehr finanzieren mag, lässt sich Macher Hankammer davon nicht aufhalten: Seine Auslandsforderungen finanziert er fortan per Factoring.

1999 wird ein Schlüsseljahr für die Firma Brita: Heinz Hankammer übergibt die Geschäftsführung an seinen Sohn Markus, damals 31 Jahre alt. Er selbst zieht sich in den Aufsichtsrat zurück, in dem auch seine Tochter Brita einen Sitz innehat. Die Nachfolge war geplant, aber, wie der Senior bekundete, nicht immer leicht. Neue Spielfelder wie die Führung des lokalen Fußballvereins und des familieneigenen Hotels Hofgut Georgenthal halfen beim Abschied aus der Führung. »Erst als mein Sohn – und auch ich – erkannten, dass er meine Schuhe gar nicht brauchte, wurde er zu dem erfolgreichen Geschäftsführer, der er heute ist«, sagte der Gründer im Rückblick. Brita erwirtschaftet heute einen Umsatz von 429 Mio. Euro und beschäftigt 1.480 Mitarbeiter. Heinz Hankammer verstarb Mitte September im Alter von 84 Jahren.

Rimowa: Dieter Morszeck verkauft Mehrheit an LVMH

Lange ließ er Kaufinteressierte abblitzen. Das änderte sich vor zwei Jahren: LVMH meldete sich, der inhabergeführte Luxuskonzern (Marken: Hennessy, Louis Vuitton, Donna Karan, Bulgari u. a.). Man wurde sich binnen Monaten einig, Rimowa-Inhaber Dieter Morszeck (63) verkauft 80 Prozent der Anteile des 1898 gegründeten Familienunternehmens zu einem Kaufpreis von 640 Millionen Euro per 1. Januar 2017. Morszeck, der als Enkel des Gründers seit 32 Jahren an der Firmenspitze steht, wird die Geschäfte noch drei Jahre weiterführen. An seine Seite tritt Alexandre Arnault (24), Sohn von Bernard Arnault, der größter Einzelleigentümer der börsennotierten LVMH ist und 60 Prozent der Stimmrechte besitzt. Mit dem Verkauf wolle er die langfristige Zukunft des Kofferherstellers sichern, ließ

Morszeck verlauten. Wirtschaftlichen Druck habe es nicht gegeben, Rimowa ist über die Jahre mit teils hohen zweistelligen Raten gewachsen und sehr profitabel. Der Sohn Dieter Morszecks (heute 31), der zeitweise als Nachfolger in vierter Generation im Gespräch war, hat in der neuen Konstellation keinen Platz mehr.

Dieter Morszeck war 1971 im Alter von 21 Jahren in das Familienunternehmen eingetreten. Wenn er nach seiner Rolle befragt wird, sagt er »Tüftler«. Sein erstes Projekt, noch im Schüleralter (»Ich bin neben der Fabrik aufgewachsen«), war die Entwicklung eines wasserdichten Fotokoffers. 1984 tritt sein Vater ab, der Sohn wird Firmenchef. Damals stehen umgerechnet drei Millionen Euro Umsatz in den Büchern. Um die Jahrtausendwende entdeckt er Polycarbonat als Material für die Fertigung von Leichtkoffern, unkaputtbar und kratzfest. Er setzt alles auf eine Karte – und gewinnt. »Das war die größte Idee in meinem Leben, vergleichbar mit einem Royal Flush im Poker«, sagte der lebensfrohe Firmenchef in einem Zeitungsinterview. Die hochpreisigen Koffer, entwickelt und gefertigt in Handarbeit am Stammsitz in Köln, gelten in aller Welt als Statussymbol. Heute erwirtschaftet Rimowa einen Umsatz von über 400 Mio. Euro und beschäftigt 2.000 Mitarbeiter.

Michael Hilti wird 70 Jahre alt

Der Einstieg kommt überraschend. Sein Vater, Firmenchef und gerade einmal 57 Jahre alt, erleidet einen Herzinfarkt. Er baut auf familienfremde Manager, die ihn entlasten sollen – und scheitert. »Das war ein Chaos«, sagt Sohn Michael Hilti rückblickend. Er berät sich mit Vertrauten und entscheidet: Ich



Links: Michael Hilti
Rechts: Martin Kannegiesser

breche die Karriere bei der Chase Manhattan Bank ab – und trete ins Familienunternehmen ein. Damals ist er gerade 28. Vier Jahre später rückt er zum stellvertretenden Firmenchef auf, arbeitet über ein Jahrzehnt Seite an Seite mit dem Vater. Eine Zeit, die ihn prägt: Martin Hilti, der das Unternehmen 1941 mit seinem Bruder Eugen gegründet hatte, sei ein toller Coach gewesen, habe immer wieder inspiriert.

Das große Thema seiner Wirkungszeit wurde die Neuordnung der familiären Eigentümerschaft, Ziele: »Lebenswerk des Vaters sichern« und »das Schicksal eines Unternehmens nicht vom Schicksal einer Familie abhängig machen«. Der Stamm des früh verstorbenen Mitgründers Eugen Hilti wurde herausgekauft; 2003 nimmt die Familie stimmrechtslose Partizipationsscheine von der Börse, die Familienmitglieder bringen ihre Aktien unter Verzicht auf ihr Erbe in einen Trust ein, der seither alle Firmenanteile hält. »Damit hat die Familie keine Verfügungsmacht mehr, bleibt aber Begünstigte«, erklärte Hilti die Idee. Der Trust wird mehrheitlich von Familienexternen geleitet.

Auf unternehmerischer Seite schafft Michael Hilti ein stocksolides Wertefundament. Integrität, Mut, Teamwork und Engagement sollen die Kultur des im Geschäft mit Bohrhämmern zur Weltmarktführerschaft gelangten Unternehmens prägen – jeder der heute 23.500 Mitarbeiter geht alle anderthalb Jahre auf ein zweitägiges Training. Das Liechtensteiner Unternehmen erwirtschaftet derzeit einen Umsatz von 4 Mrd. Euro. Unternehmer Michael Hilti beging Mitte November seinen 70. Geburtstag.

Martin Kannegiesser wurde 75 Jahre alt

Ein halbes Jahrhundert ist es her, dass er in die Firma eintrat: Nach seinem BWL-Studium in Köln wird er Vertriebsleiter im elterlichen Geschäft in Vlotho; wenig später erkrankt Vater und Firmengründer Herbert Kannegiesser. Dieser hatte 1948 mit der Herstellung von Bügelmaschinen für Oberhemden begonnen, der Sohn übernimmt mit 28 Jahren die Leitung der Firma. Die Nachfolge ist gleichzeitig der Beginn einer Doppelkarriere in Unternehmen und Politik. Kannegiesser richtet das Geschäft im Zuge des Niedergangs der deutschen Textilhersteller neu aus, er positioniert den einstigen Zulieferer um als Komplettanbieter für Maschinen, die in Großwäschereien eingesetzt werden. In diesem Geschäft führt er die Herbert Kannegiesser GmbH zur Weltmarktführerschaft, derzeit präsent in 54 Ländern. Bis heute amtiert er als Firmenchef, unterstützt von zwei familienfremden Geschäftsführern. Das Unternehmen brachte er vor zwei Jahren in eine Stiftung ein, seine Tochter Tina Kannegiesser (35) ist deren stellvertretende Vorsitzende.

Parallel die Karriere in Politik und Verband: Mit 34 wird das CDU-Mitglied Vorsitzender des regionalen Arbeitgeberverbandes, später wirkt er bei Gesamtmetall, wird im Jahr 2000 Präsident dieses Verbandes. Er wehrt vielfach Streiks ab, ringt den Gewerkschaften den Verzicht auf die 35-Stunden-Woche in den neuen Bundesländern ab, kämpft dafür, dass Unternehmen von den Flächentarifverträgen abweichen dürfen. Der von Politik, Gewerkschaften wie Unternehmerkollegen gleichermaßen geschätzte Familienunternehmer beging Mitte November seinen 75. Geburtstag.

Nachfolgeregelung im Bleistift-Imperium Faber-Castell

In neunter Generation ein Familienfremder an der Spitze – für die Firmenchronik wäre das ein Novum. Als der Firmenchef im Januar 74-jährig starb, hatte er sein Lebenswerk noch nicht vollendet. Es gab keine Nachfolgeregelung. Sein Sohn habe sich für die Aufgaben im Unternehmen bestens qualifiziert, ließ Anton-Wolfgang Graf von Faber-Castell noch vor zwei Jahren verlauten, aber eine Entscheidung fällte die Familie nicht. Filius Charles Graf Faber-Castell (heute 36) arbeitet seit 2013 im Unternehmen, zuvor war er Unternehmensberater bei Roland Berger und als Investmentbanker in New York tätig.

Seine Stiefmutter Mary hält derweil die Fäden in der Hand: Die Witwe und zweite Ehefrau des Patriarchen wurde drei Wochen vor dessen Tod in den Vorstand berufen, als Verantwortliche für das Kosmetikgeschäft. Als bald danach ließ sie sich zur Vorstandssprecherin wählen, übergangsweise, wie sie gegenüber der Öffentlichkeit bekundete. »Die Erfahrung, die benötigt wird, um ein Unternehmen dieser Größe zu leiten, geht weit über die Fähigkeiten eines jeden Familienmitglieds hinaus«, sagte die Firmenchefin gegenüber einer Regionalzeitung und gab damit die Marschroute vor. Mit Hilfe eines Personalberaters werde ein externer Manager gesucht, der das wachsende, 630 Millionen Euro Umsatz und 8.000 Mitarbeiter umfassende Geschäft führen soll.

Auf lange Sicht werden auch die drei Töchter Marys mitentscheiden, wie es weitergeht: Ihnen und ihrem Halbbruder Charles gehört Faber-Castell zu gleichen Teilen, Mary hingegen hält nur einen Minderheitsanteil.

Wie der Einkauf die Rendite hebt

Im Einkauf schlummert großes Potenzial. Wie Familienunternehmen dieses nutzen können, zeigt das Beispiel Melitta.

Unternehmen können an vielen Stellschrauben drehen, um ihre Profitabilität zu steigern. Der Einkauf ist eine davon. Nur selten werden die Chancen jedoch konsequent genutzt. Die Melitta-Gruppe, traditionsreicher Haushaltswarenhersteller aus Ostwestfalen, ist die komplette Reorganisation ihres globalen Einkaufs angegangen. Erste Erfolge sind bereits sichtbar. Christian Bonk, Chief Purchasing Officer bei Melitta, berichtet: »Durch die Initiativen sämtlicher Unternehmensbereiche planen wir in den nächsten Jahren nachhaltige Einsparungen im unteren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich.«

Das über 100 Jahre alte Unternehmen, bis heute in Besitz der Inhaberfamilien, ist mit über 4.000 Mitarbeitern und über 1,4 Milliarden Euro Umsatz global erfolgreich. Kernaufgaben sind das Entwickeln, Produzieren und Vermarkten von Markenprodukten in den Bereichen Kaffee, Kaffeezubereitung und Haushaltsprodukte. Vor

dem Start des Einkaufs- und Beschaffungsprojekts unterhielt Melitta Geschäftsbeziehungen zu weltweit nahezu 6.000 Lieferanten. Entsprechend hoch waren Prozesskosten und administrative Aufwände. Neben der Zahl der Zulieferer sollten vor allem die Einkaufskosten deutlich gesenkt werden.

Einkauf von Energie, Logistik und Verpackung

Nach einer straffen Analysephase, in der es vor allem auch darum ging, Transparenz über die Einkaufsvolumina der einzelnen Geschäftsbereiche zu erreichen und die Kategorien mit den größten Optimierungschancen zu identifizieren, entwickelte ein Projektteam den Umsetzungsplan für ein ganzheitliches globales Optimierungsprogramm. Kurzfristig standen beispielsweise der Einkauf von Energie, von Logistikleistungen, von Verpackungsmaterialien sowie die Optimierung der Zahlungskonditionen auf dem Plan. Mittelfristig widmeten sich die Projektmitarbeiter der Durchführung eines Lieferantentages, dem Aufbau der neuen Einkaufsorganisation und vor allem der Entwicklung von Strategien zur Kostenoptimierung in weiteren Warengruppen wie Fuhrparkmanagement, Facility Management, Produktionsmaterialien Kunststoff und Zellstoff, IT und Büromaterialien. Lieferantenverträge wurden bei Bedarf neu ausgehandelt.

Im Zentrum des Projekts standen drei kritische Erfolgsfaktoren:

- Stärkung der Position bei den Lieferanten & Einsparungen durch strategische Einkaufsmaßnahmen
- Gesamtoptimierung der globalen Einkaufsorganisation
- Ausbau der Methoden und Kompetenzen in den Einkaufsteams

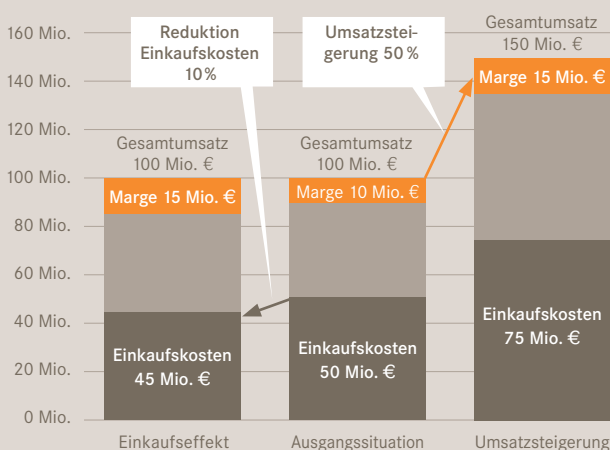
Die gemeinsam erarbeiteten Potenziale und implementierten Initiativen sorgten für eine solide Grundlage zur Erreichung der gesetzten Einsparziele.

Organisationsstruktur, IT-Landschaft, Zahlungskonditionen

Parallel wurde eine neue Organisationsstruktur entwickelt. Die Position des Chief Purchasing Officers (CPO) wurde neu geschaffen. Ihm wurden spezialisierte Category Manager und Lead Buyer mit entsprechend neu zugeschnittenen Aufgabenprofilen zugeordnet. Hinzu kam der Ausbau einer effizienten IT- und Prozesslandschaft.

Der Einkauf leistet einen signifikanten Wertbeitrag

Eine einfache Rechnung: 10 Prozent Einsparung im Einkauf hat bei einer angenommenen Marge von 10 Prozent und einem Zukaufanteil von 50 Prozent denselben absoluten Margeneffekt wie eine Umsatzsteigerung von 50 Prozent.





So lassen sich heute zum Beispiel die Einsparungen mit Hilfe des HTML-basierten Savings-Tracking-Tools weltweit nachverfolgen.

Als schnelle Maßnahme zur Erreichung konkreter Einsparungen hat sich bei Melitta auch die Vereinheitlichung der Zahlungskonditionen bewährt. Allein dadurch konnten kurzfristig Einsparpotenziale von mehr als 2 Millionen Euro realisiert werden.

Einbindung der Lieferanten

In mehrfacher Weise bewährt hat sich für Melitta die Durchführung eines Lieferantentags, zu dem die 33 wichtigsten Lieferanten aus Europa eingeladen wurden. Einen ganzen Tag wurde intensiv diskutiert und die Strategie von Melitta erläutert. Der Tag erhöhte nicht nur das Interesse der Lieferanten an Melitta. Es wurden auch konkrete Pläne zur Kostenreduzierung mit den Lieferanten vereinbart, über die Einsparpotenziale von mehr als 1 Million Euro erzielt werden konnten.

Außerdem war der Lieferantentag ein wichtiges Instrument, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit der Einkäufer signifikant zu verbessern und den Einkauf in der unternehmensinternen Wahrnehmung zu verstärken.

In der systematischen Abarbeitung der einzelnen Warengruppen liegt aber am Ende natürlich die größte und auch nachhaltigste Realisierung von Einsparungen. Bei den Logistikkosten konnte Melitta überdurchschnittlich einsparen und selbst bei den natürlich sehr kritischen Produktionsmaterialien war die Einsparung immer noch deutlich über den Erwartungen.

Nicht immer erlaubt die Ausgangslage in mittelständischen Unternehmen eine so umfassende Reorganisation des Einkaufs wie im dargestellten Fallbeispiel. Die Hürden bei der Umstellung von lokalen Einkaufsstrukturen auf eine globale Organisation sind hoch. Aber es lohnt sich fast immer.



Dr. Norbert F. Fischer ist Partner bei PwC für den Bereich Einkauf / Supply Management.

Kontakt: norbert-f.fischer@de.pwc.com



Veranstaltungshinweis:

Unternehmer-Seminar »Renditefaktor Einkauf« mit Norbert F. Fischer am 16. Februar 2017 in München

IN
EIGENER
SACHE

INTES goes global

Wir können stolz sein! Zunehmend finden unsere entwickelten Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien international Beachtung. Gemeinsam mit unseren INTES-Inhaberstrategen sind wir derzeit mit Inhaberfamilien in Skandinavien, Frankreich, Tunesien, Schweiz, Hongkong, Mittelamerika und Brasilien im Austausch. Folgerichtig ist es, dass unsere frühere INTES-Kollegin Catharina Prym, Gesellschafterin in der 15. Generation der Prym Gruppe, Stolberg, seit November 2016 südafrikanische Familienunternehmen in ihren Family-Governance-Fragen für PwC South Africa berät. Auch mit den INTES Qualifizierungsprogrammen überqueren wir die Landesgrenze und bieten diese seit Beginn 2016 erfolgreich in Österreich an, ab 2017 dann auch in der Schweiz.

Unser praxisbewährter Ansatz, über die Klärung grundlegender Fragen auf der Inhaberseite zu einer funktionierenden Family- und Corporate-Governance zu gelangen, überzeugte auch Annika Paasikivi, Mitglied der Inhabergefamilie hinter der finnischen Oras-Gruppe, einem europaweit führenden Anbieter von Sanitärkeramik: »Meiner Familie hat der Prozess mit INTES bei der Klärung dringender Fragen hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung von Familie und Unternehmen sehr geholfen.«

Die begonnene Kooperation mit brasilianischen Familienunternehmen wird 2017 fortgesetzt, wenn eine Delegation brasilianischer Unternehmer in Zusammenarbeit mit INTES deutsche Familienunternehmen besuchen wird – begleitet von Fernando Cardoso, dem ehemaligen Präsidenten Brasiliens. Auch hier durfte ich jüngst im Rahmen der Jahrestagung von FBN Brazil in São Paulo das Bewusstsein schärfen, dass Generationsübergänge langfristig geplant, klare Spielregeln etabliert und familiärer Zusammenhalt gefördert werden müssen.



Dr. Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und Partner bei PwC Deutschland.

Rollenklarheit schaffen

Anette Klinger spricht über Führung und Kontrolle im eigenen Unternehmen und die Herausforderungen für Familienunternehmer in Österreich.

SABINE STRICK: Sie sind seit über 20 Jahren für das Familienunternehmen aktiv, in unterschiedlichen Positionen. Aktuell sind Sie und die beiden anderen Familienvertreter Holding-Geschäftsführer. Wie sieht die Familie ihre Rolle im Unternehmen?

ANETTE KLINGER: Bis vor drei Jahren waren die Eigentümer noch in verschiedenen Positionen in diversen Unternehmen der Gruppe tätig. Diese Rollenvielfalt hat sich als schwierig herausgestellt. So waren wir gleichzeitig Eigentümer und Vorstand, was manchmal zu Unklarheiten führte. Mitarbeiter nahmen an, dass Beschlüsse, die man als Vorstand getroffen hatte, automatisch dann auch vom Aufsichtsrat abgesegnet waren. Wir wollten hier mehr Rollenklarheit haben. Die Eigentümer sind heute in der IFN Beteiligungs GmbH tätig, einer Holding, die für die strategische Ausrichtung der Gruppe zuständig ist.

Wie schwierig war der Wechsel vom operativen Geschäft auf die strategische Ebene?

Das war schon eine Umstellung für uns als Eigentümer. Wir kennen viele Bereiche bis ins Detail. Wir mussten erst lernen, hier nicht mehr klar vorzugeben, wie etwas gemacht werden sollte, sondern nur noch die strategische Marschrichtung anzuzeigen. Die Umsetzung muss in der Verantwortung der Vorstände und Geschäftsführer liegen. Unser Vorteil war, dass unser Unternehmen ab der zweiten Generation in gemischten Teams aus Eigentümern und Managern geführt wurde. Wir haben damit immer sehr gute Erfahrungen gemacht.

Sie sind drei Vertreter der dritten Generation in der Holding. Wie haben Sie die Zusammenarbeit geregelt? Haben Sie eine Familienverfassung?

Wir haben die wichtigsten Grundsätze in verschiedenen Verträgen bzw. Dokumenten schriftlich festgelegt. Wir haben diese Regelungen zwar nicht Familienverfassung genannt, sprechen darin aber die relevanten Themen an. Das hat bei uns bereits die zweite Generation angestoßen. Eine Regel besagt: Aus jedem Stamm kann nur ein Vertreter operative Verantwortung im Unternehmen haben.

Wie weit verbreitet sind Familienverfassungen in Österreich?

Das Bewusstsein für den Sinn solcher Regelungen ist in den letzten Jahren sicher gestiegen. Regeln, die früher als Eingriff in die Privatsphäre einer Eigentümerfamilie gewertet worden wären – wie Regelungen zur Mitarbeit im Unternehmen, zur Erbfolge, zu Vermögensthemen, zu Kontrollrechten –, werden heute vielfach als sinnvoll erachtet. Allerdings kann man solche Regelungen nur in friedlichen Zeiten gemeinsam mit der Familie ausarbeiten. Im Konfliktfall ist das nahezu unmöglich.

Sie engagieren sich seit vielen Jahren bei FBN Österreich, das in diesem Jahr Zehnjähriges feierte. Was ist der Hintergrund für Ihr Engagement?

70 Prozent aller Arbeitsplätze in Österreich werden von Familienunternehmen gestellt. Leider ist das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit oft verzerrt. In der Presse ist oft von hohen Entnahmen der Eigentümer



Anette Klinger ist Geschäftsführende Gesellschafterin des österreichischen Spezialisten für Fenster, Türen, Fassaden und Sonnenschutz IFN Holding AG. 1997 hat die dritte Generation mit Anette Klinger, Christian Klinger und Stephan Kubinger die Führung übernommen. Die Gruppe beschäftigt rund 2.900 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von etwa 433 Millionen Euro. Anette Klinger ist auch Vorstandsmitglied beim Family Business Network (FBN) Österreich.

die Rede. Das entspricht selten der Realität. Im Gegenteil: Familienunternehmen sind langfristig ausgerichtet und investieren Gewinne der Vergangenheit in die Zukunft der Unternehmen.

Sie arbeiten am Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen mit. Welche Bedeutung hat er in Österreich?

Der Kodex stellt einen wichtigen Orientierungsrahmen für Familienunternehmen dar. Er ist ein wunderbares Instrument, um die Themen zu strukturieren. Anders als bei Aktiengesellschaften kann er jedoch nicht den Anspruch haben, als Standardwerk für alle Familienunternehmen verpflichtend zu sein. Jede Familie muss eigene Regelungen finden, die zu Familie und Unternehmen passen. Das Bewusstsein für

die Bedeutung solcher Regelungen wächst. Dazu hat auch der Kodex beigetragen.

Inwieweit ist die Digitalisierung ein aktuelles Thema für Familienunternehmen in Österreich?

Bei IFN beschäftigen wir uns seit vielen Jahren intensiv mit dem Thema. Wir investieren seit Jahren stark in Forschung und Entwicklung, weil wir überzeugt davon sind, dass sich die Art und Weise, wie wir bauen, stark verändern wird. Das Fenster erkennt zum Beispiel den Feuchtigkeitsgehalt der Luft in Räumen und lüftet energie-

effizient selbst. Ein Stichwort der Zukunft heißt zum Beispiel Building Information Modeling (BIM). Im Prinzip geht es hier um virtuelle Modelle von Bauprojekten, hinter denen interaktive Datenbanken mit Informationen zu Zeitplänen, Kosten, Bauteilen etc. liegen.

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

Familienunternehmer reisen ins Silicon Valley

Märkte, Produkte und Kundenverhalten wandeln sich schneller als je zuvor. Dafür, wie man das eigene Unternehmen auf eine höhere Innovationsgeschwindigkeit trimmt, liefert eine Unternehmerreise ins Silicon Valley wertvolle Inspiration.



Frederik Pferdt, Innovationschef von Google und Dozent an der d.School der Stanford University gab einen Einblick in die Innovationskultur von Google.

Im Oktober 2016 reisten erstmals auf Initiative von PwC und INTES 25 Inhaber und Geschäftsführer von Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ins Silicon Valley. Es ging um Digitalisierung, Innovationskultur, künstliche Intelligenz, kollaboratives Arbeiten, Start-ups, neue Technologien und neue Geschäftsmodelle. Die Unternehmer diskutierten mit etablierten kalifornischen Tech-Unternehmen und jungen Start-ups, hörten inspirierende Key-Notes und arbeiteten gemeinsam in technologieunterstützten Kreativprozessen.

Mitgereist waren geschäftsführende Gesellschafter, Beiräte, CEOs, CFOs und CDOs namhafter Familienunternehmen mit Schwerpunkt auf der produzierenden Industrie. So unterschiedlich die jeweiligen Marktherausforderungen für die Unternehmen auch waren, gab es dennoch ähnliche Grundfragen, die das große Interesse der Unternehmer an einer Reise ins Silicon Valley hervorgerufen hatte.

Dazu gehörte die Frage nach disruptiven Trends, die bewährte Geschäftsmodelle zukünftig infrage stellen werden. Für den CEO einer großen Autohandelsgruppe ging es beispielsweise um die Frage, inwieweit Autohändler zukünftig aufgrund von verändertem Nutzerverhalten statt Autos zu verkaufen in viel größerem Maße Mobilitätsdienstleistungen anbieten werden.

Big Data, Accelerator, Start-up

Ähnlich weitreichend werden die Auswirkungen von Big Data und Digitalisierung sein. Bevorstehende Technologiesprünge werden gänzlich neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Die Nutzung dieser »Technologien von morgen« beschäftigt viele der mitgereisten Familienunternehmer. Das Interesse am Termin mit dem Unternehmen »Plug & Play« war besonders groß. Plug & Play ist einer der größten Technologie-Acceleratoren und Venture-Fonds weltweit. Über ein Netzwerk von mehr als 400 Start-ups und 100 Kooperationspartnern sondiert Plug &

Play die erfolgversprechendsten Start-ups im Silicon Valley und fördert diese entsprechend. Deutsche Mittelständler auf der Suche nach neuen Ideen, Geschäftsmodellen oder Technologien für ihre Branche finden mit Plug & Play Zugang zu Zukunftstechnologien oder neuen Geschäftsideen, der im Alleingang schwer zu bekommen wäre.

Den Blick auf Digitalisierungsstrategien deutscher Unternehmen lieferte Dirk Ramhorst, Chief Information Officer bei Wacker Chemie. Er empfahl Unternehmen, das Thema User Experience (UX) noch stärker in den Fokus zu rücken, und betonte, dass IT-Abteilungen, wenn es um den Fokus auf Markt und Kunde geht, anders strukturiert und besetzt sein müssten (Stichwort: agile IT) als solche, die die klassischen Finanz- oder Personalsysteme betreuen.

Peter Coffee, Vice President Strategic Research bei Salesforce, einem der größten und am schnellsten wachsenden Anbieter von Cloud-Lösungen, argumentierte ähnlich: Customer Relationship im digitalen Zeitalter folge gänzlich anderen Regeln als früher. Das Thema Kundennutzen war auch eines der Themen eines Touristik-Unternehmers. Zu seiner Unternehmensgruppe gehören verschiedene Hotel-, Sport- und Gastronomiebetriebe sowie Sportschulen und Ausrüster. »Wir wollen verstehen, wie mobile Applikationen für unsere Region aussehen können, damit sie den Gästen echten Mehrwert bieten«, erklärt der Unternehmer.

Innovation, Innovation, Innovation

Die teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeichnet schon heute eine hohe Innovationskraft aus. Die Innovationsgeschwindigkeit – auch sehr großer Firmen – im Silicon Valley wie beispielsweise Google mit allein 17.000 Mitarbeitern in Mountain View stellt jedoch vieles in den Schatten. Ein Highlight war der Vortrag von Frederik Pferdt. Der Ravensburger lebt seit 2011 im Silicon Valley, ist der Innovationschef von Google und unterrichtet als Dozent an der d.school der Stanford University. Pferdt lehrt dort unter anderem die Design-Thinking-Methode. Er ermutigte die Teilnehmer, visionär zu denken und »What if«-Szenarien zu entwickeln, wie z. B.: »What if we could download the internet?« Eine solche Vision solle in ein Mission Statement überführt werden, das gleichzeitig ehrgeizig und unerreichbar sei. Pferdt eröffnete zudem einen spannenden Einblick in die einzigartige Innovationskultur bei Google, die das »Default mindset: be open« voraussetze und auf Offenheit, Vertrauensbildung und Optimismus beruhe. Statt einer Fehlervermeidungskultur herrsche eine Kultur des Lernens.

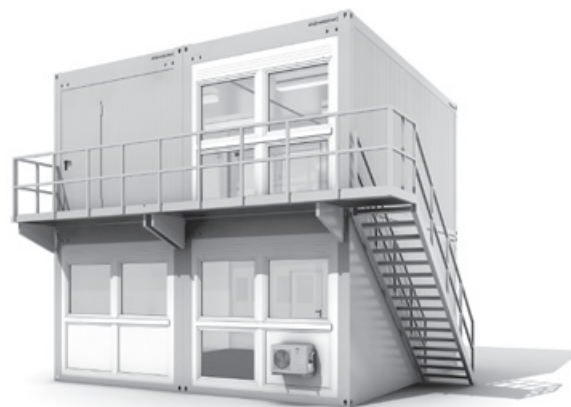
»Verstehen, was möglich ist, kann man nur, wenn man sich auch mit künstlicher Intelligenz beschäftigt.« Davon überzeugte Rob Craft, Group Product Manager bei Googles Cloud-Plattform, die Teilnehmer in seinen Ausführungen zu maschinellem Lernen und Predictive Analytics.

Insgesamt lieferte die Reise allen Teilnehmern einen faszinierenden Einblick in die gänzlich anders geprägte Unternehmenskultur im Silicon Valley. Vera Schöne, geschäftsführende Gesellschafterin des Familienunternehmens heroyal, eines Herstellers von Aluminiumprofilen u. a. für Fenster, Türen, Fassaden und Rollläden, berichtet: »Der Inspire Trip war mehr als inspirierend. Es ist auch für Familienunternehmen höchste Zeit, sich mit den Veränderungsdynamiken konsequent auseinanderzusetzen. Das erfordert sicherlich ein Umdenken auf allen Ebenen.«

Inspiziert war auch Gastgeber Peter Bartels, Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC. Schon nach den ersten Eindrücken im Silicon Valley war sofort klar: »Das ist die erste, aber sicher nicht die letzte Unternehmerreise ins Silicon Valley.«

Anzeige

Mobile Räume mieten. Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]



**Mittelstand ist eine Haltung.
Die stillen Treiber der deutschen
Wirtschaft**

von Heiner Kübler und Carl A. Siebel, Econ-Verlag, 280 Seiten, Preis: 19,99 Euro

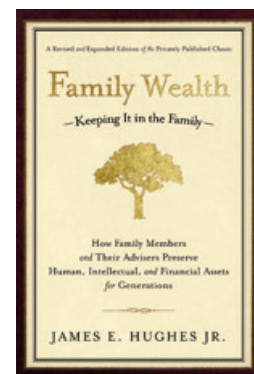
Inhaber riskieren eigenes Geld, sie wollen ihr Lebenswerk langfristig entwickeln. Sie finanzieren mit Weitblick, aber ohne Abenteuer. Ihnen ist, weil ihnen das Unternehmen gehört, menschlicher Umgang wichtig – und die Sacharbeit. Für Intrigen und Stühlerücken hat das gut geführte Familienunternehmen keine Zeit. Aussagen dieses Typs gehören dazu, wenn die DNA von Mittelstand und Familienunternehmen beschrieben wird. Wie aber mit diesen Regeln im Alltag umgehen, wenn Nöte nagen und weder die eine noch die andere Entscheidung so richtig verlockend aussieht? Was dann hilft, ist der Blick in die Praxis, zu anderen Unternehmen: Wie haben die es gemacht, als der Großkunde die Preise um 30 Prozent drückte, die Gesellschafter rebellierten oder der Beirat tritt, anstatt Führung zu zeigen? Die beiden Autoren, gestandener Unternehmer der eine und Berater der andere, haben 14 Fallstudien aus dem richtigen Leben zusammengetragen. Sie erzählen Erfolge und, wichtiger noch, Misserfolge so, wie sie waren. Aus jeder der Lektionen mit Ecken und Kanten lernt der Nutzer dieses Buches mehr als aus trockenen Strategieregeln. Sie enthalten die geronnene Lebenserfahrung von Inhabern, deren Beispiele zeigen: Im Geschäft läuft es nur dann so richtig gut, wenn auch die familiäre Führung im grünen Bereich ist. Das ist oft mehr als eine Kleinigkeit.



**Die Inhaberstrategie im
Familienunternehmen**

von Peter May, Murmann-Verlag, 128 Seiten, Preis: ca. 29,90 Euro (erscheint Mitte Januar 2017)

In der BWL, die viele Nachfolger auf der Uni gelernt haben, kam sie nicht vor: die Inhaberstrategie. Aber für das Familienunternehmen ist sie überlebenswichtig, als gebündeltes Wollen derer, denen das Geschäft gehört und die es dereinst gesund und erweitert der kommenden Generation übergeben wollen. Deshalb ist die neue Handreichung von Peter May so überaus wichtig. Hier lernt der Praktiker kompakt, warum er sich mit diesem Thema befassen sollte, bevor es dringend wird: Inhaber sollten festlegen, wie sie mit ihrer Rolle umgehen wollen, welchem Auftrag sie sich verpflichten, welche Ziele für sie ganz vorne stehen – und welche Werte. All das zu klären ist wichtig, bevor es an die Gestaltung des Geschäfts geht, denn nur so kann das Familienunternehmen im jeden Tag härter werdenden Wettbewerb seine Stärken entfalten: Vom Inhaber-Bonus kann nur profitieren, wer sich zuvor überlegt hat, wie, wo und durch wen er wirken soll. Das Buch könnte, einer großen Tradition am Lehrbuchmarkt folgend, auch »Inhaberstrategie – leicht gemacht« heißen, liefert es doch seinem Nutzer gleich einen zweifachen Vorteil: Es ist kurz – und es enthält eine Fülle gut erklärter und sofort anwendbarer Werkzeuge, die das Ergebnis jahrzehntelanger Erfahrung des Autors sind. Damit sollte jeder Unternehmerfamilie der Einstieg in ein Schlüsselthema unternehmerischer Gestaltung gelingen.



**Family Wealth: Keeping it in the
Family. How Family Members and
their Advisers preserve human,
intellectual and financial Assets
for Generations**

von James E. Hughes, Hörbuch, Audible Studios, Preis: 23,95 Euro Bezug über: tinyurl.com/fam-weal

Es ist nicht die Nullzinspolitik, die an Familienvermögen nagt, sondern es sind ganz andere Dinge: Ob ein Vermögen nach 100 Jahren noch da sei, hänge einzig und allein vom menschlichen Verhalten ab, sagt James Hughes, selbst Spross einer Unternehmerfamilie. Die Familie sei das eigentliche Kapital. Ihr Können, die Talente und Neigungen ihrer Mitglieder, ihre Gestaltungskraft und ihr Wille entscheide darüber, wie sich Werte entwickeln. Finanzielles Kapital hingegen, so Hughes, solle nicht zu hoch geschätzt werden. »Es ist ein Werkzeug, ein Wertaufbewahrungsmittel – aber nichts, was das Vermögen von morgen schafft.« Ob Vermögenserhalt und -mehrung gelingen, wird im Familienunternehmen weit vor der jährlichen Rendite-Abrechnung entschieden. Ein Vermögen braucht stabile Inhaber, die wissen, wohin sie wollen, was sie gut können und welchen Regeln sich alle im Konsens unterwerfen. Sie brauchen eine Mission als Familie, die bindet und die dafür sorgt, dass unternehmerische Stärken gestärkt werden. Überdies ist Generationendenken schon beim Eintritt in eine aktive Rolle wichtig, nicht erst fünf Jahre vor der Übergabe. »Jeder sollte sich schon im Alter von 40 Jahren überlegen, wer dereinst sein Nachfolger wird«, so lautet Hughes' Empfehlung an Unternehmerfamilien. Sein Werk ist ein empfehlenswerter Klassiker – jetzt wieder neu aufgelegt als Hörbuch.



Workshops für Junioren in der Orientierungsphase: Die neuen Termine für 2017

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Körpersprache

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!

17. Januar 2017 in Bonn

Digitale Geschäftsmodelle

mit Experten von Google und PwC

18. Januar 2017 bei Google in München

Vom Cockpit lernen

Führungs-Know-how aus 10.000 Metern Höhe mit Airline-Profis

25. bis 26. Januar 2017 im Lufthansa Flight Training Center am Flughafen Frankfurt

Resilienz

Psychologisches Kapital als Erfolgsfaktor

7. Februar 2017 in Frankfurt a. M.

Der Beirat

Nutzen – Aufgaben – Zusammensetzung

9. Februar 2017 in Rietberg bei Gütersloh

ZEN für Unternehmer

Loslassen – Kraft schöpfen – Konzentration auf das Wesentliche

10. bis 12. Februar 2017

in Buchenberg / Allgäu

Renditefaktor Einkauf

Transparenz und Kostensenkung durch Professionalisierung Ihres Einkaufs!

16. Februar 2017 in München

Loslassen lernen

Wie ein geregelter Abgang zum neuen Aufbruch wird

14. März 2017 in Mannheim

Wenn der Vater mit dem Sohne ...

... oder die Mutter mit der Tochter

Familienunternehmen gemeinsam führen

15. März 2017 in Mannheim

Mentale Stärke

Persönliche Spitzenleistungen

21. März 2017 in Hamburg

mit Dieter Lange

Die Kraft der Rhetorik

Menschen begeistern und überzeugen – auch in schwierigen Situationen!

22. März 2017 in Hamburg mit René Borbonus

Führung

Was wirklich zählt.

23. März 2017 in Hamburg

mit Dr. Reinhard K. Sprenger

Geschwister

in der Führung des Familienunternehmens – Fluch oder Segen?

24. März 2017 in Hamburg

Die Gefahr der Anteilszersplitterung

Die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sichern und Kinder fair behandeln

27. März 2017 bei Salzburg

Von der Strategie zum Cockpit

Die wichtigsten Kennzahlen zum Strategie-Controlling finden

28. März 2017 mit Prof. Dr. Arnold

Weissman bei Salzburg

Organisationsentwicklung

Wie Sie Strategie und Struktur aufeinander abstimmen!

29. März 2017 mit Prof. Dr. Arnold

Weissman bei Salzburg

FÜR DIE NEXT GENERATION

Orientierungs-Workshop

Grundlagen zu Familienunternehmen, Nachfolge und Rollen im Familienunternehmen

10. bis 11. Februar 2017 in Düsseldorf

Bühnen-Workshop

Sicheres und authentisches Auftreten für Junioren und Nachfolger

7. bis 9. April 2017 in Berlin

Vermögens-Workshop

Eine Einführung in den Umgang mit Geld und Vermögen

23. bis 24. Juni 2017 in Düsseldorf

FÜR BEIRÄTE

Vertiefungslehrgang II (aus lfd. Zyklus)

Spezialwissen für strategische Konzepte und Non-Financial Reporting

24. bis 25. Januar 2017 bei Bonn

Einführungslehrgang (neuer Zyklus)

Rahmenbedingungen im Familienunternehmen, Rollen, Aufgaben und Anforderungen

16. bis 17. Februar 2017 bei Frankfurt a. M.

Vertiefungslehrgang I

Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Haftung und Compliance

4. bis 5. April 2017 bei Frankfurt a. M.

FÜR FAMILIENEXTERNE GESCHÄFTSFÜHRER

Kompetent als Fremdmanager

Hintergrundwissen und Empfehlungen zur Rolle als externer Geschäftsführer im Familienunternehmen

16. Mai 2017 in Köln



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

Und wie digital ist Ihr Unternehmen? Finden Sie's raus!

Was müssen deutsche Familienunternehmen tun, um ihre Marktführerschaft nicht an Start-ups aus Kalifornien zu verlieren? Erfahren Sie's in unserem Buch. Oder von den Autoren direkt!



Dr. Carsten Hentrich

Director
Digital Transformation
Familienunternehmen &
Mittelstand
+ 49 151 6245 9710
carsten.hentrich@de.pwc.com

Michael Pachmajer

Director
Digital Transformation
Familienunternehmen &
Mittelstand
+ 49 151 6245 9688
michael.pachmajer@de.pwc.com

