

» 01 | 2017

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief

Konservative Innovatoren

Erfolgsstrategien von Familienunternehmen



Tradition + Innovation

Interview mit Fressnapf-Gründer Torsten Toeller und Miele-Chef Reinhard Zinkann.

» SEITE 06

Erbschaftsteuerreform

Der Gesetzgeber hat Klarheit geschaffen. Was Unternehmer jetzt tun können.

» SEITE 16

Generationswechsel als Chance

Wie die 2. Generation bei der Schweizer Westform Gruppe ihre Chance nutzt.

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Deutschlands mittelständische Familienunternehmen haben eine steile internationale Karriere hinter sich: Mit ihren Unternehmen und Produkten sind sie global unterwegs. Und auch das Wirtschaftsmodell Familienunternehmen ist ein Export-schlager. Der von Herman Simon begründete Hidden-Champion-Begriff ist auch in den USA, in Japan, China, Korea und der Türkei in aller Munde (Seite 8).

Aber nicht jeder Mittelständler ist ein Hidden Champion. Und nicht jedes Familienunternehmen ist erfolgreich. Deswegen haben wir bei den Spitzenreitern nachgefragt. Wir wollten wissen: Wie machen die das? Ergebnis unserer intensiven Befragung von 50 Familienunternehmen sind zehn Erfolgsfaktoren. Unsere Titelgeschichte liefert erste Einblicke in diese spannende Studie.

»Den Generationswechsel als Chance begreifen« ist einer der identifizierten Erfolgsfaktoren. Wie das geht, zeigen Jeanette zu Fürstenberg (Next-Gen-Interview, Seite 12) und Anna Aebischer-Imfeld im Porträt des Swiss Champions Westiform (Seite 18). Denn auch die Schweiz hat viele bekannte und weniger bekannte inhabergeführte Weltmarktführer. Grund genug für PwC und INTES, auch in der Schweiz noch enger zusammenzuarbeiten, z. B. mit unserer neuen Seminarreihe ab Mai 2017 in Zürich.

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



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Sie leben den konservativen Innovator <i>Neue Studie zu den Erfolgsstrategien von Familienunternehmen</i>	03
Familienunternehmen in Zeiten des Umbruchs – Wer gewinnt, wer verliert? <i>Interview mit Fressnapf-Gründer Torsten Toeller und Miele-Chef Reinhard Zinkann</i>	06
Der Cheferklärer des Mittelstands <i>Hermann Simon wird 70 Jahre</i>	08
Führung: Der Chef 4.0 ist keine Maschine	10
Heute schon erkennen, was das Geschäft von morgen prägt <i>Next-Generation-Porträt: Dr. Jeanette zu Fürstenberg</i>	12
Governance – von der Führung zur Kontrolle	14
Erbschaftsteuerreform: Was Unternehmer jetzt tun können	16
Generationswechsel als Chance begreifen <i>Bei der Schweizer Westiform Gruppe arbeiten vier Geschwister in der Führung</i>	18
Namen und Würdigungen	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 15. Jahrgang, Januar 2017

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), Sabine Strick (sas; verantw.),

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

Sie leben den konservativen Innovator

Die besten Familienunternehmen sind agiler, dynamischer, risikofreudiger und veränderungsbereiter als oft gedacht. Eine Studie legt überraschende Erfolgsfaktoren offen.

»Wie machen die das?« war die Leitfrage, mit der eine Studie langlebigen Marktführern und Wachstums-Champions unter den Familienunternehmen nachspürte. Die Autoren Peter Bartels, Peter von Hochberg und Peter May haben in zahlreichen Gesprächen mit Inhabern erfolgreicher Familienunternehmen zehn zentrale Faktoren identifiziert, die alle untersuchten Unternehmen miteinander verbinden und ihren langfristigen Erfolg sichern.

01 Stabil bleiben in den Grundwerten

Es gibt einen starken Wertekodex, der von den handelnden Personen vorgelebt wird und der nachhaltiger Bestandteil des Unternehmens ist. Werte werden nicht nur als Versprechen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaft und Umwelt verstanden, sondern auch als permanente Aufgabe: Jeder ist in der Pflicht, sie zu leben. So entsteht ein langfristiges und strategisches Bekenntnis der Eigentümerfamilie, das für Mitarbeiter, aber auch für Kunden und Standorte ein wichtiger Orientierungspunkt sei, so der Familienunternehmer Karl-Erivan Haub. Die besten Familienunternehmen lassen sich von ihren Stakeholdern daran messen, dass Versprechen wie »Exzellenz«, »Innovation«, »Vertrauen«, »Respekt«, »Mut« oder »Integrität« mehr sind als Bestandteile papierner Manifeste, die ohne Obligo in die Welt gesetzt werden. Gleichzeitig sorgen die Inhaberfamilien dafür, dass Firmen- und Familienwerte dem Wertewandel angepasst werden und die Vorstellungen der jeweiligen Inhabergeneration widerspiegeln.

02 Digitalisierung, jetzt!

Erfolgreiche Familienunternehmen warten nicht ab, sondern gestalten als Pioniere. Die besten passen ihre Geschäftsmodelle an das an, was die Märkte von morgen erwarten lassen – und zwar, solange das alte, bewährte Geschäft noch gut läuft. Ganz gleich, ob evolutionäre oder disruptive Veränderungen auf sie zukommen, sie sind in der Lage, die frühen Signale zu deuten – und die Chancen

des frühzeitigen Agierens zu nutzen. Sie verhalten sich getreu der bewährten Weisheit des Vordenkers Tom Peters: »Umarme den Wandel, bevor er kommt und dich erdrückt.« Das schließt die Bereitschaft mit ein, das tradierte Geschäftsmodell zu verändern und mitunter komplett neu aufzustellen. So gründete Hubert Burda in der Frühzeit der Digitalisierung, lange vor der Jahrtausendwende, eine Online-Tochter. Erich Sixt rief IT schon in den 1990er Jahren zum strategischen Thema aus und schuf damit einen Wettbewerbsvorteil, mit dem er bis heute punkten kann. Der Heiztechniker Viessmann entwickelt sein Geschäftsmodell weiter, bevor es unter Druck gerät – die gesamte Wertschöpfung wird auf den Prüfstand gestellt, immer auf der Suche nach Chancen, wo durch Digitalisierung Prozesse schlanker, schneller und für den Kunden wertschaffender gestaltet werden können.

Inhaber- und familiengeführte Unternehmen haben die Veränderungsfähigkeit auf ihrer Seite – sie können schnell und intuitionsgetrieben handeln. Sie können sicherstellen, dass nötige Veränderung nicht im Filz von Gremienabstimmung und Mittelmanagement steckenbleibt. Das ist überlebenswichtig, denn Familienunternehmen, die nur reagieren und sich dem Mainstream anpassen, wenn er einmal etabliert ist, kann das in der digitalen Welt die Existenz kosten.

03 Wandel braucht Mut und Wachstum

Die Erfolgreichen trauen sich etwas. Sie haben den Mut, im Dienste ihrer Ziele auch große, lange dauernde Wachstumsvorhaben anzupacken, die sie in eine neue Welt führen. Dazu gehören das Durchsetzen anspruchsvoller Expansionsziele über Jahre ebenso wie der Wille, im rechten Moment schnell die große Chance für eine Übernahme zu nutzen, die es nur alle zwanzig Jahre gibt. Beispiele: Bernhard Simon von Dachser übernahm mitten in der Club-Med-Krise einen Logistiker in Spanien. Siegwerk, der Druckfarbenhersteller, übernahm den größeren Wettbewerber Sicpa. Das alte Geschäft, der Katalog- und Zeitungsdruck, schwächelte. Die Übernahme erlaubte den Eintritt in den Verpackungsdruck, einen

»Unser Ansatz ist, dass wir erst Geld verdienen und es dann ausgeben.«

Walter Viegener, Viega GmbH & Co. KG



Chancenmarkt. Gleichzeitig sind die Erfolgreichen bereit, sich von den unerfüllten Versprechen der Vergangenheit zu trennen – und zwar auch dann, wenn das für die Inhaberfamilie emotional schwierig ist. Portfoliobereinigung steht insbesondere immer dann an, wenn eine Aktivität keine Aussicht auf Marktführerschaft mehr erwarten lässt.

04 Unabhängigkeit sichern

Die eigene Unabhängigkeit ist für erfolgreiche Familienunternehmen keine Folklore für die eigene Generationenchronik, sondern ein wichtiges strategisches Kapital. Nur ein Unternehmen, das unabhängig, das heißt frei von äußeren und inneren Beschränkungen handeln kann, wird auf Dauer auch seine Systemvorteile ausspielen können: schnelles Handeln, langes Durchhaltevermögen und die Fähigkeit, auch gegen den Strom zu schwimmen, wenn es nötig ist. Miele etwa entwickelte in den 1920er Jahren die erste elektrische Geschirrspülmaschine Europas, machte in diesem Geschäft zehn Jahre lang Verlust, hielt das durch – und prägte damit einen uneinholbaren Erfahrungs- und Wettbewerbsvorteil. »Große Erfolge beruhen immer auf Originalität. Und Originalität braucht Unabhängigkeit«, beschreibt Paolo Dell'Antonio, langjähriger CEO von Jägermeister, das Mantra.

Solche Züge können jedoch nur gelingen, wenn das Unternehmen frei von nur kurzfristigen Gewinninteressen ist und Risiken aus eigener Kraft tragen kann. Dafür braucht es solide Finanzierung, geduldiges Kapital (oft: möglichst wenig oder gar keine Bankschulden), eine starke Selbstfinanzierung und gesunde Eigenkapitalquoten. Überdies sind die Erfolgreichen in der Lage, das Gleichgewicht zwischen dem Anspruch an das Wachstum und den Möglichkeiten seiner Finanzierung so auszutariieren, dass Chancen genutzt werden, ohne dass die Risiken auf der Passivseite der Bilanz die langfristige Überlebenskraft des Familienunternehmens aufs Spiel setzen.

05 Professionelle Standards einziehen

Hemdsärmeligkeit und der keinem erklärbare Pragmatismus waren gestern – die erfolgreichen Familienunternehmen messen sich hinsichtlich Professionalität an Best Standards. Sie nutzen die Vorgaben des Kapitalmarktes und anderer Institutionen als Messlatte für das eigene Leistungsniveau; sie sind, wie Torsten Toeller von Fressnapf es beschreibt, »kapitalmarktfähig und gleichzeitig vom Kapitalmarkt unabhängig«. Damit vereinen sie das Beste aus den beiden Welten. Auf diese Weise schaffen sie Qualitätssicherung von eigenen Entscheidungen, machen sich für Topleute vom externen Arbeitsmarkt attraktiv, verhindern erratische Einflüsse inaktiver Gesellschafter auf das Geschäft und sorgen für Akzeptanz des Unternehmens bei externen Stakeholdern.

06 Eine Familie, ein Wille, ein Unternehmen

Eine gute familiäre Führung sorgt für Einigkeit innerhalb der Familie, erarbeitet ihren Willen gegenüber dem Unternehmen und lässt diesen in eine Inhaberstrategie einfließen, die klare Aussagen über Warum, Was und Wie des Geschäfts trifft. Sie stellt sicher, dass sich die Familienmitglieder positiv an das Unternehmen binden und zu Themen des Geschäfts mit einer Stimme sprechen. Eine durchdachte Inhaberstruktur sorgt für die im Sinne des Firm-First-Gedankens (»Firmen- vor Familieninteressen«) nötige Trennung der Einflüsse von Gesellschafterrollen, Geschäftsführung und Aufsicht. Family Governance stellt sicher, dass neben der finanziellen auch die emotionale Dividende für die Mitglieder der Inhaberfamilie fließen kann.

07 Generationswechsel als große Chance nutzen

Erfolgreiche Familienunternehmen schaffen einen gesunden Ausgleich zwischen alter Erfahrung und jungem Denken. Sie setzen die nötigen Erneuerungskräfte des Systems Familienunternehmen frei, indem sie den Übergang von einer Generation auf die nächste nicht als Risiko in der DNA der Familie verankern, sondern als Chance: Jeder Stabwechsel ist die eingebaute Option zur großen Erneuerung,



»Bei Opportunitäten mutig zugreifen und Schlechtlaufendes mutig abschneiden.«

Ludger Rethmann, Rethmann SE & Co. KG

zum strategischen Sprung nach vorne. Konflikte, die beim Übergang von Alt auf Jung notwendig entstehen, werden nicht unterdrückt oder tabuisiert, sondern als Indiz für die Wirkung der Erneuerungskräfte angesehen. Deshalb wird mit ihnen konstruktiv umgegangen – sie bekommen Raum und Regeln, nach denen sie ausgetragen werden. Strenge Nebenbedingung für den erfolgreichen Generationswechsel ist die Regelung des Zugangs: »Nicht die Geburt, sondern die Fähigkeiten entscheiden über die Eignung für eine Führungsposition«, beschreibt Bernhard Simon von Dachser die Agenda, auf die sich jedes Familienunternehmen verpflichten sollte.

08 Visionär und authentisch führen

Erfolgreiche Familienunternehmen werden von einem charismatischen, anerkannten Familienmitglied geführt – oder von einem familienfremden Manager, der visionär die langfristige Inhaberstrategie gestaltet, vertritt und umsetzt. Der Mann oder die Frau an der Spitze agieren als Unternehmer, der den Auftrag hat, Verpflichtungen gegenüber künftigen Eigentümer- und Stakeholder-Generationen zu erfüllen. »Gute Führung beruht auf sichtbar gelebtem Vorbild und ist eine Kombination aus Selbstbewusstsein und Demut«, beschreibt Reinhard Zinkann von Miele die Aufgabe, der sich jeder Chef eines Familienunternehmens stellen sollte.

09 Attraktiv sein für Mitarbeiter

Den besten Familienunternehmen gelingt es mit Geschick, vordergründige Nachteile im War for talent durch selbst geschaffene Pluspunkte in Stärken am Arbeitsmarkt umzuwandeln, die die besten Mitarbeiter anziehen und binden. Um Führungskräfte zu gewinnen und zu halten, werben diese Familienunternehmen mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und der Möglichkeit, schon in jungen Jahren unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Sie nutzen die Strahlkraft des Inhaber-Bonus, sie lassen die Stärke ihrer Marke nicht nur auf dem Produktmarkt, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt wirken und kapitalisieren die Vorteile der Arbeitgebermarke Familienunternehmen. Niedrigere Gehälter werden durch gute Arbeitsbedingungen, die hohe Wertschätzung für Expertenkar-

rieren sowie den Treuepakt zwischen Firma und Mitarbeiter überkompensiert. Das Familienunternehmen wird gegenüber den Mitarbeitern als Werte- und Leistungsgemeinschaft positioniert.

10 Sparsam sein mit Augenmaß

Die Grundregeln der finanziellen Führung zeigen Kostenbewusstsein, aber erfolgreiche Familienunternehmen sind gleichzeitig selektiv großzügig, wenn es der Zukunftssicherung dient. Mitarbeiter abzubauen steht immer an letzter Stelle der möglichen Kostensenkungshebel. Die klassische, an Geiz grenzende Sparsamkeit gibt es zwar nicht mehr, dafür wird Kostenmanagement heute stärker professionalisiert. Die Kostenkultur bleibt aber solide und bodenständig und wird aktiv vorgelebt.

Zugleich wird auf Symbole von Luxus und Reichtum verzichtet, nicht nur, weil Ausgaben dieses Typs unproduktiv sind, sondern weil sie oft auch Familienmitglieder gegenüber anderen Mitarbeitern einseitig privilegieren. »Keine Chauffeure« oder »keine Ferraris«, Aussagen dieses Typs bekamen die Autoren der Studie von den befragten Familienunternehmern öfter zu hören. »Die Grundlage der Profitabilität ist Bescheidenheit«, sagte etwa Daniel Hager von der Hager Group, »wir verzichten auf Statussymbole. Auch ich übernachtete selbstverständlich in den gleichen Hotels wie unsere Mitarbeiter und fahre ein Auto, welches der Car Policy gerecht wird.«



Studie »Strategien erfolgreicher Familienunternehmen, Konservative Innovatoren«

Die Studie beruht auf einer qualitativen Befragung von rund 50 Familienunternehmen, unter anderem aus dem Inhaberkreis von Dachser, Dohle, Engelbert Strauss, Fressnapf, Hager Group, Hoyer, Miele, Röchling, Siegwert, Tengelmann, Viega und Viessmann. Ergänzend wurden Experten aus Forschung und Beratung befragt. Peter Bartels, Peter von Hochberg, Peter May (Hrsg.): »Strategien erfolgreicher Familienunternehmen, Konservative Innovatoren«.

Familienunternehmen in Zeiten des Umbruchs: Wer gewinnt, wer verliert?

Dr. Reinhard Zinkann, Geschäftsführender Gesellschafter von Miele, und Torsten Toeller, Inhaber und Gründer von Fressnapf, sprechen über Weitblick und junges Denken in alten Unternehmen.

Dr. Zinkann, Miele gibt es seit 1899. Der Weg führte von der industriellen Fertigung von Waschzubehören über die Elektrifizierung von Haushaltsgeräten bis hin zur Digitalisierung von Prozessen und Maschinen, durch zwei Weltkriege und diverse Wirtschaftskrisen hindurch. Ist die Langlebigkeit Zufall oder gibt es bei Miele so etwas wie Weitsicht über Jahrhunderte?

ZINKANN: Zwei Faktoren kommen hier zusammen: Da ist zum einen der langfristige Planungshorizont des inhabergeführten Familienunternehmens: in Generationen denken statt in Quartalsberichten und zugleich die Unabhängigkeit von externen Geldgebern sichern. Miele hat stets nur selbstverdientes Geld investiert und musste daher mit seinen Kräften haushalten. So erklären sich die schrittweise Fokussierung auf hochwertige Haus- und Gewerbegeräte, das ausschließlich organische und damit gesunde Wachstum und die Konzentration auf die eine und alleinige Marke Miele. Die zweite essenzielle Zutat beruht auf unserem Markenversprechen »Immer besser«, das bereits die Gründer auf ihre ersten Maschinen geschrieben hatten. Hieraus entstand der Anspruch auf die Qualitäts- und Innovationsführerschaft unserer Branche, den Miele vor fast 120 Jahren begründet und seither immer wieder aufs Neue behauptet und ausgebaut hat.

Herr Toeller, Fressnapf ist ein inhaberunternehmen der ersten Generation. Seit der Gründung vor 26 Jahren haben Sie eine beeindruckende Wachstumsrate. Ein Selbstläufer? Mit wie viel Weitblick schauen Sie nach vorne?

TOELLER: Willst du ein Unternehmen vernichten, schenke ihm 20 Jahre ununterbrochenen Erfolg. Erfolgreich bleiben kann man nur, wenn man sein Handeln stets kritisch hinterfragt und anpasst, sich nicht selbstzufrieden zurücklehnt und auf seinen Lorbeeren ausruht. Daher haben wir bereits vor drei Jahren die Challenge 2020 als unternehmensweite, richtungsweisende Zukunftsstrategie für nachhaltig profitables Wachstum implementiert. Diese ist weitsichtig und stellt die absolute Kundenfokussierung in den Mittelpunkt allen Handelns. Vision, Mission: »Wir geben alles dafür, das Zusammenleben von Mensch und Tier einfacher, besser und glücklicher zu machen.« Wir implementieren kundennahe, praxisorientierte »End-to-End«-Denke, um dem Kunden und seinen Bedürfnissen dann und dort zu begegnen, wenn sie entstehen. Dabei spielt die fortschreitende Digitalisierung und Komplexität in der gesamten Handelswelt eine gewichtige Rolle. Fressnapf muss sich faktisch ständig neu erfinden.

Welche Rolle spielen Werte für den langfristigen Erfolg?

ZINKANN: Gerade wir als Zwei-Familien-Unternehmen wissen, wie wichtig gemeinsame Werte, ein grundlegender strategischer Konsens und die Bereitschaft zum Kompromiss

für den Frieden in den Familien ist – und damit auch für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens. Gleiches gilt für ein präzises und ausgewogenes Regelwerk zu potenziellen Streitthemen wie der Weitergabe von Anteilen, der Gewinnverwendung und der Mitwirkung in der operativen Führung. An anderer Stelle haben sich vermeintlich ewige Wahrheiten aber auch zeitgemäß weiterentwickelt; ich denke da etwa an die notwendige Einbeziehung von Auslandswerken in den Miele-Fertigungsverbund, dies natürlich bei zugleich durchgängiger Sicherung der sprichwörtlichen Miele-Qualität. Entscheidend bleibt, dass Miele auch weiterhin wie kein zweites Unternehmen unserer Branche als Inbegriff deutscher Wertarbeit und Ingenieurskunst wahrgenommen wird – und diese Erwartung immer wieder aufs Neue überzeugend erfüllt.

TOELLER: Werte bilden das Fundament einer Unternehmenskultur. Ohne ein geregeltes Miteinander würde Anarchie herrschen. Wichtig ist ein gesellschaftlicher Rahmen, kein Korsett. Aus einem Mitspracherecht für die Mitarbeiter muss beispielsweise vielmehr eine Mitsprachepflicht werden. Und Werte können nur gemeinsam definiert, ausgestaltet und am Ende des Tages konsequent (vor)gelebt werden. Denn Werte sind nur so wertvoll, wie sie vorgelebt werden. Unsere Führungskräfte – insbesondere nach der Implementierung der neuen Führungsstruktur bei Fressnapf – stehen für diese Werte ebenso wie CEO, CFO und Inhaber. Nur so kann Authentizität funktionieren. Ein klarer Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert sich mit

Links: Dr. Reinhard Zinkann, Miele
Rechts: Torsten Toeller, Fressnapf



diesen Werten. Das erleben wir in Gesprächen und Befragungen. Werden die Werte aktiv gelebt und ausgestaltet, sind Teams sicherlich motivierter und handlungsaktiver – das kann auch messbare Werte schaffen. Somit sind sie wesentlich mehr als »Unternehmenshygiene«.

Wie stark sind Ihre Geschäftsmodelle von der digitalen Transformation bedroht?

ZINKANN: Waschmaschinen, Staubsauger, Geschirrspüler und Backöfen werden sich auch künftig weder durch Apps ersetzen noch in Clouds verfrachten lassen. Aber sie lassen sich durch Apps und Clouds ergänzen und aufwerten. Und auch in unserer Branche werden die Kunden mehr erwarten als nur die Hardware, angefangen bei komfortabler Sprachsteuerung über den lernenden virtuellen Kochassistenten bis hin zu Services, die wir heute nur grob erahnen können. Airbnb und Uber sind nur ein erster Vorgeschmack, und Trends wie die Share Economy oder Pay per Use werden auch vor den Hausgeräten nicht Halt machen. Ich kann Ihnen aber versichern, dass Miele die Weichen richtig gestellt hat, um auch unter diesen neuen Vorzeichen seinen Anspruch des »Immer besser« überzeugend einzulösen.

TOELLER: Die vielfältigen Herausforderungen der »digitalen Revolution« beschäftigen uns natürlich nicht erst seit gestern, sondern schon einige Jahre sehr intensiv. Im Jahr 2000 hat Fressnapf erste Gehversuche mit einem Online-Shop gewagt und wir sind damit damals gescheitert; wir waren einfach zu früh. Wir haben allerdings nicht resigniert, sondern daraus gelernt, die richtigen Schlüsse gezogen und es seit 2009 mit viel Expertise und sehr guten Leuten besser gemacht. Auf Dauer wird es nur wenige Anbieter unserer Branche geben, denen online nicht die Luft ausgeht

wird und die auch Geld verdienen: Wir als Fressnapf werden dazugehören. Unser Online-Shop fungiert als ein Baustein der integrierten Cross-Channel-Strategie. CRM-Programme und Loyalty-Programme wie Payback nutzen wir, um Kundenbedürfnissen individualisiert zu begegnen.

Erfolgreiche Unternehmen werden fast immer von starken, erfahrenen Persönlichkeiten geführt. Wie verträgt sich die Notwendigkeit zum Wandel mit der Beharrlichkeit solcher Alphanime? Wie paart man alte Erfahrung mit jungem Denken?

ZINKANN: Gerade im Moment tut sich da bei uns einiges, angefangen mit Gründung und Ausbau eines funktionsübergreifenden neuen Geschäftsbereichs für unser wichtigstes digitales Trendthema »Smart Home«. Diese neue Division verknüpft nicht nur Technik und Vermarktung miteinander, sondern öffnet sich auch systematisch neuen Formen der Arbeitsorganisation und der Kooperation, mit branchenfremden »Big Shots« wie auch mit kreativen Start-ups und Tüftlern in virtuellen Netzwerken. Mehr kann ich hierzu, mit der Bitte um Verständnis, im Moment aber leider noch nicht verraten.

TOELLER: Indem wir digitale Projekte im Unternehmen nicht automatisch und hierarchisch an eine Führungskraft vergeben. Das bedeutet konkret, frei nach unserem Unternehmenswert »mutig und anders«, auch mal jüngeren und anderen Mitarbeitern die Verantwortung und das Vertrauen zu übergeben. Denn viele Führungskräfte sind über die Jahre zu einem gewissen Grad auch »betriebsblind« oder haben ein anderes Alter als die »jungen Wilden«, die Digitalisierung oft besser verstehen. Das ist aber doch eine sehr gute Symbiose. Durch das Brechen von

Regeln und Hierarchien entstehen ein wesentlich besseres Miteinander und ein für das Unternehmen besseres Ergebnis. Auf ein simples Sprichwort reduziert: »Be different or die.« Wir bei Fressnapf geben jungen Leuten diese Chancen, lassen sie Projekte leiten und geben ihnen die Perspektive, sich zur Führungskraft zu entwickeln. Denn Führen bedeutet auch, andere emporzuheben. Das zeigt sich in diesem Miteinander besonders gut.

Der Cheferklärer des Mittelstandes

*Vor über drei Jahrzehnten begann die Karriere des Begriffs »Hidden Champion«.
Hermann Simon liefert den besten Unternehmen damit eine Vorlage für ihre Strategie.*

Die Ego-Wand in seinem Büro zeigt mehr als ein Dutzend gerahmte Urkunden, sie kommen aus der ganzen Welt. Diese Ehrungen würdigen ihn als Wissenschaftler, Autor und Berater. Eigentlich also könnte sich Hermann Simon längst zurücklehnen, sich sonnen in seinem Ruhm. Die Ausstellung seiner Bücher in seiner Firma ist viele Meter lang; keine Weltsprache, in die seine Werke nicht schon übersetzt wurden. »Hidden Champions«, sein wichtigstes Werk, gibt es längst auf Koreanisch, Chinesisch oder Französisch, dazu in mehreren englischen Übersetzungen.

Aber Simon, auf dessen Visitenkarte heute »Honorary Chairman« steht, macht weiter. »Ich bin ein travelling poet«, sagt er schmunzelnd über seine Rolle. Was er damit meint, zeigt der Blick auf seine Agenda für die nächsten zwei Monate: Eupen, New York, Shanghai, Amsterdam, Tokio, Wittlich, Beijing, Houston, Dallas, Warschau und so weiter. Jeder Ortsname steht für einen Auftritt, einen großen Vortrag, meist geht es um Hidden Champions, jene Mittelständler und Familienunternehmen, die in ihrer Nische Weltmarktführer sind. Das ist sein Herzensthema.

Von seinem eigenen Beratungsunternehmen (Schwerpunkt Pricing), heute mit 1003 Mitarbeitern an 33 Standorten weltweit, hat er sich schon ziemlich abgenabelt. Die Anteile an Mitarbeiter verkauft, die Führungsposition abgegeben. Der Übergang lief gleitend über ein selbst erfundenes Verfahren. Jedes Jahr im November ist in der Firma Simon-Kucher Börse. Jeder Partner, der Anteile abgeben will, bietet diese im Partnerkreis feil.

Vor 31 Jahren wurde er zum Mittelstandserforscher. »1986 wurde Deutschland zum ersten Mal Exportweltmeister«, sagt Hermann Simon, »ich fragte mich damals, was die Quelle dieses Erfolges ist.« Er habe das mit seinen damaligen Kollegen an der Harvard University diskutiert, kurz darauf mit der Forschung an diesem besonderen Typus Mittelständler begonnen. »Marktführerschaft in einer Nische«, beschreibt er dessen Stellung, und »stark internationalisiert. In der Regel werden 60 bis 90 Prozent des Umsatzes auf dem Weltmarkt erwirtschaftet, nicht auf dem Heimatmarkt.« Das seien Unternehmen meist mit zwei- und dreistelligen Millionenumsätzen gewesen, die selbst in Fachkreisen kaum jemand kannte.

Interroll, Bader, Wanzl, Tente, Kryolan oder Poly-clip, auf solche Namen hören diese Unternehmen, die den Weltmarkt in ihrem Geschäft dominieren. »Jede unerwünschte öffentliche Nennung unseres Unternehmens konterkariert unser Streben, unbekannt zu bleiben«, bekam Simon des Öfteren von Firmenchefs, meist Familienunternehmen, zu hören – und damit war auch der Begriff geprägt. »Hidden Champions« nannte Simon diese. Sein erstes Buch zum Thema erschien im Jahr 1996. Er brachte das Werk in englischer Sprache auf den Markt, richtete sich damit gleich an Leser auf der ganzen Welt. Zeitgleich erschien eine Übersetzung auf Deutsch, zwei weitere Bücher zum Thema folgten, das jüngste 2012 mit dem Titel »Die Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia«.

Darin entwirft er das Bild des modernen, globalen Marktführers, der seinen Platz auch in der digitalisierten Welt verteidigt. Diese Unternehmen hätten nichts mehr mit Eigenschaften wie »handwerkliche Romantik« oder »Bastler aus dem Schwarzwaldtal« zu tun, im Gegenteil. Die Nummer-eins-Unternehmen hätten in den letzten 15 Jahren mit Hochdruck modernisiert. »Sie sind in der Nische geblieben, haben internationalisiert und das als starken Hebel genutzt.« Champions wie Trumpf, Würth, Vorwerk, Herrenknecht, Hilti, Schindler oder Ottobock sind so in die Liga der Umsatzmulti-Milliardäre aufgestiegen.

Für ihren Weg in die Zukunft sind Hidden Champions gerüstet. Die Industrie-4.0-Warner können sie getrost an sich abprallen lassen. Viele Champions seien, sagt Simon, ganz vorne mit dabei. »Nur wird darüber in Europa nicht so laut gegackert, wie wir das von US-Unternehmen kennen.« Hidden Champions agierten im Verborgenen, auch bei der Digitalisierung. Sie bräuchten keinen Marktschreier, weil sie in Nischenmärkten unterwegs seien.

Zudem sei die Nische eine Stärke im Wettbewerb. »Die meisten dieser Märkte erfordern ein extrem tiefes, sehr spezifisches Wissen«, sagt Simon. Das könne sich kein Investor einfach zusammenkaufen und damit wie in der New Economy gewohnt am Reißbrett ein neues Unternehmen zusammenbauen. »Das Wissen der Champions ist in Jahrzehnten aufgebaut. Es steckt in den Köpfen der Ingenieure und Facharbeiter, es ist nicht reproduzierbar.« Das würde auch vor



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon,

Mann mit zwei Karrieren. Nach beeindruckender Universitätslaufbahn baute er Simon-Kucher & Partners in Bonn auf, mit einem Umsatz von 240 Mio. Euro (davon 60 Prozent im Ausland) heute Weltmarktführer im Geschäft mit Preisberatung.

dem Markteintritt der Großskalierer schützen: »Für Google oder Amazon sind diese Nischen vollkommen uninteressant.«

Gleichwohl sei eine Alles-ist-gut-Denkweise nicht angebracht. »Viele Champions haben sehr komplexe, einmalige Produkte, schaffen hohen Kundennutzen – erzielen aber nur eine Umsatzrendite von einem Prozent. Das ist ein Witz.« Besser wären zehn Prozent. Denn wenn ein Geschäft nur ein Prozent oberhalb der Wasserkante schwimmt, ist das sehr gefährlich. Magere Rendite mache Champions anfällig, besonders in Zeiten von Krisen, Währungsturbulenzen und überraschenden Übernahmen. Zudem würde die Konkurrenz aus China mittelfristig an Einfluss gewinnen. Im Reich der Mitte sei das Konzept »Hidden Champion« verstanden worden – und viele chinesische Mittelständler würden beginnen, Weltmarktführer nachzubauen. Die Übernahme von Putzmeister durch Sany

sei nur eines von vielen Indizien, die darauf hindeuten, dass der Druck steigt.

Mit seinen Botschaften und einer präzisen, aber immer verständlichen Sprache hat sich Hermann Simon zum Cheferklärer des deutschen Mittelstandes gemacht. »Hidden Champion« ist zum Bestandteil nicht nur der deutschen Business-Sprache geworden, das Wort wird längst auch international verstanden. Das hat dazu beigetragen, dass »Mittelstand« eine globale Erfolgsformel geworden ist, die den Rekurs auf die Industrie seit der Finanzkrise erklärt und Deutschland seine bewunderte Stellung als Heimat von 1.250 der weltweit 3.000 Hidden Champions eingetragen hat. Das Wirken Hermann Simons ist eines der Kraftzentren für diese Entwicklung. Anfang Februar beging er seinen 70. Geburtstag.

Anzeige

Man braucht nicht unbedingt 426 Jahre Erfahrung,
um für Qualität ausgezeichnet zu werden.
Aber es hilft.

Auch als traditionsreiches Haus muss man immer wieder neue Traditionen begründen:

Best Private Bank in Germany 2011-2016
Global Private Banking Awards (Financial Times Group)

Bester Vermögensverwalter 2010-2017
Report „Die Elite der Vermögensverwalter“ (Handelsblatt)

Wir sind stolz darauf und gönnen uns auch nach 426 Jahren keine Pause.
Aus Überzeugung und für unsere Kunden.

www.berenberg.de



BERENBERG
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

Der Chef 4.0 ist keine Maschine

Auch heute zeichnen einen starken Leader die gleichen Tugenden aus wie seit vielen Jahrzehnten. Die Rahmenbedingungen seines Handelns ändern sich jedoch rasant.

In der aktuellen Diskussion rund um Industrie 4.0, Arbeit 4.0 und damit konsequenterweise auch um Führung 4.0 vermitteln einige Akteure den Eindruck, dass man nur auf die richtigen Knöpfe drücken müsste, um ins digitale Zeitalter hinüberzugleiten. Der Aufstieg »ins nächste Level« sei demnach fast spielerisch möglich. Alles andere als ein Spiel sind dabei die Ambitionen der IT- und Softwareindustrie, nach Controlling und Produktionssteuerung nun auch Lösungen für das einst »weiche« Thema Führung anzubieten. Gegenüber dem »Handelsblatt« skizzierte SAP-CEO Bill McDermott jüngst seine Vorstellung von Leadership 4.0: »Computer haben keine Vorurteile!«

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken: Es geht nicht darum, in den Chor der Bedenkenträger einzustimmen, die den Einsatz von Algorithmen schon aus Prinzip verdammen. Im Gegenteil, die veränderte Wertschöpfungsstruktur verringert die Zahl der Führungsebenen und stellt bestehende Aufbauorganisationen grundlegend infrage. Dies verlangt nach neuen Formen der Kommunikation und Steuerung. Flexible Strukturen, virtuelle Netzwerke sowie die Arbeit in internationalen oder temporären Teams eröffnen faszinierende Möglichkeiten, die gerade ein Hochlohnstandort wie Deutschland nicht verpassen sollte.

Vorgelebte Werte schaffen Freiräume

Doch allein die Installation von Tools und Gadgets garantiert nicht den dauerhaften Erfolg, so sehr manche »Experten« derzeit auch das Ende der Führung fast herbeisehen. Hierarchien sollen verschwinden, feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte verlieren an Bedeutung und IT-gestützte Entscheidungssysteme ersetzen menschliches Bauchgefühl. Doch nach der Euphorie der Kick-off-Party verfallen Unternehmen allzu schnell wieder in alte Muster und Routinen.

Genau aus diesem Grund sind auch weiterhin starke Führungskräfte gefragt, wenn der Wandel von einer traditionellen zu einer dynamischen Unternehmenskultur gelingen soll. Unternehmen, die in Netzwerken denken und ihren Mitarbeitern dabei Freiräume geben, benötigen Menschen an der Spitze, die Werte, Regeln und Normen vorleben. Nur so entsteht eine Plattform aus Führungs- und Leistungskultur, die eine Firma zusammenhält.

Vertrauen in Kreativität statt Konzepte von der Stange

Auch Inspiration, Disruption und Agilität basieren auf einer ganz klassischen Leader-Eigenschaft: unternehmerischem Denken. Nur wer Chancen erkennt, statt jedes Risiko zu meiden, nur wer Fehler zulässt, statt Besitzstandswahrung zu belohnen, und nur wer für seine Entscheidungen auch die Verantwortung übernimmt, gewinnt das Vertrauen seiner Mitarbeiter und entfesselt deren Kreativität. Und die ist stärker gefragt als je zuvor. Konzepte von der Stange sind



wenig hilfreich auf dem Weg in eine agile und dynamische Unternehmenskultur.

Doch Mitarbeiter mitzunehmen ist hierzulande nicht die Stärke der Führungskräfte. Das zeigt die Rochus-Mummert-Studie »Erfolgsfaktor Wertschätzung«. So wird nur in 54 Prozent der Unternehmen ein wertschätzender Umgang gepflegt. Und in über jedem zehnten ist das tägliche Miteinander nur ausreichend oder sogar mangelhaft. Wohlgemerkt räumen das die Führungskräfte selbst ein.

Die gute Nachricht: Gerade im familiengeführten Mittelstand gibt es noch zahlreiche klassische Leader, die sich in unruhigen Zeiten vor ihre Leute stellen. Wertschätzung, Willenskraft, Mut und Leadership erscheinen dort zwar oft wie selbstverständlich, werden aber tatsächlich jeden Tag erarbeitet. Und diese Form der Führung ist eben nicht zu verwechseln mit einem Spiel namens »Chef 4.0«. Salopp gesagt: Nicht alle guten Ideen müssen aus Berlin-Mitte kommen, sondern sie entstehen seit vielen Jahrzehnten auch im Sauerland oder auf der Schwäbischen Alb.



Dr.-Ing. Carlo Mackrodt
ist Geschäftsführer der Rochus
Mummert Executive Consultants
GmbH

The logo for INTES, consisting of the word "INTES" in a bold, sans-serif font, preceded by a stylized graphic element resembling a large, open book or a stylized 'I'.

Family
Business
Academy | by PwC

Melden
Sie sich jetzt an!
[www.intes-akademie.de/
unternehmererfolgsforum](http://www.intes-akademie.de/unternehmererfolgsforum)

Das Unternehmer-Erfolgsforum

Am 9. November 2017 im Grandhotel Schloss Bensberg

Unter anderem mit:



SUSANNE KLATTEN
Multi-Unternehmerin (BMW, Altana, Nordex, SGL Carbon etc.)



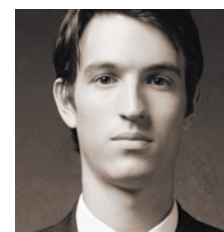
CHRIS BOOS
Pionierunternehmer im Bereich künstliche Intelligenz



PAUL-BERNHARD KALLEN Vorstandsvorsitzender der Hubert Burda Media Holding



RAOUL ROSSMANN
Geschäftsführer der Rossmann-Gruppe



ALEXANDRE ARNAULT
LVMH-Gesellschafter und neuer Rimowa-Geschäftsführer

AUSSERDEM MIT DABEI: FRANZ MARKUS HANIEL, Aufsichtsratsvorsitzender und Familienoberhaupt der Haniel-Gruppe, KAI DIEKMANN, ehemaliger Chefredakteur und Herausgeber der BILD-Zeitung, die New Leaders HENRIK SCHUNK (Schunk Gruppe), ANNA K. HERRHAUSEN, Geschäftsführerin der Alfred Herrhausen Gesellschaft, sowie die Start-up-Gründerin VERENA PAUSDER und weitere spannende Unternehmerinnen und Unternehmer.

Heute schon erkennen, was das Geschäft von morgen prägt

Der Schritt in die digitale Welt muss keine Hürde sein. Eine Next-Gen-Unternehmerin schildert, wie sie nicht nur das familieneigene Geschäft für die große Veränderung öffnet.



Dr. Jeannette zu Fürstenberg

DOMINIK VON AU: Du bist Mitglied einer Unternehmerfamilie in der fünften Generation, beruflich aber außerhalb aktiv als Managing Partner des von dir gegründeten Venture-Capital-Fonds La Famiglia. Wie kam es dazu?

DR. JEANNETTE ZU FÜRSTENBERG: Ich habe BWL in München, London und Paris studiert und mich besonders mit der Wechselwirkung von unternehmerischer Innovation, Kunst und Kreativität befasst. Meine Leidenschaft galt schon immer dem Unternehmertum. Auf meiner ersten Station im Beruf – einem Equity-Fonds – haben wir einen wertebasierten Ansatz verfolgt, dabei sehr genau auf Persönlichkeit und Profil des Unternehmers geachtet. Das ist zu einem Leitmotiv geworden, das mir sehr wichtig ist.

Welche Rolle hast du im Unternehmen Deiner Familie?

In meiner Generation, der fünften, bin ich der älteste Nachkomme. Ich hatte ein sehr enges Verhältnis zu meinem Großvater. Sein Wirken war ganz entscheidend für die Unternehmensentwicklung von Krohne. Er hat das Geschäft von anfangs zehn auf mehrere Tausend Mitarbeiter geführt und legte den Grundstein für die jetzige Markstellung. Die heutige Geschäftsführung, der mein Onkel Michael Dubbick angehört, hat diesen Weg konsequent weiter ausgebaut

und Krohne zu einem der weltweiten Technologieführer in der Prozessmesstechnik entwickelt. Bei meinem Großvater spielte übrigens auch die Kunst als Quelle für unternehmerische Kreativität eine riesige Rolle.

Du hast dort derzeit keine operative Funktion?

Nein, aber ich engagiere mich stark in der digitalen Neuausrichtung des Unternehmens. Derzeit befindet sich Krohne wie die meisten Unternehmen inmitten der Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf unser Kerngeschäft. So wandelt sich Krohne aktuell von einem hardwareorientierten zu einem softwarebasierten Unternehmen. Das bringt einige spannende Herausforderungen mit sich, die ich im letzten Jahr aus der Perspektive des Beirats verfolgen durfte. Im Rahmen der Digitalisierung muss jedes Unternehmen sein Nutzenversprechen an den Kunden hinterfragen. Wir werden zum Beispiel in Zukunft statt eines Messgerätes eher die Analytik aus den gewonnenen Daten verkaufen. So gesehen verändern sich Wertschöpfungsketten – bis hin zu komplett neuen Geschäftsmodellen. Interessanterweise kommen viele der Veränderungstrends aus dem Consumerbereich und wirken jetzt in den klassischen B2B-Markt hinein. Wer hier zu begrenzt im Rahmen seines bisherigen Wertschöpfungsmodells denkt, läuft Gefahr, die richtige Weichenstellung zu verpassen.

Das war eine intensive Auseinandersetzung mit dem Werden des Unternehmens, oder?

Auf jeden Fall, aber auch mit der Zukunft des Unternehmens. 2014 ergab sich dann eine weitere interessante Gestaltungsaufgabe. Die Gesellschafter haben die Governance der Familie neu aufgestellt und die NextGen eingeladen, sich hieran zu beteiligen. Der Schritt in eine postpatriarchalische Governance-Struktur war sehr interessant. Gemeinsam mit meinen Geschwistern und Cousinen konnte ich die Sichtweise unserer Generation einbringen – auch hinsichtlich der Überlegungen, wie das Verhältnis der Familie zum Unternehmen künftig aussehen soll, wer welche Gestaltungsrechte bekommt und welche Kompetenzen mit der Aufgabe des Gesellschafters verknüpft sein sollen, damit jeder seine Verantwortung in adäquater Weise wahrnehmen kann.

Du befindest dich mitten in einem Spannungsfeld von Erneuerung und Aufbruch. Welche Einsichten sind dabei neu entstanden?

Ich habe das Glück, in beiden Welten aktiv zu sein. Ich sehe, was es heißt, wenn ein über 95 Jahre altes Unternehmen in die digitale Welt aufbricht, und tausche mich mit anderen Unternehmern und NextGens aus, um die vielfältigen digitalen Herausforderungen der einzelnen Industrien besser zu verstehen. Gleichzeitig bin ich sehr aktiv in der Gründerszene und befasse mich seit einigen Jahren intensiv mit Trends in der Digitalisierung.

Mit diesem Wissen hast du letztes Jahr gemeinsam mit einem Co-Gründer La Famiglia auf Kiel gelegt. Was genau steckt dahinter?

Bei La Famiglia kommen Mitglieder aus einigen bedeutenden Familienunternehmen sowie erfolgreiche Gründer der digitalen Welt zusammen. Gemeinsam haben wir einen klaren Blick für die Herausforderungen, die auf Unternehmen zukommen, die noch in der alten, industriell geprägten Welt verankert sind, und investieren in der Frühphase in die besten jungen Unternehmen, die bestehende Geschäftsmodelle verändern oder neue digitale Geschäftsmodelle und Plattformen entwickeln. Für beide Seiten haben wir jetzt eine Brücke gebaut, sie verbindet zum Beispiel etablierte Produktionsverfahren mit Big Data Analytics und Machine Learning.

Die beteiligten Familienunternehmer bekommen Einblick in jene Digitaltrends, die das Geschäft von morgen prägen werden. Wir sehen einen Großteil der europäischen Start-ups in der Frühphase, können deren Geschäftsmodelle durchleuchten und lernen vor allem die Macher kennen, finden heraus, was die Teams antreibt und wie konkret ihre Ziele sind.

Aber viele Familienunternehmen haben doch die Digitalisierung ohnehin schon auf der Agenda. Reicht das nicht aus?

Das lässt sich nicht verallgemeinern. Nach meiner Beobachtung reicht es oft nicht, wenn man das Thema aus eigener Kraft angeht. Denn das dauert zu lange und funktioniert oft nicht. Wir haben Zugang zu superguten Teams und Top-Unternehmen. Am Ende setzen sich wie immer nur die Besten durch. Da möchten wir früh dabei sein.

Dr. Jeannette Erbprinzessin zu Fürstenberg ist Mitglied der fünften Generation der Inhaberkfamilie von Krohne Messtechnik mit Sitz in Duisburg. Das 1921 gegründete Unternehmen beschäftigt weltweit 3.600 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 520 Mio. Euro. Im Jahr 2016 gründete Fürstenberg La Famiglia (www.lafamiglia.vc), einen Venture-Capital-Fonds, der auf geduldige Frühphasen-Investments in Internetunternehmen mit bahnbrechenden Geschäftsideen spezialisiert ist. Investoren sind vornehmlich Familienunternehmer (u. a. Gesellschafter von Conrad, Miele, Siemens, Solvay, Swarovski, Viessmann) und junge Gründer erfolgreicher Digitalunternehmen. Im Jahr 2016 wurden sieben Beteiligungen eingegangen, für das laufende Jahr sind zwölf weitere geplant. Zu den Beteiligungen gehören u. a. Freight Hub, eine digitale Börse für Containertransporte, oder Coya, eine digitale Versicherung für Kleinstrisiken.

Anzeige

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

Von der Führung zur Kontrolle

Beim Systemwechsel von einem inhabergeführten zu einem inhaberkontrollierten Familienunternehmen ändert sich mehr als nur die Person an der Spitze. Jetzt braucht es einen klaren Strategieprozess, neue Führungsstrukturen und eine andere Governance.

Wenn sich eine Eigentümerfamilie komplett aus der operativen Führung ihres Unternehmens zurückzieht, ist das ein tiefer Einschnitt. Die Familie wechselt in ein Governance-Modell, in dem Eigentum und Führung vollständig getrennt sind. Die Familie führt die Geschäfte nicht mehr selbst, stattdessen übt sie ihren Einfluss über einen Beirat oder Aufsichtsrat aus – ähnlich wie im Falle einer börsennotierten Aktiengesellschaft.

Auch an dieser Ähnlichkeit mag es liegen, dass nicht wenige Inhaber von Familienunternehmen diesen Zustand sehr kritisch betrachten und oft sogar als das Ende ihres Familienunternehmens empfinden. Dass dem nicht so ist, erkennt man jedoch leicht daran, dass viele der ältesten und erfolgreichsten Familienunternehmen irgendwann im Laufe ihrer Geschichte den Schritt hin zum familienkontrollierten Unternehmen vollzogen haben.

Dennoch ist es wichtig, die massiven Veränderungen, die der Wandel zum familienkontrollierten Familienunternehmen mit sich bringt, zu antizipieren und Strukturen, Prozesse und Regelwerke frühzeitig anzupassen. Nach meiner Erfahrung aus vielen solcher Übergänge gilt es dabei insbesondere, die vier Themenfelder Strategie, Struktur, Führungskräfte und Schnittstelle zum Eigentümerkreis im Auge zu behalten.

Systematischere strategische Planung

Viele inhabergeführte Unternehmen scheuen strategische Planungsprozesse, die als

bürokratisch und theoriegetrieben empfunden werden. In der Tat ist es wegen der großen Nähe zum Tagesgeschäft in diesem Governance-Modell möglich, strategische Entscheidungen opportunistisch zu treffen und stärker auf laufende, inkrementelle Geschäftsoptimierung zu setzen als auf klassische strategische Planung. Inhaberkontrollierte Familienunternehmen hingegen brauchen eine klare strategische Planung. Sie ist Grundvoraussetzung, um sicherzustellen, dass alle Gesellschafter die Entwicklung mittragen und mitfinanzieren, dass es klare Arbeitsaufträge und Ziele für Beirat, Geschäftsführung und Mitarbeiter gibt, dass die Führungsstruktur angemessen weiterentwickelt werden kann und dass die richtigen Anforderungsprofile und Anreizsysteme für die beteiligten Führungskräfte etabliert werden können.

Veränderte Führungsstruktur und -philosophie

Auf Basis der strategischen Planung sind im nächsten Schritt die Strukturen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Häufig sind Geschäftsführungsrollen in inhabergeführten Familienunternehmen überhaupt nicht nachfolgefähig – insbesondere dann, wenn der geschäftsführende Gesellschafter das Unternehmen über viele Jahre aufgebaut hat. Da die Rolle des Eigentümers, also des Principals, nun von der des Geschäftsführers, also des Agenten, getrennt ist, gilt es klare Rollenmodelle, Anforderungsprofile und Spielregeln zu definieren. Folgt man der Principal-Agent-Theorie, nach der beide

Seiten unterschiedliche Zielfunktionen haben und versuchen, ihre eigene Position zu optimieren, dann steht aus Eigentümersicht der Kontrollaspekt des Beirats im Vordergrund, zusammen mit der Schaffung detaillierter Anreizsysteme.

Zunehmend tritt hier jedoch ein Wertewandel ein und Familienunternehmen setzen im Sinne der Stewardship-Theorie stärker auf langfristige Bindung, Kooperation, Identifikation, Autonomie und Vertrauen statt auf Kontrolle und Anreizsysteme. Oft ist in diesen Familienunternehmen für einen Dritten in einer Besprechung nicht erkennbar, wer aus der Inhaberkontrolle stammt und wer nicht. Zudem ist der Beirat in diesen Unternehmen neben gewissen verbleibenden Kontrollaufgaben und der Personalkompetenz für die Geschäftsführung stärker gestaltend tätig und aktiver in die gemeinsame Strategieentwicklung involviert.

Die richtigen Menschen finden, entwickeln und binden

Der klassische Patriarch eines inhabergeführten Familienunternehmens braucht um sich herum keine Mitunternehmer mit eigenen Ideen, er braucht Umsetzer für seine Vorgaben. Im Umbruch zum familienkontrollierten Familienunternehmen sind solche Führungsmannschaften oft heillos überfordert und manches vormals erfolgreiche Familienunternehmen zerbricht hieran. Im familienkontrollierten Unternehmen gilt es stattdessen, in der Geschäftsführung und im Beirat Teams zu bilden, in denen jeder



Dr. Karsten Schween

erkennbare Stärken auf Aufgabenschwerpunkte hat und die gemeinsam alle relevanten Fähigkeiten abbilden und zum Wohle von Unternehmen und Familie nutzen. Die Mitglieder dieser Teams können von innen kommen, müssen sich dann aber oft in puncto Fähigkeiten und Arbeitsstil weiterentwickeln, oder sie kommen von außen. Hat man die richtigen Teammitglieder gefunden, gilt es, diese langfristig ans Unternehmen zu binden. Respekt und Wertschätzung sind dabei Grundvoraussetzungen. Gute Anreizsysteme und Long-Term-Incentive-Pläne können helfen, während gesellschaftsrechtliche Beteiligungen eher nicht zu empfehlen sind.

Schnittstelle zum Eigentümerkreis neu gestalten

Im Übergang zum familienkontrollierten Unternehmen rückt die Familie unweigerlich weiter vom Tagesgeschäft des Unternehmens weg. Somit wird es wichtiger, über Informationsfluss und Einbindung der Gesellschafter nachzudenken, damit Zusammenhalt und Identifikation der Eigentümer nicht verloren gehen. Für den Informationsfluss werden heute häufig elektronische Medien genutzt. Zusammenhalt und Identifikation müssen mit wachsender Größe des Eigentümerkreises über eine durchdachte Family Governance gestärkt werden, oft koordiniert durch einen Familienrat. Wenn ein solches Gremium installiert wird, ist es jedoch sehr wichtig, es sehr klar abzugrenzen vom Beirat – häufig ist das ein Lernprozess, der Zeit benötigt.

Wenn man die genannten Punkte beherrscht, sich genug Zeit für den Veränderungsprozess nimmt und auf ausreichende und regelmäßige Kommunikation achtet,

so sind alle genannten Problematiken gut beherrschbar. Der »Return on Investment« der mit dem Wandel verbundenen zusätzlichen Transaktionskosten liegt mittel- bis langfristig in besseren Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen, reduzierten Personen- und Geschäftsrisiken sowie zusätzlichen Rollenoptionen und Freiheitsgraden für die Inhaberfamilie.



Dr. Karsten Schween

ist Beirat in einer Reihe von Familienunternehmen, Geschäftsführer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: k.schween@schween-beratung.net

Governance im Familienunternehmen

Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien



Herausgegeben von Peter May und Peter Bartels | Erscheint im März 2017 im Bundesanzeiger Verlag
ISBN: 978-3-8462-0707-9 | 69,00 Euro

Professionelle Unternehmen brauchen professionelle Eigentümer. Ohne funktionierende Governance-Strukturen auf Unternehmens- und Familienseite können Familienunternehmen nicht langfristig erfolgreich bleiben.

Das neue Praxishandbuch bietet einen leicht lesbaren, gut verständlichen Leitfaden zur vorbildlichen Gestaltung der Governance von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Unter anderem mit Beiträgen von Simone Bagel-Trah (Henkel), Franz Haniel (Haniel), Reinhard Zinkann (Miele), Karl-Erivan Haub (Tengelmann), Jürgen Heraeus (Heraeus), Bernhard Simon (Dachser), Thomas Hoyer (Hoyer Energie).

Erbschaftsteuer – die Unberechenbare

Die neuen Regelungen zur Erbschaftsteuer sind da. Daraus klare Handlungsempfehlungen abzuleiten fällt vielen Familien schwer. Dabei können und sollten Unternehmer im Hinblick auf den in mittlerer Zukunft anstehenden Generationswechsel schon jetzt viel tun.

Eine Kernbotschaft der neuen Spielregeln lautet: Eine Übergabe zu einer Nullsteuer wird für kein deutsches Familienunternehmen mehr möglich sein. Für große Unternehmen kosten Generationswechsel zukünftig im Worst Case Erbschaftsteuer auf den vollen Unternehmens- bzw. Anteilswert. Auch für kleine und mittlere Unternehmen mit einem hohen Forderungsbestand und hohem EK-Anteil kann eine erhebliche Erbschaftsteuerbelastung im Raum stehen. Fast immer gibt es Maßnahmen, die die Situation verbessern. Diese betreffen die Inhaberebene und die Bilanz- und Investmentseite des Unternehmens. Der Einfluss auf die Unternehmensebene ist indes gerade bei weit verzweigten Gesellschafterkreisen nicht für jeden Anteilseigner möglich. Es gilt, sich jetzt einen Überblick über die drohende Liquiditätsbelastung zu verschaffen. Die Berechnung der latenten Erbschaftsteuerbelastung ist dabei alles andere als simpel und erfordert mit mehr als 20 Prüfungsschritten schon bei einfachen Unternehmensstrukturen Unterstützung durch Berater und bestenfalls Softwarelösungen.

Das neue Erbschaftsteuerrecht differenziert bei der Verschonungsfähigkeit nach großen, mittleren und kleinen Familienunternehmen oder besser gesagt bestimmten Erwerbsgrößen. Bei einem Erwerb von bis max. 26 Mio. EUR gibt es – dem Grunde nach – eine Verschonung wie bisher (85%iger Abschlag oder 100%iger Abschlag bzw. Befreiung). Allerdings nicht mehr auf das gesamte Betriebsvermögen: Erbschaftsteuer trifft also zukünftig jedes Unternehmen.

Im Korridor über 26 Mio. EUR bis ca. 90 Mio. EUR entfällt die Verschonungsmöglichkeit zunächst ganz! Der Steuerpflichtige hat – neben der Zahlung der vollen, mindestens 30%igen Erbschaftsteuer – dann zwei Möglichkeiten: Er kann a) den in Stufen abschmelzenden Verschonungsabschlag oder b) einen teilweisen Erlass der Steuerschuld beantragen. Das sukzessive Abschmelzen des Verschonungsabschlags ab 26 Mio. EUR führt dazu, dass ab einem Erwerb von etwa 90 Mio. EUR gar kein Abschlag mehr gewährt wird. Nachfolgend werden daher als Großerwerbe/große Familienunternehmen solche betrachtet, die die 90-Mio.-EUR-Grenze wertmäßig überschreiten.

Zur Ermittlung, in welchen »Topf« eine Übertragung auf Nachfolger zukünftig eingeordnet würde, ist zunächst der richtige Unternehmens- bzw. Anteilswert festzustellen. Standardverfahren ist das sog. vereinfachte Ertragswertverfahren (durchschnittlicher Gewinn vor Steuern abzgl. 30 % $\times$ Kapitalisierungsfaktor). Extrem hohe Unternehmenswerte werden durch die neue Deckelung des Kapitalisierungsfaktors unabhängig vom Basiszins auf 13,75 % vermieden. Trotzdem ergibt sich bereits bei Unternehmen mit einem durchschnittlichen Jahresgewinn vor Steuern von ca. 3 Mio. EUR ein Wert von 26 Mio. EUR. Bei einer Gewinngröße von ca. 9,4 Mio. EUR (vor Steuern) kommt man an die 90-Mio.-Grenze.

Große Unternehmen/Erwerbe ab 90 Mio. EUR

Ziel bei großen Familienunternehmen bzw. Inhabern wertmäßig großer Anteile ist es zunächst, Potenziale zur Reduzierung des Werts zu heben. Das Gesetz lässt eine abweichende Wertermittlung nach anderen Verfahren zu. Erfahrene Bewertungsexperten mit Branchenkenntnissen können helfen, einen niedrigeren Wert darzulegen und so die 90-Mio.-Schwelle zu unterschreiten, um erbschaftsteuerlich in eine günstigere Kategorie zu rutschen (siehe dazu UnternehmerBrief 02/2017). Für die 26-Mio.-Grenze wird es aber selten reichen. Aus diesem Grund ist in einem nächsten Schritt zu prüfen, ob von dem sog. Wertabschlag für Familienunternehmen profitiert werden kann, den der Gesetzgeber mit bis zu 30 % zulässt. Hierfür sind strenge Ausschüttungs-/Entnahmebeschränkungen, Abfindungsbeschränkungen sowie Verfügungsbeschränkungen im Gesellschaftsvertrag einzuhalten. Diese werden nach unserer Erfahrung in der Praxis bisher nicht gelebt. Auf den Prüfstand müssen zunächst alle Gesellschaftsverträge. Dann muss ausgelotet werden, ob eine Änderung des Gesellschaftsvertrags realistisch und (bei vielen Gesellschafterstämmen) durchsetzbar ist. Die strengen Vorgaben müssen bereits zwei Jahre vor einer Übertragung erfüllt und 20 Jahre danach auch noch eingehalten werden. Folge ist eine 20-jährige Umstrukturierungsbremse – Einbringungen oder Verschmelzungen der Topholding werden bis auf weiteres schwierig.



Dr. Maren Gräfe

Daher müssen Betroffene über weitere Maßnahmen zur Wertverringerung nachdenken: Die nachteiligen Schwellenwerte gelten grundsätzlich nur für den Erwerb zwischen zwei bestimmten Personen. Anzudenken ist daher eine Nachfolge mit mehreren Erwerbern statt einem Thronfolger, um den Anteil wertmäßig zu parzellieren. Innerhalb von zehn Jahren werden alle Erwerbe von derselben Person wertmäßig zusammengezählt. Dies erfordert zukünftig ein sehr langfristiges Denken und kann – steuerlich motiviert – dazu führen, bereits zu jungen unternehmerischen Zeiten minderjährigen Kindern Teilanteile zu schenken und dies alle 10 Jahre zu wiederholen. Dabei sind allerdings komplexe zivilrechtliche Vorgaben und die u. U. unerwünschte Beteiligung von außenstehenden Dritten zu bedenken.

Auch der Einsatz von Stiftungen als Erwerber zur Schwellenwertunterschreitung kann – steuerlich betrachtet – eine Alternative sein. Kommen solche Überlegungen nicht in Betracht, so können Zwischenerwerbe durch andere Personen angedacht werden. So könnten über Kettenschenkungen bisher nicht beteiligte Ehepartner als Zwischenträger eingeschaltet werden, um Anteile wertmäßig zu splitten. Dies ist über güterrechtliche Gestaltungen ohne Erbschaftsteuer möglich. Solche Maßnahmen sind aber stets mit anderen Zielen abzuwägen und erfordern eine langfristige Begleitung sowie Einbettung in eine nachhaltige Inhaberstrategie.

Grundsätzlich werden Altschenkungen nicht von den neuen Regelungen berührt. Aber diese Erwerbe werden wertmäßig bei zukünftigen Schenkungen in den nächsten 10 Jahren zur Ermittlung der Erwerbsgrenze einbezogen. Sollte sich der Senior bei der letzten Schenkung also einen Restanteil, der isoliert unter 26 Mio. liegt, zurückbehalten haben, kann ein ungeplanter Erbfall ohne Gestaltung zum Bumerang werden.

Reichen die Maßnahmen nicht zu einer deutlichen Senkung der Erbschaftsteuerbelastung, so bleibt ein Antrag auf (anteiligen) Erlass der Steuerschuld. Einen Erlass gibt es nur, soweit der Erwerber die Steuerschuld aus seinen verfügbaren Mitteln nicht zahlen kann. Als »verfügbar« gelten 50 % des geschenkten, aber (!) auch des bereits beim Erwerber vorhandenen unternehmerischen Verwaltungsvermögens sowie des Privatvermögens. Nur ein armer Erwerber ist daher auch ein »guter« Nachfolger für das Unternehmen. Arm sind z.B. Kinder und Stiftungen! Ein geeigneter Unternehmensnachfolger sollte zumindest nicht noch gleichzeitig mit Privatvermögen bedacht werden und große Vermögen sollten in einem

Rutsch übertragen werden. Der Nachfolger muss steuergetrieben über enteichernde Maßnahmen nachdenken und sein vorhandenes Vermögen ggfs. weitergeben an Ehefrau, Kinder, Stiftung etc. Auch sollte er in den kommenden 10 Jahren keine weiteren Schenkungen und Erbschaften erhalten, egal von wem! Nachfolgeüberlegungen müssen somit – soweit durchsetzbar und vertretbar – im gesamten Familienkreis zentral koordiniert und generationsübergreifend miteinander verzahnt werden.

Gerade bei großen Unternehmensvermögen wird häufig auch nach Erlassprüfung eine signifikante Zahllast verbleiben, die es im Notfall schnell abzulösen gilt. Dem stehen eine hohe Eigenkapitalquote bei deutschen Familienunternehmen und spiegelbildlich vergleichsweise niedriges Privatvermögen auf Familienebene gegenüber. Entnahmefähige Gewinne sollten zukünftig u. U. nicht unüberlegt stehengelassen und Gesellschafterdarlehen ggfs. zurückgeführt werden. Hierbei sind ertragsteuerliche Stolpersteine zu berücksichtigen.

Der Aufbau einer privaten Vermögenssäule und deren Professionalisierung zur Garantie einer risikoresistenten Rendite und eines wirksamen Controllings (z. B. in Family Offices) rücken in den Vordergrund. Bestehende Family Offices müssen u. U. auf geänderte Anlage- und Risiko-Strategien der Familie gefasst sein.

Zudem sind Kreditfazilitäten im persönlichen, familiären und ggfs. unternehmerischen Bereich zu prüfen. Gerade bei großen Unternehmen mit weit gestreutem Inhaberkreis sind Konflikte zwischen den Gesellschafterstämmen (Ausschüttungsquoten etc.) vorprogrammiert und drohen, sich auf die Unternehmensebene auszuwirken. Hierfür sollte man im Rahmen inhaberstrategischer Überlegungen und beim Ausloten von Regelungen in Familienverfassungen sensibilisiert sein.



Dr. Maren Gräfe ist Director Private Clients / Familienunternehmen bei PwC.

Kontakt: maren.graefe@de.pwc.com



Generationswechsel als Chance

Bei der Schweizer Westiform Gruppe, Hidden Champion und europäischer Marktführer bei Lichtwerbung, hat die zweite Generation das Ruder übernommen. Vier Geschwister arbeiten zukünftig in der Führung der Gruppe.

Ohne Westiform wären unsere Städte dunkler. Westiform illuminiert seit 1959 Europas – und zunehmend auch Asiens – Straßen mit Lichtwerbung. Bunte Buchstaben, leuchtende Schriftzüge, überlebensgroße Firmenlogos auf Hochhausdächern: Was nachts leuchtet, ist nicht selten swiss made. Aus der 15-Mitarbeiter-Werkstatt, die die Familie Imfeld 1959 der US-Firma Westinghouse abkaufte, ist heute ein echter Swiss Champion mit über 400 Mitarbeitern und rund 80 Mio. Euro Jahresumsatz geworden. Dabei ist der Schweizer Markt klein und der Preisdruck in der Branche hoch. Westiform internationalisierte konsequent und setzt seit über 60 Jahren auf Qualitätsführerschaft. Die Wertschöpfungskette wird bis heute fast komplett inhouse abgewickelt.

Geführt und kontrolliert wird das Unternehmen in der zweiten Generation von aktuell drei – bald vier – Kindern des Gründers. »Wir waren sehr privilegiert«, sagt Anna Aebischer-Imfeld (41 Jahre), jüngste Tochter von Niklaus Imfeld. »Mein Vater hat jeden von uns ermutigt, im Unternehmen mitzumachen«, erklärt sie.

Anna Aebischer-Imfeld ist seit sechs Jahren im Unternehmen tätig. Nach den ersten Jahren in der Unternehmenskommunikation ist sie seit August 2015 Verwaltungsratspräsidentin und leitet in dieser Funktion ihre beiden älteren Brüder Markus Imfeld (CEO) und Peter Imfeld (CFO). Beide arbeiten bereits seit 20 bzw. 25 Jahren im Unternehmen. Markus Imfeld hat das internationale Geschäft – vor allem auch in China, Korea und Japan – maßgeblich vorangetrieben. Der dritte Bruder, Softwareingenieur bei einer Versicherung, wird in diesem Jahr ins Familienunternehmen eintreten und die IT-Leitung übernehmen.

Vom Gründer- zum Geschwisterunternehmen

Obwohl Anna, Markus und Peter das Unternehmen seit vielen Jahren kennen und Verantwortung übernommen haben, hat der echte Generationswechsel erst im Sommer 2015 stattgefunden. Damals hat Niklaus Imfeld sich wie angekündigt im Alter von 75 Jahren zurückgezogen. »Das mit dem Loslassen ging dann nicht von einem Tag auf den anderen. Mein Vater wollte natürlich sehen, ob wir das auch können.« Mittlerweile hat sich das Team eingespielt. Die Zusammenarbeit mit ihren Brüdern und den externen Geschäftsführern funktioniert gut, sagt Anna Aebischer-Imfeld.

Bei Westiform ist der Verwaltungsrat für die Strategieentwicklung auf Konzernebene zuständig. Er definiert die Leitplanken für die strategische Ausrichtung, die dann von der Geschäftsführung in Businesspläne umgesetzt werden. Außerdem obliegt ihm gemäß Aktienrecht die Kontrolle der Geschäftsleitung, die Ausgestaltung, Planung und Kontrolle der Finanzen sowie die Festlegung der Organisation der Gesellschaft.

Markus und Peter Imfeld sind gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsleitung und Mitglieder des Verwaltungsrats, welcher zusätzlich noch mit familienfremden Experten besetzt ist. Diese Art von Personalunion ist nach Schweizer Recht erlaubt, aber nicht unumstritten. »Natürlich ist es schwierig, sich selbst zu kontrollieren«, sagt Anna Aebischer-Imfeld. Aber für sie überwiegen die Vorteile der Personalunion die Nachteile: »Wir müssen uns keine Gedanken machen, wie die von uns entwickelte Strategie ins Unternehmen getra-

Abbildung links: Anna Aebischer-Imfeld,
VR-Präsidentin von Westiform mit ihren Brüdern

gen wird. Ich schätze es sehr, so eng verzahnt mit meinen Brüdern zusammenzuarbeiten.«

Grundvoraussetzung sei eine hohe Professionalität und die klare Einhaltung der Rollen. Keine einfache Aufgabe, wenn man als jüngere Schwester, die später als ihre Brüder zum Unternehmen gestoßen ist, die älteren Brüder kontrollieren soll. »Das funktioniert ganz gut. Wir wissen alle, dass man bei einer Verwaltungsratssitzung anders miteinander umgeht, als wenn wir als Geschwister gemeinsam auf der Skipiste stehen«, sagt sie.

Ein hoher Anspruch an die eigene Professionalität – nicht nur in Bezug auf das Unternehmen, sondern auch in Bezug auf die Familie – hat die Geschwister im letzten Jahr gebracht, sich an die Ausarbeitung einer Familienstrategie und die Erstellung einer Familienverfassung zu machen. Die Geschwister haben darin Regeln für den Umgang miteinander und den Umgang mit dem Unternehmen definiert. Anna Aebischer-Imfeld erläutert: »Mein Vater brauchte solche aufgeschriebenen Regeln nicht. Für ihn war immer klar, wo der Weg hingeht. Meine Brüder und ich müssen da viel mehr diskutieren.« Der Dialog sei fruchtbar und gewinnbringend und endete meistens im Konsens. Aber es sei eben auch gut, klare Regeln für den Konfliktfall zu haben, sagt die Verwaltungsratspräsidentin. Auch sei mit Blick auf die nächste Generation, in der weitere acht Personen zum Aktionärskreis hinzukommen würden, die Frage nach der Mitarbeit im Unternehmen sicher anders zu diskutieren als noch in der zweiten Generation.

Schritt in die digitale Zukunft

Denn die Familie lebt nach der Maxime: »Die Familie ist für das Unternehmen da und nicht umgekehrt.« Die unternehmerischen Herausforderungen seien groß. Zwar bietet der Markt durch neue digitale Werbeformen große Chancen. Aber aktuell drängen die unterschiedlichsten Wettbewerber auf diesen neuen Markt. Schon heute bietet Westiform unter dem Schlagwort »Digital Signage« digitale Werbeträger an und entwickelt Lösungen für eine optimale Kombination aus analog und digital. Gerade erst hat Westiform in Freiburg im Breisgau ein Kompetenzzentrum für digitale Produkte gegründet. An anderen Stellen ist Westiform schon heute digitalisiert: »Wenn ein Unternehmen hunderte internationale Standorte mit neuen Leuchtlogos ausrustet, können wir den Produktionsprozess komplett digital abbilden. Der Kunde braucht nur einen Browser, um das Projekt zu verfolgen.«

Aber wie in so vielen anderen Branchen ist es auch für Westiform schwierig vorherzusehen, welche vermeintlichen Zukunftstrends sich wirklich durchsetzen werden. »In Asien ist die großflächige bewegte digitale Werbung in den Stadtzentren Realität. Aber werden wir das in Europa so sehen?«, nennt Anna Aebischer-Imfeld ein Beispiel. Auch die Frage, inwieweit sich eine Beacon-Technologie durchsetze und Werbeflächen und Inhalte damit zukünftig genau auf den Betrachter und sein empfangendes Mobiltelefon zugeschnitten würden, sei schwer zu beantworten. In der analogen Lichtwerbung ist es die Frage, ob sich der 3-D-Druck als Produktionsverfahren durchsetzt und wie die neuen Entwicklungen in der LED-Technologie (O-LED) aussehen.

Angesichts der vielen Unbekannten ist für Anna Aebischer-Imfeld die Stabübergabe eine große Chance für das Unternehmen. »Mit dem Generationswechsel öffnet sich ein Fenster, das man nutzen sollte. Da kommt so viel Kreativität ins Unternehmen. Aber man muss die Chance auch ergreifen und sich genügend Freiräume für die neuen Themen nehmen«, sagt sie.

Über die Westiform-Gruppe

Das 1959 gegründete Schweizer Unternehmen Westiform bietet Lösungen für Lichtwerbung, Digital Signage, Wegeleitungen und Fassadenverkleidungen an. Das Schweizer Familienunternehmen mit über 400 Mitarbeitenden exportiert seine Produkte weltweit. Größter Produktionsstandort ist Deutschland, gefolgt von der Schweiz, Tschechien und China. Der Innovationsschwerpunkt liegt auf der Vernetzung von analoger und digitaler Werbung, dem LED-Einsatz in Verbindung mit Lichtwerbung, Energieeffizienz und neuen Methoden sowie neuen Werkstoffen für die Herstellung von Leuchtbuchstaben und -logos.

INTES und PwC Schweiz haben die Inhaberfamilie bei der Erarbeitung der Familienstrategie begleitet.

Namen und Würdigungen



EKS-Strategie: Pionier Wolfgang Mewes mit 92 Jahren verstorben

»Ihre Strategie ist falsch!«, ruft die ganzseitige Anzeige in der Zeitung deutschen Unternehmern zu. Das war in den 1970er Jahren. Damals warb Wolfgang Mewes erstmals für die von ihm erdachte Lehre von der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS). Finde den drängendsten Engpass deiner Zielgruppe, konzentriere dich auf diesen und bediene ihn mit einem einmaligen, überlegenen Angebot – das ist im Kern die Empfehlung von EKS. Viele Familienunternehmer, etwa die Inhaber von Würth, Belimo und Kärcher, lernten dieses Konzept bei Mewes, wandten es an und führten ihr Geschäft damit zur Marktführerschaft.

Wolfgang Mewes, ausgebildeter Wirtschaftsprüfer, brachte seine Lehre im Jahr 1970 erstmals auf den Markt. Er beriet Unternehmen und vertrieb EKS als Fernkurs, der heute von Klett angeboten wird. Mewes' Wirken prägt die Strategie vieler Familienunternehmer speziell in Deutschland bis heute; in Anerkennung seiner Verdienste wurde der gebürtige Berliner vielfach ausgezeichnet. Im Dezember 2016 starb Wolfgang Mewes im Alter von 92 Jahren.

Oetker: Erstmals führt kein Familienmitglied mehr

Niemand habe qua Familienzugehörigkeit Anspruch auf Führungspositionen im Unternehmen, ließ der Clanchef verlauten, da brauche es mehr. Damit machte August Oetker (72) deutlich, dass die Oetker-Gruppe in eine neue Zukunft geht: An der Firmenspitze wird erstmals ein Familienfremder stehen. Der langjährige CFO soll in diesem Jahr zum CEO ernannt werden. Die Position des Beiratsvorsitzenden wird August Oetker bis zum Jahr 2019 nach eigenem Bekunden behalten. Danach könne sein Sohn Philipp ihn in diesem Amt beerben.

Dass jemand aus der Familie nach dem Rückzug von Richard Oetker (66) als CEO das operative Geschäft leitet, hatte der Beirat ausgeschlossen. Er votierte Ende 2016 mit der Stimme des Vaters gegen Philipp Oetker als Aspiranten für diese Aufgabe. Auch Carl Ferdinand Oetker (44), der jüngste Halbbruder des Beiratsvorsitzenden, war dem Vernehmen nach an dieser Aufgabe interessiert. Aber er kam bei der Kandidatenkür für das Amt des Firmenchefs ebenfalls nicht zum Zuge.

Die Umstellung auf Fremdmanagement fällt bei Oetker in eine Zeit der Refokussierung. Der Konzern hatte zuvor das Reedereigeschäft (Hamburg Süd) verkauft und damit die Hälfte des Umsatzes von 12 Mrd. Euro abgegeben. Die Erlöse aus dem Verkauf will die Familie dafür verwenden, die angestammte Spezialisierung auf das Lebensmittelgeschäft (u. a. Backzutaten, Pizza, Bier, Sekt) im Ausland weiter auszubauen. (Quellen: Handelsblatt, Focus, FAZ)

Hansgrohe: Sanitär-Unternehmer Klaus Grohe wird 80 Jahre alt

Klaus Grohe steigt 1968 als spätgeborener Sohn von Hans Grohe (1871–1955) ins Geschäft ein. Seine Agenda: Er macht aus der Badezimmer-Brause ein Lebensstil-Produkt, bringt Produkte mit niedrigem Wasserverbrauch auf den Markt, sieht das Badezimmer als Wohnraum, engagiert den weltbekannten Designer Philippe Starck.

Sein Wirken ist untrennbar verbunden mit dem Einstieg eines neuen Eigentümers: Im Jahr 1985 verkaufen einige Mitglieder der verzweigten Familie 27 Prozent der Anteile an Masco, ein US-Unternehmen der Branche. 2002 stockt dieses seine Beteiligung auf 68 Prozent auf – von Seiten der Familie ist jetzt nur noch der Stamm Klaus Grohe als Eigentümer an Bord. Glücklicherweise war der Unternehmer mit der Masco-Liaison nie, meldeten die »Stuttgarter Nachrichten«, aber für einen angedachten Rückkauf der Anteile fehlten ihm die Mittel.

Ein zweiter Einschnitt folgte im Oktober 2016, als sich Richard und Philippe Grohe aus dem operativen Geschäft zurückzogen und nach 115 Jahren die Ära familiärer Führung zu Ende ging. Man wolle sich künftig auf die Rolle des Gesellschafters beschränken, hieß es lediglich. Pierre Nikolas Grohe (41) vertritt die Interessen der Familie als Mitglied des Aufsichtsrates. Das Unternehmen mit Sitz in Schiltach erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 1 Mrd. Euro (davon 78 Prozent auf dem Weltmarkt) und beschäftigt 3.800 Mitarbeiter. Unternehmer Klaus Grohe, seit einigen Jahren auch in der Wein- und in der Solarbranche aktiv, begeht Anfang April seinen 80. Geburtstag.

Links: Wolfgang Grupp
Rechts: Hans Peter Stihl



Volkswagen: Ferdinand Piëch wird 80 Jahre alt

Der Mann hat Benzin im Blut. Sein Meisterstück liefert er als Chef des Volkswagen-Konzerns ab: 1993 tritt Ferdinand Piëch dort als Firmenchef an. Die Ausgangslage ist alles andere als rosig. 500 Mio. Euro Verlust stehen in den Büchern, im Sortiment fehlt der Pep, das Geschäft gilt als sanierungsbedürftig. Zehn Jahre später hat er den Umsatz verdoppelt und kann 2,5 Mrd. Euro Gewinn vermelden – eine gute Gelegenheit, vom CEO-Sitz in den Aufsichtsratsvorsitz zu wechseln.

Die Ära Piëch wird im Rückblick verknüpft sein mit dem Vorstoß Volkswagens ins Luxus-Segment (Bentley, Bugatti, Lamborghini, Phaeton), überdies gilt Piëch als treibende Kraft hinter der Überführung Volkswagens in die dominierende Eigentümerschaft der Familien Piëch und Porsche. Im Jahr 2005 begann die Firma Porsche sukzessive, Aktien an VW zu kaufen. Noch im selben Jahr wurden es 5 Prozent, wenig später wurde das Land Niedersachsen als bisher größter Einzeleigentümer überholt. Bis heute stockten die Familien ihre Beteiligung an VW auf 52 Prozent auf. Bei einem Unternehmen dieser Größe (heute 213 Mrd. Euro Umsatz, 610.000 Mitarbeiter) ist das ein beispielloser Vorgang.

Piëch legte seine Funktionen bei VW im Frühjahr 2015 nach einem Zerwürfnis mit dem angestellten Vorstandschef nieder. Ob er bei dem Großbetrug mit gefälschten Abgaswerten eine weiße Weste behält, ist mit dem Wissen von heute noch unklar. Einziges formales Amt im Familienunternehmen bleibt sein Sitz als einfaches Mitglied im Aufsichtsrat der Porsche SE. Mitte April begeht Ferdinand Piëch seinen 80. Geburtstag.

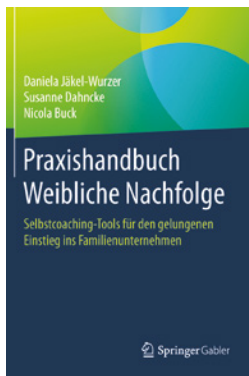
Trigema: T-Shirt-Fabrikant Grupp wird 75 Jahre alt

Er wohnt in einer Reetdach-Villa im Schwäbischen, zeigt Besuchern mit Stolz die vergoldeten Wasserhähne. Der SWR drehte einen Film über Wolfgang Grupp, der Vierteljahr wurde mit dem Titel »Neues vom König aus Burladingen« ausgestrahlt. Der Unternehmer gebietet über Trigema, 1919 gegründet und im Jahr 1969 von Grupp nach seinem BWL-Studium aus der Hand des Vaters übernommen. Damals hat die Firma 10 Millionen D-Mark Schulden, viel Geld für den kleinen Textiler. Der neue Inhaber trägt den Kredit innerhalb von sechs Jahren ab, setzt fortan auf Unabhängigkeit. Eine Strategie, die sich auszahlt: Trigema ist der einzige von 26 Textilbetrieben der Region, der überlebte. Alle anderen haben dicht gemacht. Wolfgang Grupp macht alles anders als die Branche. Für den talkshowgewandten Unternehmer gibt es kein Offshoring; Fabriken im Ausland sind für ihn Teufelszeug. Er lässt die Stoffe der T-Shirts in Deutschland weben und färben, kauft nur von deutschen Lieferanten. »Wenn alle Unternehmer das so machen würden, ginge es dem Land besser.« Betriebsbedingt gekündigt habe er noch nie, jedem Mitarbeiter-Kind bietet er eine Lehrstelle an. Um Verantwortung zu zeigen, firmierte er Trigema im Jahr 2011 um: Die Kapitalgesellschaft ist Vergangenheit, der Inhaber ist seither auch Vollhafter. Seine Kinder Bonita Grupp (28) und Wolfgang Grupp junior (26) sind nach einem BWL-Studium an der London School of Economics beide vor vier Jahren ins Unternehmen des Vaters eingestiegen, das dieser bis heute als Alleingeschäftsführer leitet. Trigema erwirtschaftet einen geschätzten Umsatz von 85 Millionen Euro und beschäftigt 1.200 Mitarbeiter. Wolfgang Grupp begeht Anfang April seinen 75. Geburtstag.

Stihl: Hans Peter Stihl begeht den 85. Geburtstag

Neue Produkte probiert Hans Peter Stihl nach wie vor gerne selbst aus: Einmal im Jahr gehen die Familienmitglieder gemeinsam zum »Praxistag« in den Wald. Es gilt Motorsägen zu testen, jene aus eigener Produktion ebenso wie die der Konkurrenz. Im Jahr 1960 war Stihl in das Unternehmen seines Vaters Andreas Stihl eingetreten. Zuvor hatte er Ingenieurwissenschaften studiert und drei Jahre bei Bosch sowie als Berater gearbeitet. 1971 wird das Unternehmen Weltmarktführer für Motorsägen. Als der Gründer zwei Jahre später verstirbt, wird Hans Peter Stihl alleiniger persönlich haftender Gesellschafter und Firmenchef. Er baut das internationale Geschäft weiter aus und engagiert sich von 1988 bis 2001 als DIHT-Präsident. Im Jahr 2002 gibt er den Vorstandsvorsitz der Firma Stihl auf und wechselt in die Aufseher-Rolle. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Waiblingen erwirtschaftet heute einen Umsatz von 3,25 Milliarden Euro und beschäftigt 14.300 Mitarbeiter.

An der Familienholding sind heute elf Familienmitglieder aus vier Stämmen beteiligt. Den Weg von Familienmitgliedern ins operative Geschäft hat Stihl seit dem Jahr 2002 ausgeschlossen. »Familienmitglieder können sich im Beirat bewähren und so über die strategische Ausrichtung bestimmen«, sagte der Senior in einem Zeitungsinterview. Sein Sohn Nikolaus Stihl führt seit 2012 den Beirat. Hans-Peter Stihl begeht im April seinen 85. Geburtstag.



Daniela Jäkel-Wurzer, Susanne Dahncke, Nicola Buck,
»Praxishandbuch weibliche Nachfolge. Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins Familienunternehmen« (339 Seiten, Springer-Gabler, 39,99 Euro)



Georg Meck,
»Auto Macht Geld. Die Geschichte der Familie Porsche Piëch« (303 Seiten, Rowohlt, 22,95 Euro, E-Book 19,99 Euro)



Peter May, Peter Bartels (Hrsg.),
»Governance im Familienunternehmen. Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien« (567 Seiten, Verlag Bundesanzeiger, 69 Euro)

An den aktuellen Generationswechseln ist erkennbar, dass sich viel ändert. Anzahl und Anteil der Frauen an der Spitze nehmen schneller zu als in der Konzernwirtschaft, Familienunternehmen sind bereit, Nachfolgerinnen schon in jungen Jahren den Weg an die Spitze zu ebnen. Viele Frauen fordern gegenüber der abgehenden Generation den Schritt in die Nachfolge ganz selbstverständlich ein. Aber es wirken auch bremsende Faktoren: Implizit, ohne dass die Eltern das offen zugäben, werden Mädchen immer noch eher zu Nicht-Nachfolgern erzogen und Jungs zu Nachfolgern. Überdies hadert manche Nachfolge-Kandidatin mehr mit dem Einstieg, als etwa der Bruder es täte, weil sie die Gemengelage von Rollenerwartungen, Hoffnungen der Familie und eigener Lebensplanung als Spannungsfeld erlebt. Darum ist das »Praxishandbuch weibliche Nachfolge« so wertvoll. Es ist gedruckte Lebenshilfe für die Familienunternehmerin von morgen, übernimmt es doch in der Phase von Entscheidung und Einstieg die Aufgabe eines Alter Ego, als stiller Partner, der Fragen beantwortet, Wege aufzeigt und in Phasen der persönlichen Unsicherheit Arbeitsmittel liefert, dieser beizukommen. Es ist detailliert und vollgepackt mit Anleitungen: »Tue dies, lasse jenes, denke an diese fünf Punkte, verlass dich auf deinen guten Plan«, in diesem Stil kommen die Empfehlungen für Nachfolgerinnen daher. Damit ist den Autorinnen ein lobenswertes Projekt gelungen.

Vertrag euch, redet und feiert miteinander, sorgt für ein geordnetes Verhältnis zum Unternehmen. Solchen Rat bekommen Unternehmerfamilien oft zu hören. Manchmal wird er ignoriert oder nicht genug geschätzt – aus Unwissen darüber, was passieren kann, wenn die Verhältnisse aus dem Ruder laufen. Auch bei der Familie Porsche Piëch ging das so. Aufkommende Rivalitäten in der zweiten Generation hatten hier freien Lauf. Die Erziehung der Next Gen streng nach Leistungsprinzip bei den Piëchs und Waldorf-Pädagogik bei den Porsches verfestigten die Entfremdung zwischen den Stämmen; die kleinen und großen Animositäten zwischen Cousins und Geschwistern entwickelten sich offenbar ungezügelt. So liefert diese Familie ungewollt eine Fallstudie darüber, was die Abwesenheit von familiärer Führung – oder, in der Fachsprache, »Family Governance« – bedeutet: Erst leidet die Familie, dann das Unternehmen, dann kostet es richtig Geld. Ohne es mit einem einzigen Wort auszusprechen, liefert das Buch einen dringenden Appell an Inhaberfamilien, sich zu kümmern, und zwar rechtzeitig. Überdies ist es eine ordentlich, wenn auch nicht überragend erzählte Geschichte von Aufstieg und mehrfachem Niedergang in den Firmen Porsche und Volkswagen, aus einer an Abenteuern und Krisen reichen Dynastie, die unsere Wirtschaft geprägt hat – vom KdF-Wagen bis zum Abgasskandal.

Aus seiner Pionierphase ist das Thema »Governance« inzwischen längst heraus: Familienunternehmer zucken nicht mehr zusammen, wenn sie davon hören, sie wissen, dass zum Standard guter Führung nicht nur ein florierendes, gut ausgerichtetes Geschäft gehört, sondern auch eine Familie, die das Unternehmen im besten Sinne trägt. Zudem gibt es heute gereifte Erfahrung, Fallstudien und gut durchdachten Rat von Wissenschaftlern, die Jahre über das Wie funktionierender Governance nachgedacht haben. Damit ist es Zeit für ein Standardwerk – die Herausgeber Peter May und Peter Bartels haben sich der Aufgabe angenommen, das verfügbare Wissen in einem Buch zusammenzufassen. Auf diese Weise ist ein umfassender Ratgeber zustande gekommen, der keine Frage mehr offenlässt. Von Ethik guter Führung als Grundlage jeder Governance über die Familienverfassung und ihr Verhältnis zum Gesellschaftervertrag, Grundfragen der Inhaberschaft und Ausscheiden von Gesellschaftern bis hin zur Praxis des »Firma geht vor« im deutschsprachigen Raum und der Besetzung und Wirkungsweise von Aufsichtsgremien bekommt der Nutzer einen gut bestückten Werkzeugkasten. Vor allem in generationenalten und großen Familienunternehmen ist dieser gebündelte Rat von unschätzbarem Wert.



INHABER-STRATEGIETAGE

Beantworten Sie die Kernfragen Ihrer Familie gemeinsam. Auf den Inhaberstrategietagen vom 5. bis 7. Juli 2017 am Tegernsee

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Stärken stärken

Talente erkennen, Talente nutzen, Talente ausbauen

4. April 2017 in Wiesbaden

Vermögen erhalten und vermehren

5. April 2017 in Wiesbaden

Digitale Vertriebsstrategien

Überblick – Herangehensweise – Beispiele

6. April 2017 in Wiesbaden

Arbeiten und Führen 4.0

Digitalisierung und ihre Konsequenzen jenseits der Technik

9. Mai 2017 in Karlsruhe

Die Unternehmer-Ehe

Wie Sie das Unternehmen schützen, Ihren Ehepartner fair behandeln und dabei steuerliche Spielräume nutzen!

10. Mai 2017 in Ulm

Dialektik

Die hohe Kunst des Überzeugens und Motivierens

11. Mai 2017 in Kassel

Thronfolge oder Gleichbehandlung

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Familie

12. Mai 2017 in Kassel

Kopfsache

Lehren aus der Hirnforschung für Arbeitsorganisation und Führung

17. Mai 2017 in Stuttgart

Gemischte Teams

familieneigener und -fremder Geschäftsführer

1. Juni 2017 in Dortmund

Preise sind Chefsache!

Wie Sie durch eine professionelle Preispolitik Ihr Ergebnis steigern!

22. Juni 2017 in Münster

Verhandlungen gewinnt man im Kopf!

Vorbereitung, Strategieauswahl, Verhandlungspsychologie

23. Juni 2017 in Münster

FÜR DIE NEXT GENERATION

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 I

Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Haftung und Compliance

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

Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung und Kennzahlen aus den Bereichen Markt, Prozesse und Personal

5. bis 6. Juli 2017 in Frankfurt a. M.

ÖSTERREICH

Die Gefahr der Anteilszersplitterung

Die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sichern und Kinder fair behandeln

27. März 2017 in Hof bei Salzburg

Spitze im Vertrieb

Vertriebsstrategie schärfen, Vertriebsmannschaften führen

30. März 2017 in Hof bei Salzburg

SCHWEIZ

Notfallplan

Die wichtigsten Vorkehrungen für Unternehmer und ihre Familien

20. Juni 2017 in Zürich

Geschwister in der Führung von Familienunternehmen

Fluch oder Segen?

21. Juni 2017 in Zürich



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

MS EUROPA

— IHRE SCHÖNSTE YACHT DER WELT —

„Wichtige Entscheidungen zu treffen, ist für mich ein elementarer Bestandteil meines Lebens. Einzig bei dieser Vielfalt an Reise-routen kann ich mich kaum entscheiden.“

Begleiten Sie uns auf
Weltreise

05.11.2017 – 06.04.2018
151 Tage · 34 Länder · 82 Häfen

hl-cruises.de/weltreise



HAPAG ¹⁸/₉₁ LLOYD
CRUISES