

# UnternehmerBrief



## Familienunternehmen digital

Wie die Umsetzung gelingt

**Swatch Group**

Inhaberfamilie Hayek auf der Suche nach einem neuen Geschäftsmodell. » SEITE 07

**Next Generation**

Die Grupp-Geschwister über ihren Direkt-einstieg bei Trigema. » SEITE 08

**Marke**

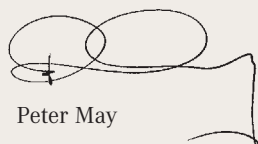
Mit guter Markenführung ungenutztes Potenzial heben » SEITE 16

## Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Zu zaghaft ergreife der Mittelstand die Chance der Digitalisierung, heißt es immer wieder. Ausnahmen bestätigen die Regel. Die Beispiele unserer Titelgeschichte zeigen, wie der Aufbruch gelingen kann. Mut, Zielstrebigkeit und viel Pioniergeist – also die klassischen Tugenden des Unternehmers – helfen Deutschlands Familienunternehmen auch beim Sprung in die digitale Welt. Investitionsbereitschaft und Langfristorientierung gehören auch dazu, wie das Engagement der Swatch-Familie zeigt (Seite 7). Innerhalb der nächsten Generation soll der Schwenk des Kerngeschäfts von der Armbanduhr zur Autobatterie gelingen. Dazu gehört viel Entschlossenheit. Aber eben auch die Bereitschaft von Inhaberkfamilien, in jeder Generation das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen.

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



Peter May



Peter Bartels

## Inhalt

Familienunternehmen digital – Auch ohne Landkarte das Ziel erreichen <i>Umsetzungsbeispiele von Familienunternehmen in der digitalen Welt</i> .....	03
Disruptive Uhrenindustrie: Die Swatch-Familie Hayek <i>Von der Armbanduhr zur Autobatterie</i> .....	07
Next-Generation-Porträt <i>Bonita Grupp und Wolfgang Grupp junior über ihren Direkteinstieg bei Trigema</i> .....	08
Aufbau eines Single Family Office <i>Worauf ist zu achten?</i> .....	10
Direktbeteiligungen: <i>Wenn Unternehmer Firmen kaufen (wollen)</i> .....	12
Junior Debt: Spannende Anlageklasse für Family Offices .....	13
Erbschaftsteuerreform (Teil II): <i>Was Unternehmer jetzt tun können</i> .....	14
Vertane Chance <i>Markenführung in Familienunternehmen</i> .....	16
Namen und Würdigungen .....	18
Lesetipps .....	22
Veranstaltungstipps .....	23

### INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 15. Jahrgang, Juni 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, Sabine Strick (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

# Familienunternehmen digital: Auch ohne Landkarte das Ziel erreichen

*Wie geht der nächste Schritt in die digitale Welt? Drei Unternehmer zeigen:  
Mut, Wille und Fantasie sind wichtig. Dafür sind Familienunternehmen gut gerüstet.*

Als Robert Müller mit seinem Projekt »Digitales« begann, hatte er eigentlich alles gegen sich. Die Neinsager, den Markt, die Branchenerfahrung. Aus allen Richtungen tönte es: »Das kann gar nicht klappen.« Aber Müller ließ sich nicht beirren, der Familienunternehmer machte einfach. Heute fährt er die Ernte seiner Courage ein: Sein Unternehmen ist inzwischen Marktführer für Markenmöbel im Internet.

Dieses Muster ist ein Sinnbild für den Aufbruch in die digitale Welt: Es gibt kein Kartenmaterial, das den Weg erklärt. Digitalisierung ist immer pionierhaft, mit Unsicherheiten verbunden. Dennoch muss es gemacht werden. Bei diesem Thema langsam zu sein kann sich als teuerste Lösung erweisen, wenn dadurch der Anschluss verpasst wird. Aber für den anstehenden Aufbruch sind Familienunternehmer viel besser ausgestattet als gemeinhin angenommen.

Robert Müller hat sich an dieses Credo gehalten. Er testete, um weiterzukommen. Er musste. Ihm ließ das Geschäft keine andere Wahl. Sein Möbelzentrum Müller, im 800-Seelen-Flecken Bengel in einem Seitental der Mosel gelegen, war kein Gewinner des Umbruchs in der Branche. Große Möbelhändler mit Verkaufsräumen weit jenseits der 20.000 Quadratmeter saugten fast alles an Kundschaft auf, was früher beim kleinen Möbelhändler um die Ecke kaufte, viele Möbler vom Typ Müller hatten deshalb längst dichtgemacht. Aber für Robert Müller wird das Digitalgeschäft zur Strategie, diesen Veränderungskräften zu entkommen. Er wird Pionier des Marktes. Möbel im Netz zu verkaufen, das hatte im Jahr 2004 noch keiner vor ihm erfolgreich probiert. »Wir haben mit Angeboten bei eBay angefangen«, beschreibt er seinen Weg. Später tut er sich mit einem Dienstleister zusammen, zwei Nerds, die ihm ein eigenes Shopsystem programmieren.

Er lernte. Möbelkauf ist ein Vertrauensgeschäft. Kunden wollen, trotz Kauf per Klick am PC-Bildschirm, beraten werden. Also stellte er seinen Verkauf neu auf, schulte Telefonberater, die das Beratungsgespräch in die neue, zum Digitalformat passende Welt hoben. »Manche Kunden rufen fünf bis zehn Mal an, bevor sie kaufen«, sagt Müller. Er findet das verständlich. Wer zehntausend Euro für seine Einrichtung ausgeben will, wolle auf Nummer sicher gehen. »Da hängt

mehr dran als an einer Order bei Zalando mit einem Auftragswert von 69 Euro«, sagt der Firmeninhaber.

Auch Geduld gehört zu den Zutaten seines Erfolgs. Sechs Jahre lang entwickelte sich das Online-Geschäft seiner Digitalfirma moebelguenstiger.de redlich, aber nicht überwältigend. Erst dann sprang der Funke über, es begann die Zeit der großen Zuwächse. »Seit 2010 hatten wir richtig Musik drin«, sagt der Eifeler Familienunternehmer und meint damit: deutlich zweistellige Zuwachsraten. Heute ist aus seinem Unternehmen ein fast astreiner Digital Player geworden – 90 Prozent des Umsatzes kommen aus dem Netz, 10 Prozent aus dem stationären Handel, den die Familie mittlerweile mit der zweiten Generation an Bord betreibt.

*»90 Prozent des Umsatzes kommen aus dem Netz«  
Robert Müller, Möbelzentrum Müller*

Angst vor Imitatoren hat Robert Müller nicht. Der Unternehmer macht es wie Amazon: Sein digitales Möbelhaus ist selbst gebaut, er betreibt es mit proprietärer Software, die kein anderer hat. Das schützt vor Nachahmern. So manchen Konkurrenten hat er aus dem Feld geschlagen. Erst hätten die Wettbewerber die Nase gerümpft über den Außenseiter. Dann hätten sie gestaunt und versucht, seinen Erfolg zu kopieren. »Die meisten scheiterten. Sie haben die Komplexität unterschätzt und die Prozesse nicht durchdacht.«

Möbelzentrum Müller und moebelguenstiger.de erwirtschaften heute einen mittleren zweistelligen Millionenumsatz. Der Fortbestand des Geschäfts ist durch den beherzten Schritt ins Digitale gesichert – ganz ohne New-Economy-Touch. Robert Müller ist ein Unternehmer aus der guten deutschen Provinz, hat nie Informatik studiert oder Software programmiert, nie in einem Start-up gearbeitet. Mit Fantasie, eisernem Unternehmerwillen und mancher am PC durchtütelten Nacht ist ihm der Aufbruch gelungen.

Der Unternehmer Jeff Bezos nennt diese Haltung »Tag-1-Denken«. Für den Gründer und CEO des Internetunternehmens Amazon ist das das wichtigste Glied der DNA seines Unternehmens, es gelte,





Philippa Pauen bringt digitales Denken ins Familienunternehmen.

sagt er in seinem neuen Brief an die Aktionäre, Spannkraft und Vitalität der Gründerzeit über Jahre hinweg aufrechtzuerhalten. »Tag 1« heißt für ihn: geduldig experimentieren, Rückschläge akzeptieren, junge Triebe schützen und etwas noch intensiver machen, wenn sich Kundenglück einstellt. »Eine auf Kunden-Besessenheit aufgebaute Kultur schafft die Gelegenheiten, das alles möglich zu machen.«

Amazon wurde in die neue Welt geboren, das typische Familienunternehmen hingegen hat ein Vorleben. Es ist, wie die meisten seiner Mitarbeiter, ein »Digital Immigrant«. In einem solchen Organismus gibt es Bremsen des digitalen Aufbruchs. Einer davon ist das Denken in Teillösungen. »Etwa wenn Digitalisierung als Aussage einzelner Personen oder Abteilungen missverstanden wird«, sagt Philippa Pauen. Ein anderer: die Zurückhaltung der Mitarbeiter. Wer 20 Jahre und mehr treu für das Unternehmen in einer Funktion gearbeitet habe, sei meist kein Digitalpartisan, sondern verhalte sich eher abwartend, sagt Pauen. Sie kennt sich in beiden Welten aus. In der Berliner Start-up-Szene war sie Gründerin und Geschäftsführerin von wummelkiste.de, anschließend COO von Home Eat Home. Mit dieser Erfahrung wechselte sie 2016 in ein über 225 Jahre altes Familienunternehmen, den BerufskleidungsHersteller Bierbaum-Proenen in Köln. Hier treibt sie seither den E-Commerce voran und ist in die Rolle einer internen Evangelistin fürs Digitale geschlüpft.

Seither sieht sie, was Familienunternehmen an Aktiva in die Digitalisierung einbringen können. »Durch ihre Mitarbeiter und ihre Kultur verkörpern sie Bodenhaftung«, sagt Philippa Pauen. Hier würde nicht mit einem riesigen Hype jeder Internetneuheit nachgejagt, sondern genau abgewogen, was etwas bringt – und was nicht.

*»In die digitale Welt zu gehen heißt nicht, nur ein paar Internet-Tools einzuführen oder einen Shop als Insellösung zu bauen.«  
Philippa Pauen, Digitalunternehmerin  
und Head of E-Commerce bei Bierbaum-Proenen*

Anders als ein Start-up, das folgenlos nach zwei Jahren dichtmachen könne, wenn es nicht läuft, haben Familienunternehmen etwas zu verlieren, wenn es schiefgeht. Deshalb verfügen sie über ein abgewogeneres Verhältnis zum Risiko.

Weitere Pluspunkte: »Gut geführte Familienunternehmen haben Kunden, Expertise und Produktwissen.« All das schützt sie davor, von schnell am Reißbrett zusammengebauten Start-ups überholt zu werden. Deshalb wünscht sie den Familienunternehmern manchmal mehr Selbstbewusstsein und Aufbruchgeist. »In die digitale Welt zu gehen heißt nicht, nur ein paar Internet-Tools zu kaufen oder einen Shop zu bauen«, sagt Pauen mit Blick auf ihre Berliner Erfahrungen.

Der Aufbruch sei immer damit verknüpft, schnell zu sein, Hunger auf das Neue zu entwickeln, die Kultur ein Stück weit dem Stoffwechsel der Internetwirtschaft anzugleichen. Sie empfiehlt Familienunternehmen zum Beispiel die Abkehr von der Stempelkarten-Kultur. »Das Neun-bis-fünf-Denken ist in Phasen des Aufbruchs eher abträglich«, sagt die 33-jährige Digitalunternehmerin. Dabei gehe es nicht unbedingt um Mehrarbeit. Mitarbeiter sollten selbstständiger werden, nicht zu stark durch Zwänge von Hierarchie und Prozessen eingengt werden und mit einem Gefühl von »Ownership« an ihre Arbeit herangehen: »Am meisten Freude macht es, etwas zum Gelingen zu bringen, bei dem man sich wie ein Eigentümer fühlt.« Das sei eine Antriebskraft, die sich Internet-Start-ups zunutze machen, die aber auch Familienunternehmen mobilisieren könnten.

Auch wenn Digitales natürlich Chefsache sein sollte, reiche es nicht, wenn dieser alleine die Ansagen mache. »Das Vorhaben braucht Influencer (Beeinflusser, Anm. d. Red.) durch die gesamte Organisation«, sagt Digitalevangelistin Pauen.



Michael Pachmajer begleitet Familienunternehmen bei der digitalen Transformation.

*In Zeiten des digitalen Umbruchs sind Standortbestimmung und die richtigen Ziele wichtig. Das Gespräch mit Michael Pachmajer, bei PwC verantwortlich für Digitalisierung und Familienunternehmen, gibt Aufschluss darüber, wie Firmeninhaber das Thema angehen sollten.*

**AXEL GLOGER:** Wir haben mit vielen Familienunternehmern gesprochen. Manche fühlten sich unsicher, wussten nicht recht, wie sie weiter machen sollen in puncto Digitalisierung. Wie sehen sie das?

**MICHAEL PACHMAJER:** Diese Haltung trifft im Moment auf die Mehrheit der Familienunternehmen zu. Nach meinen Erfahrungen zählen 50 Prozent der Familienunternehmer zu den Unentschlossenen. Sie wissen, dass sie etwas tun müssen, aber sie wissen nicht wie. Weitere 30 Prozent verhalten sich abwartend, sie sehen gar keinen Handlungsbedarf, weil alles so gut läuft. Nur 20 Prozent würde ich zu den Vorreitern zählen.

**Macht 80 Prozent, die sich kümmern sollten, es aber aus unterschiedlichen Gründen zu wenig tun. Zu welchem Anfang, zu welchem Einstieg würden Sie denn raten?**

Alles wird leichter, wenn man eine Struktur hat. Deshalb rate ich den Familienunternehmern: Entwickelt eine Digitalstrategie basierend auf neuen Geschäftsmodellen, macht euch einen Plan zum Aufbau der notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen und erennt einen Verantwortlichen für die digitale Transformation.

**Welche Rolle spielt der Familienunternehmer selbst?**

Er oder sie spielt eigentlich die wichtigste Rolle, wenn es um einschneidende Veränderungen im Unternehmen geht – nicht nur bei Digitalisierungsvorhaben. Bei disruptiven Veränderungen, braucht es die uneingeschränkte Unterstützung der Eigentümer und der Geschäftsführung. Denn die digitale Transformation ist Chefsache und muss dort verankert sein. Verbindlichkeit ist bei diesem Thema sehr wichtig.

**Sie haben viele Digitalprojekte betreut. Was kann ein Berater beitragen?**

Ein Berater stimuliert neue, digitale Geschäftsmodelle, bringt Erfahrungen von anderen Transformationsprojekten ein oder fördert out-of-the-box-Denken. Wir bringen Menschen aus ihrer Komfortzone, denn nur so entstehen disruptive Innovationen und damit Wachstum im digitalen Zeitalter. Und wir bringen unser Partner-Netzwerk ein und lassen unsere Kunden Teil davon werden. Wir sehen uns als Trusted Advisor, der den Kunden langfristig bei den Veränderungen begleitet.

**Oft wird es so dargestellt als wüssten Digitalisierer wie Amazon oder die vielen Internet-Startups aus Berlin schon alles und die Familienunternehmer nichts. Stimmt das so?**

Ganz entschieden: Nein! Familienunternehmer sind ungeheuer erfahren mit technologischen Transformationen. Viele haben in ihrer Unternehmensgeschichte bereits mehrere davon erfolgreich überstanden. Diese Transformationserfahrung ist Teil ihrer DNA. Dieses kollektive Wissen liegt im Unternehmen und muss nun freigesetzt werden. Da unterstützen wir. Zudem agieren Familienunternehmer langfristig, denken an die nächste Generation. Sie sind nicht darauf angewiesen, ein halbes Jahr nach Projektstart schon einen Erfolgsnachweis erbringen zu müssen. Und sie besitzen ein sehr großes Produktwissen. Darauf aufbauend ist es leichter, digitale kundenzentrierte Services zu entwickeln als für Plattformen wie Amazon, Uber oder Airbnb, die keine derartigen Assets besitzen.



**Michael Pachmajer** begleitet Familienunternehmen beim Schritt in das digitale Zeitalter. Er ist Mitautor des Buches »d.quarks – Der Weg zum digitalen Unternehmen«.

**Kontakt:** michael.pachmajer@de.pwc.com



Dr.-Ing. Michael Hasenpusch, Leiter des Open Innovation Space bei Ottobock, sucht neue Wege, die Produkte der Zukunft schneller zu entwickeln.

*»Die Hoffnung ist, mit den Prototypen aus Berlin unser Produktmanagement im Haus zu begeistern.«*

*Michael Hasenpusch,*

*Leiter des Berliner Inkubators von Ottobock*

Einen Weg, wie man diese ins Unternehmen bringen kann, zeigt Ottobock. Das Familienunternehmen in dritter Generation mit einer Milliarde Euro Umsatz befindet sich in einem Wachstums- und Aufbruchprozess. Sein Produkt, künstliche Gliedmaßen, ist High-tech auf dem Weg in die nächste Generation. Um den Weg dorthin zu beschleunigen, baute sich Ottobock Healthcare einen schnellen Brüter. In den firmeneigenen Lofts in der Prenzlauer Allee in Berlin ging er vor anderthalb Jahren als »Open Innovation Space« an den Start. Dort finden Tüftler alles, was das Herz begehrt – 3D-Drucker, Lasercutter, Elektroniklabor, Holzwerkstatt und vieles mehr. Junge Mini-Betriebe und Start-ups aus der Berliner Szene mieten sich hier ein und bilden damit jenes Biotop, von dem auch Ottobock seinen Nutzen haben will. Schnelligkeit, Innovationshunger und Gelingensfreude aus der Hauptstadt sollen das 6.800-Mitarbeiter-Familienunternehmen befruchten, deshalb ist Ottobock ständig mit sieben Mitarbeitern am Ort. Sie kommen in wechselnder Besetzung aus Duderstadt, der Firmenzentrale, nach Berlin und sollen lernen, wie es sich anfühlt, wenn man ein kleines, wendiges Schnellboot statt einen Tanker steuert. »Die Hoffnung ist, mit den Prototypen aus Berlin unser Produktmanagement im Haus zu begeistern«, erklärt Michael Hasenpusch, Leiter des firmeneigenen Inkubators.

Auch andere Familienunternehmen gehen diesen Weg. Der Heizungsbauer Viessmann betreibt sein Ideenlabor in Berlin unter dem Namen WATTx, die Optik-Kette Fielmann ist ebenfalls im Biotop der »Digital Labs«, wie diese Denk- und Umsetzungseinheiten heißen, vertreten. Die Hauptstadt ist längst die Kapitale dieser Ideenbrüter

– um die 300 gibt es mittlerweile in Deutschland, davon siedeln 55 Prozent in Berlin, ermittelte eine Studie von Crisp Research.

Das alles kann davor schützen, in das Tag-2-Denken zu verfallen, das Jeff Bezos so sehr fürchtet. Der Amazon-Gründer setzt alles daran, sein Unternehmen davor zu bewahren, obschon die einstige Buchversender-Klitsche längst ein Gigant geworden ist. »Halten wir das Entscheidungstempo hoch«, rief der Unternehmer den Anteilseignern zu. Das Unternehmen solle in der Lage sein, schnell gute und schlechte Entscheidungen zu erkennen. »Wenn man gut darin ist, den Kurs zu ändern, ist es weniger teuer, als man denkt, bei etwas falschzuliegen.« Langsam zu sein, sagt Bezos, sei mit Sicherheit teurer.



**»Digitale Transformation in der Umsetzung bei klassischen Familienunternehmen«**

ist der Titel eines INTES-Unternehmer-Seminars am 18. Juli in München. Bei diesem Fallstudienseminar werden Umsetzungsbeispiele der Familienunternehmen moebelguenstiger.de, Bierbaum-Proenen und Ottobock im Detail präsentiert. Information und Anmeldung unter Tel. 0228 36780-61 oder unter: [www.intes-akademie.de/DigitaleTransformation](http://www.intes-akademie.de/DigitaleTransformation)



VON AXEL GLOGER

# Neues Geschäft löst altes Geschäft ab

*Bleibe bei der Kernkompetenz, sagt die klassische Strategielehre. Manchmal aber lohnt der Ausbruch aus dem Alten, wie das Beispiel der Swatch-Inhaberfamilie Hayek zeigt. Neben Armbanduhren setzen die Schweizer jetzt auch auf Autobatterien.*

Nicolas Hayek hatte über die Jahre einen Uhrengiganten geformt. Marken wie Glashütte, Omega und Blancpain gehören heute zum Weltmarktführer – und natürlich die Massenmarke Swatch. Darüber hinaus beherrscht das Familienunternehmen weite Teile des Zuliefermarktes, die Tochter Nivarox zum Beispiel ist Weltmarktführer für Unruhspiralen, Universo ist Marktführer für Uhrenzeiger. Aber heute steht die große Frage nach dem »Wie weiter?« im Raum. Wer die Uhrzeit wissen will, zieht das Smartphone aus der Tasche. Eine Armbanduhr zu tragen ist kein Muss mehr, der Gesamtmarkt schrumpft. Das bekommen auch Weltmarktführer zu spüren. Die Zeiten starken Wachstums sind für den Swatch-Konzern vorüber – der Umsatz 2016 landete mit 7 Mrd. Euro in etwa dort, wo er schon im Jahr 2012 lag.

Deshalb hat sich Nick Hayek (62), Nicolas Hayeks Sohn und Firmenchef seit 2003, auf die Suche begeben. Er will das Große, Neue ins Geschäft des Familienunternehmens holen. Der heutige CEO und seine Familie halten 39,7 Prozent der Stimmrechte im Konzern, seine Schwester Nayla Hayek (66) steht dem Aufsichtsrat vor. Hayeks Zukunftsmarkt: Batterien für das E-Auto. Die Zeiten dafür sind günstig. Der Diesel ist seit dem VW-Betrug ein politisch inkorrektes Auslaufmodell. China, von Luftverschmutzung geplagtes Autoland, will das E-Auto um fast jeden Preis zum neuen Standard für individuelle Fortbewegung machen.

Leicht ist der Schwenk auf die neue Kernkompetenz für Hayek nicht. Die Batterietochter des Uhrenkonzerns hatte sich bislang nur mit Knopfzellen für Uhren und Hörgeräte befasst – aber Batterien für das E-Auto? »Die Wahrscheinlichkeit, das zu schaffen, ist sehr gering«, sagte der Leiter des Batteriegeschäfts gegenüber dem Magazin »Bilanz«. Hayek hielt mit seinem Unternehmerwillen dagegen (»Genau das will ich!«) – und suchte nach Forschern, die bereit waren, den Superakku zu entwickeln. Bei fast allen holte er sich nur ein »Unmöglich, geht nicht« ab. Nur Reinhard Nesper von der ETH Zürich ließ den Familienunternehmer nicht abblitzen: Der um den Faktor zehn leistungsfähigere Akku für das E-Auto sei möglich, aber es werde lange dauern und sehr viel Geld kosten, den zu entwickeln.

Hayek sagte fast unbegrenzte Mittel zu – und heute, zehn Jahre und 25 bis 30 Millionen ausgegebene Euro später, gibt es Ergebnisse. Sie lassen hoffen, dass das neue Zweitgeschäft der Familie Hayek zum Laufen kommen wird. Mit dem neuen Superakku von Swatch ausgestattet, käme ein Tesla 780 Kilometer weit statt der heute nur mit Zittern möglichen 530 Kilometer. Die neue Batterie verspricht nach Tests 30 Prozent mehr Leistung, habe die doppelte Lebensdauer der heute marktüblichen Akkus und das Aufladen dauere nur halb so lange, heißt es. Die Technologie dahinter mit der überwiegenden Verwendung von Vanadium-Pentoxid als Baustoff für den Akku hat Hayeks Unternehmen selbst entwickelt, sie ist mehrfach



Nick Hayek, Großaktionär und Chef der Swatch Group

durch Patente geschützt. Mit dem Wissen, wie man Marktführer aufbaut, hat Unternehmer Hayek seinen Business Case schon gemacht: Im Jahr 2020 wird jeder fünfte Pkw weltweit als E-Auto vom Band laufen. Von diesem Markt will Swatch 15 Prozent für sich haben – macht, sagt der Familienunternehmer, einen Umsatz von 4,2 Milliarden Euro. »Sieht das wie eine Wachstumschance aus?«, fragte der Firmeninhaber im Interview mit der »Bilanz« vergnügt.

Das Beispiel von Swatch zeigt: Kein Kerngeschäft währt ewig, sei es auch noch so erfolgreich. Ein kleines zweites Standbein heute kann das Hauptgeschäft von morgen sein. Beispiele für den Einstieg in Zukunftsmärkte: Der Sammelartikelsender Michael Göde baute den Photovoltaikanbieter Antaris auf und schuf so ein unabhängiges Zweitgeschäft. Der Lottereeinnehmer Glöckle, ein 1898 gegründetes Familienunternehmen, stieg in den Handel mit Energielieferverträgen ein. Lee Kum Kee, ein 1888 gegründeter Hersteller von Sojasaucen aus China, baut seit 1992 eine neue Kernkompetenz auf – die Gesundheitsprodukte-Marke Infinitus. »Alle drei Generationen«, beschreibt ein Mitglied der Lee-Kum-Kee-Familie das Muster des Aufbruchs, »sollte ein Familienunternehmen sein Geschäft komplett erneuern.«

# Direkteinstieg

*Bonita Grupp und Wolfgang Grupp junior sind nach ihrem Studium beide schnell ins Familienunternehmen Trigema eingestiegen. Gemeinsam mit ihren Eltern setzen sie alles daran, ihre Produktion in Deutschland zu erhalten.*



**DOMINIK VON AU:** Ihr arbeitet beide im Familienunternehmen mit. Wie kam es dazu?

*BONITA GRUPP:* Nach meinem Masterabschluss in London habe ich noch ein Jahr in London gearbeitet und bin dann ins Familienunternehmen eingestiegen. Das war vor vier Jahren. Heute bin ich bei Trigema für den Bereich E-Commerce zuständig.

**WOLFGANG GRUPP JUNIOR:** Ich bin seit drei Jahren im Unternehmen tätig und auch recht unmittelbar nach meinem BWL- und Politikstudium eingestiegen. Wir sind mit dem Familienunternehmen aufgewachsen. Hier aktiv mitwirken zu dürfen, war für mich immer sehr attraktiv. Gemeinsam mit meinen Eltern und meiner Schwester fiel dann die Entscheidung für den direkten Einstieg ins Familienunternehmen, was auch damit zu tun hatte, dass im Einkauf aufgrund eines altersbedingten Ruhestands eine Position frei wurde. Nach einem Jahr im Einkauf bin ich dann in den Verkauf gewechselt.

**Welche Stationen werdet ihr noch durchlaufen und was ist perspektivisch eure Rolle im Unternehmen?**

**WOLFGANG:** Das Gros unserer Arbeitsplätze ist in der Produktion. In der Verwaltung sind wir bei Trigema schlank aufgestellt. Man arbeitet eng und kollegial zusammen. Wir sind sehr flexibel, die Hierarchien sind flach. Zudem ändert sich im Unternehmen gerade viel. Da macht es wenig Sinn, einen detaillierten Fahrplan auszuarbeiten.



*BONITA: Unser Vater hat sehr klar gesagt, dass es aus Unternehmenssicht das Beste ist, wenn nur einem Kind die Firma gehört. Wer das sein wird, ist noch nicht entschieden. Wir haben uns darauf eingelassen. Es geht schließlich um die Firma und den Erhalt von Arbeitsplätzen, zu dem wir beitragen wollen. Mitarbeiten können aber beide Kinder.*

#### **Führt das nicht zu einer großen Konkurrenzsituation zwischen euch beiden?**

WOLFGANG: Nein. Das empfinden wir nicht so. Im Gegenteil. Meine Mutter arbeitet ja auch seit 25 Jahren mit Leidenschaft im Unternehmen mit. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn Familienmitglieder mitwirken. Wir sind ein gutes Team.

*BONITA: Auch wir Geschwister verstehen uns sehr gut und tauschen uns ständig aus. Jeder versucht, jeden Tag einen guten Job zu machen. Wem die Firma am Ende gehören wird, ist eher zweitrangig.*

#### **Wo steht Trigema in Sachen Digitalisierung?**

*BONITA: Wir tun viel, um nicht den Anschluss zu verpassen. Wir haben schon seit 2004 einen Online-Shop für B-to-C-Kunden, den wir kontinuierlich verbessern. Aktuell macht das Online-Geschäft ca. 10 Prozent des Umsatzes aus. Hier ist noch Potenzial. Wir arbeiten gerade an einem Shop für B-to-B-Kunden, mit denen wir immerhin rund 40 Prozent unseres Umsatzes machen. Ein großes ERP-Projekt ist aufgesetzt. Und auch an vielen anderen Stellen denken wir darüber nach, wie die Digitalisierung unsere Prozesse verändern wird. Aber man muss natürlich die Menschen mitnehmen. Wir haben unsere Mitarbeiter in der Produktion dabei immer fest im Blick.*

**Trigema ist einer der letzten Textilhersteller, der noch in Deutschland produziert. Wie macht ihr das?**

WOLFGANG: Unsere Qualität ist sehr gut. Und der Preis stimmt. Zudem teilen viele Kunden unsere Werte. Sie wollen »Made in Germany« kaufen und sie wollen den Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland unterstützen. Außerdem lassen wir uns immer wieder etwas Neues einfallen, um für unsere Kunden Nutzen zu stiften. Dies ist vor allem unserer großen Flexibilität und Schnelligkeit geschuldet.

*BONITA: Wir statten beispielsweise auch gerade einige unserer Shops mit Elektrotankstellen aus, um sie noch attraktiver zu machen.*

**Habt ihr jemals infrage gestellt, ob Textilproduktion in Deutschland noch sinnvoll ist?**

WOLFGANG: Das Herzstück von Trigema ist die Produktion. Wir haben viele Mitarbeiter mit bis zu 50 Jahren Betriebszugehörigkeit. Sie sind schon länger dabei, als Bonita und ich auf der Welt sind. Diese Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten, muss einfach möglich sein. Es ist unser großer Wunsch, das fortzuführen. Unser Vater ist hier ein großes Vorbild. Er zeigt seit Jahrzehnten, dass man auch in einer Branche, die in Deutschland als ausgestorben gilt, erfolgreich sein kann. Und es gibt auch genug Beispiele von Familienunternehmen, die in schwierigen Märkten erfolgreich sind. Sixt ist da für mich so ein positives Beispiel. Oder auch ein Hersteller technischer Textilien hier in der Region.

*BONITA: Trigema entwickelt sich ja auch weiter. Vor knapp 100 Jahren hat unser Urgroß-*

*vater nur Herrenunterwäsche produziert. Heute produzieren wir mit unseren Stoffen so ziemlich alles, was sich daraus herstellen lässt.*

**Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit euren Eltern?**

WOLFGANG: Sehr gut. Natürlich wird auch bei uns diskutiert. Aber auch dann arbeiten wir als Team sehr gut zusammen und können die Themen im Konsens lösen.

#### **Über Trigema:**

Trigema mit Sitz in Burladingen produziert und vertreibt mit rund 1.200 Mitarbeitern Bekleidung in Deutschland. Im Jahr 2016 lag der Jahresumsatz bei 98,3 Millionen Euro. Trigema betreibt in Deutschland 47 eigene Shops. Vom Garn bis zum versandfertigen Produkt realisiert das Unternehmen alle Produktionsstufen im eigenen Haus. Das Unternehmen gehört Wolfgang Grupp (75 Jahre). Sowohl seine Frau als auch die beiden Kinder Bonita (27 Jahre) und Wolfgang Grupp junior (25 Jahre) arbeiten im Unternehmen.



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

# Single Family Office

*Wenn Familien mit Hilfe eines Single Family Office Vermögen über Generationen bewahren wollen, müssen vorher einige Strukturfragen geklärt werden.*

Viele Unternehmerfamilien haben über Generationen ein teils beträchtliches Privatvermögen aufgebaut, das für die Nachfolgenerationen erhalten und idealerweise gemehrt werden soll. Immer öfter ziehen diese Familien die Errichtung eines Family Office in Erwägung, zumal Family Offices neben dem Vermögensmanagement auch weitere, nichtfinanzielle Aspekte der Unternehmerfamilie handhaben. Oft ist jedoch nicht klar, welche konkrete Rolle und Aufgabe ein Family Office für die eigene Familie übernehmen kann. Für die Errichtung eines Family Office spielt die individuelle Situation der Familie sowie die Höhe ihres Vermögens eine wesentliche Rolle. Ein Family Office macht vor allem dann Sinn, wenn es um mehr geht als »nur« um Vermögensverwaltung. Der »Faktor Familie« selbst sollte einen Unterschied machen. Im Zusammenschluss der Familie, der gemeinsamen Gründung einer Organisation für die gemeinsame Vermögensanlage, liegen wirtschaftliche wie emotionale Aspekte, die den Familienbund stärken.

Damit rückt die Frage nach dem richtigen Vehikel zunächst in den Hintergrund. Die Rechtsform, die Organisation und die Bezeichnung spielen eine nachgeordnete Rolle. Zentral ist hingegen der Prozess zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vermögensstrategie. Im Kern sollte die Familie klar beantworten, warum sie gemeinsam vorgehen möchte. Was macht die Verbundenheit aus? Welche gemeinsamen Ziele haben die Beteiligten und welcher Nutzen ergibt sich daraus langfristig? Es ist die Gelegenheit, auf einer neuen Ebene zusammenzufinden und ein gemeinsames »Projekt« zu gestalten. Zur Absicherung der eigenen Position und zum gemeinsamen Erhalt des Vermögens – nach Möglichkeit über Generationen.

Ähnlich wie ein Familienunternehmen dient auch ein Family Office häufig einem dynastischen Ziel. Familienmitglieder versichern sich ihres Zusammenhalts, Strukturen dienen der gemeinsamen Entscheidung und Kinder werden an die Verantwortung herangeführt. Damit das Family Office schon von Beginn an auf dieses Ziel ausgerichtet ist, empfiehlt sich ein Vier-Stufen-Prozess (siehe Abbildung), der jeder Familie ermöglicht, individuelle Antworten für sich und ihr eigenes Family Office zu finden.

## 1. Das Zielsystem

Welche Ziele mit dem Vermögen der Familie erreicht werden sollen, sollte in regelmäßigen Abständen immer wieder erarbeitet und hinterfragt werden, um den sich verändernden Anforderungen vornehmlich aus dem Gesellschafterkreis gerecht zu werden. Sofern das Vermögen nicht nur konsumiert werden soll, stellt sich die Frage, wie und für welchen Zweck gespart werden soll. Sinnvoll ist es, zwischen reservierten bzw. gebundenen und freiem Vermögen zu unterscheiden. Freies Vermögen hat keine Zweckbestimmung, mit reserviertem oder gebundenen Vermögen wird dagegen der Aufbau einer Sicherheitsreserve angestrebt, etwa mit regelmäßigen fortlaufenden Zahlungen (Verrentung) zur Sicherung von Unterhaltsansprüchen, Vermögensmehrung zur Sicherung des Realkapitals oder einer Rücklage für potenzielle Abgaben im Zuge eines Erbanges. Jeder Gesellschafter sollte seine eigenen Ziele zunächst selbst definieren. Auf der Basis der individuellen Zielsysteme kann dann ein Zielsystem aus Gesamtsicht ermittelt werden.

## 2. Das Anlagekonzept

Nach Abschluss der Zielformulierung und Datenerhebung bei den Familiengeschaftern kann die eigentliche Entwicklungsarbeit eines Anlagekonzeptes für die gemeinsame, teilweise gemeinsame und individuelle Vermögensanlage erfolgen. Für gemeinsame Anlagen können gemeinsame Anlagetöpfe definiert werden (Sicherheit, Unterhalt, Wachstum 1, Wachstum 2, Individual). Hier werden zunehmend gesellschafts- und steuerrechtliche Fragestellungen bedeutend für die Ausgestaltung wie auch Fragen der Anlagezieldefinition, Anlagerichtlinien usw.

## 3. Grundverständnis & Leitlinien

Basis für ein solches Zielsystem und Anlagekonzept und dessen Umsetzung ist ein individuelles und gemeinsames Grundverständnis von Vermögensanlagen. Dies wird in der Praxis in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein. Es ist aber – wie beim gemeinsamen Familienunternehmen – letztendlich ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Entscheidungen treffen zu können. Nach Arthur Levitt, ehemali-



ger Vorsitzender der US-amerikanischen Börsenaufsicht SEC, sollten folgende goldenen Regeln beachtet werden: Jeder Investor sollte

- 1) das Anlageinstrument, in das er investiert,
- 2) das Risiko, das er im Begriff ist einzugehen, und
- 3) die Basiskriterien für den Kauf und Verkauf der einzelnen Anlageinstrumente kennen.

Jeder Vermögensinhaber sollte eine gewisse Eigenverantwortlichkeit für seine Anlagen und Anlageentscheidungen übernehmen. Die Grundlagen der Vermögensverwaltung kann sich jeder aneignen, wenngleich dies sicherlich Mühen und Zeit kostet.

#### 4. Die Struktur

Family Offices sind so individuell wie die Familien, die sie vertreten. Die Familie sollte klären, welche Schwerpunkte sie setzt und welche Erwartungen sie an das Family Office hat. So kann eine Familie einem Family Office schwerpunktmäßig die kaufmännische und Vermögensverwaltung sowie soziales Engagement übertragen, während eine andere überwiegend die Kunst- und Immobiliensammlung übernimmt, Familienaktivitäten bündelt und die Gesellschafter qualifiziert.

Weil die mit den Aktivitäten verbundenen Aufgaben mit Qualifikationsanforderungen von Mitarbeitern, Kostenüberlegungen usw. einhergehen, spielt die Größe des zu betreuenden Vermögens eine nicht unerhebliche Rolle für die Gestaltungsmöglichkeiten einer Familie. Ein Gesellschafter-Büro wird sich vornehmlich um die gemeinsamen Dienstleistungen und Unterstützung in der Wahrnehmung der Gesellschafter-Rolle kümmern können. Je bedeutender die Vermögensanlage wird, desto professionellere Strukturen sind für diesen Bereich notwendig. Bei sehr großen Vermögen steht die komplette Bandbreite aller Family-Office-Lösungen offen, wobei dies nicht automatisch zu einem »Full Service Single Family Office« führen muss. Kosten der Verwaltung, Verbreiterung der Expertise in bestimmten Anlagesegmenten und Größenvorteile bei der Anlage führen oft dazu, dass sich Family Offices in Teilbereichen zusammenschließen.

Während sich Single Family Offices in der Regel erst ab einem Vermögen in dreistelliger Millionenhöhe eignen, kommt es bei Multi Family Offices auf die Anzahl der beteiligten Familien an. Grundsätzlich verwalten Multi Family Offices wohlhabende Familien oder Privatpersonen ab einem Vermögen von 10 Millionen Euro. Nicht selten betreuen sie aber auch Familien, die sich aufgrund ihrer Vermögensgröße (ca. 250 Millionen Euro aufwärts) ein eigenes Single Family Office leisten könnten, jedoch aus Kostengründen darauf

verzichten. Denn bei Multi Family Offices werden die hohen operativen Kosten, die durch die Vermögensverwaltung der einzelnen Familienmitglieder und Koordination von Banken, Steuerberatern und Juristen anfallen, unter den betreuten Familien aufgeteilt. Zudem greifen in den letzten Jahren bestehende Single Family Offices auf Multi Family Offices zurück, um bestimmte Services und Leistungen auszulagern.

Damit der generationsübergreifende Vermögenserhalt gelingt, muss sich jede Familie immer wieder gemeinsam den obengenannten Fragen stellen. Genauso wie ein unternehmerisches Geschäftsmodell der regelmäßigen Überprüfung bedarf, muss sich auch ein Family Office immer wieder hinterfragen. Verantwortlich dafür sind letztendlich die Vermögensinhaber.

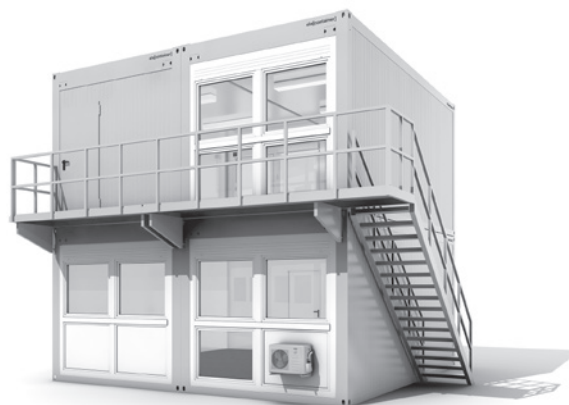


Dr. Arno-Lehmann-Tolkmitt ist Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen. Roland Kahn ist Geschäftsführer der Kahn BVM GmbH

**Kontakt:** lehmann-tolkmitt@lt-inhaberberatung.de

Anzeige

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



www.container.de

**ela[container]**



# Direktbeteiligungen von Family Offices – warum eine gute Idee häufig scheitert

*Immer mehr Unternehmerfamilien wollen ihre freie Liquidität am liebsten in Direktbeteiligungen investieren. Aber nur wenige sind so aufgestellt, dass sie im Wettbewerb um die spannendsten Firmen zum Zuge kommen.*

In Deutschland gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Family Offices, die das Vermögen von Unternehmerfamilien gebündelt haben. Die originären Aufgaben eines Family Office liegen dabei in der Vermögensverwaltung, d. h. dem aktiven Vermögensmanagement. Der Erhalt des Vermögens gilt als oberstes Ziel. Die häufigsten Anlageklassen sind neben Aktien und Rentenpapieren insbesondere Immobilien und unternehmerische Direktbeteiligungen. Da die Renditeerwartung bei Direktbeteiligungen häufig um ein Vielfaches höher liegt als bei klassischen Anlageklassen, haben solche Investment-Opportunitäten deutlich an Bedeutung hinzugewonnen. Darüber hinaus werden verstärkt Anlageformen gesucht, die weniger stark den Schwankungen des Kapitalmarkts unterliegen und deren Entwicklung besser nachvollzogen und aktiv mitgestaltet werden kann.

Grundsätzlich haben Family Offices zwei Möglichkeiten, Direktbeteiligungen einzugehen. Das Family Office kann das Geld der vermögenden Unternehmerfamilie über Private-Equity-Fonds und damit tendenziell anonym und eher indirekt in unternehmerische Beteiligungen investieren. Alternativ kann es sich selbst aktiv beteiligen, entweder alleine oder als »Club« organisiert. Da das eigene Engagement und die Möglichkeit der Einflussnahme über den Private-Equity-Fonds stark eingeschränkt sind, bauen Family Offices das Beteiligungsgeschäft zunehmend selbst aus und treten damit in den Wettbewerb zu herkömmlichen Private-Equity-Gesellschaften.

In der Praxis erweist sich die eigentlich gute Idee jedoch häufig als schwer umsetzbar. Viele der Unternehmerfamilien haben aufgrund des eigenen unternehmerischen Hintergrunds einen stark eingeschränkten Branchenfokus oder sind auf bestimmte Regionen innerhalb Deutschlands konzentriert. Darüber hinaus fehlt die Erfahrung im Beteiligungsgeschäft. Nur wenige Familieninvestoren beschäftigen in ihren Family Offices professionelle Beteiligungsmanager, die über die notwendigen Kenntnisse verfügen, derartige Prozesse zu begleiten und die Portfoliogesellschaften während der Halteperiode zu betreuen.

## Unklarer Investitionsansatz

Auch sind häufig fundamentale Fragestellungen in Bezug auf den Investitionsansatz innerhalb der Unternehmerfamilien unklar. Ein weiteres Problem besteht in dem Zugang zu und der Kommunikation mit den Familieninvestoren. Durch den noch stark anonymen Außenauftritt können viele Familieninvestoren erst gar nicht identifiziert werden oder die Family Offices teilen die Herkunft des Geldes nicht mit. Da jedoch die kapital-suchenden Unternehmen wissen möchten, wer sie finanziert, kann eine Beteiligung alleine aufgrund der mangelnden Transparenz scheitern. Mit wenigen Ausnahmen sind zudem die Familienmitglieder der Familieninvestoren meist nicht aktive Mitarbeiter des eigenen Family Office. Hierdurch entstehen zusätzlich bewusste Filter, die eine direkte Kommunikation zur Familie erschweren und die Informationen über die angebotene Beteiligungsmöglichkeit verfälschen können.

Hier hilft dann nur der direkte Kontakt zum Familieninvestor selbst, der jedoch den meisten Unternehmern bzw. Unternehmen versperrt ist.

Wenn wachsende Unternehmen Erweiterungsinvestitionen oder Akquisitionen finanzieren möchten, kann der Familieninvestor eine gute Alternative zum Bankkredit oder zur Aufnahme von Finanzinvestoren sein. Die Interessen des Familieninvestors mit Blick auf Zeithorizont, Unabhängigkeit, familienorientiertes Wertesystem und den eigenen industriellen Hintergrund gehen häufig mit denen des Unternehmens einher. Aber: Die kapitalstarken Familien sollten stärker aus der Deckung gehen und sich ein klares Investitionsprofil zurechtlegen. Nur so werden sie Zugang zu den interessantesten Direktbeteiligungen bekommen.

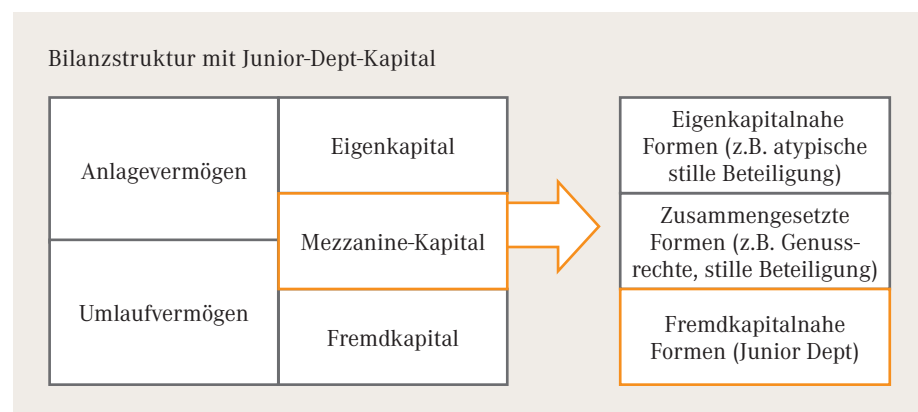


**Fabian Kopf** ist Seniorberater bei der KNÖLL Finanzierungsberatung GmbH mit den Arbeitsschwerpunkten Nachfolge, Unternehmensverkauf und Unternehmensfinanzierung.

**Kontakt:** fabian.kopf@knuell-financede

# Junior Debt, die etwas andere Anlagechance

*Junior Debt bietet für Family Offices mit längerem Anlagehorizont und hohem Anlagevolumen im aktuellen Niedrigzinsumfeld eine flexible und attraktive Anlageklasse.*



Junior Debt, auch als Nachrangdarlehen bezeichnet, bietet als Mischform zwischen Eigenkapital- und Fremdkapitalinstrumenten verschiedenste Einsatzmöglichkeiten. Sowohl für Unternehmen, die Kapital aufnehmen, als auch für Investoren wie z. B. Single Family Offices oder vermögende Familien. Diese Art der Kapitalbeschaffung wird zunehmend stärker nachgefragt. Wie lässt sich die Vielfalt der Vertragsgestaltung optimal nutzen und welche Unterschiede ergeben sich gegenüber einer »Standard«-Bankenfinanzierung?

## Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es für Darlehensgeber?

Prinzipiell kann jeder Darlehensgeber für Junior-Debt-Finanzierungen werden, denn die Kapitalüberlassung ist nicht auf eine Rechtsform beschränkt. Daneben bietet diese Finanzierungsform durch ihren Mischcharakter aus Eigenkapital und Fremdkapital ein hohes Diversifikationspotenzial als Anlageklasse. Zugleich bietet Junior Debt auch aus thematischer Sicht eine große Streuungsbreite – bis hin zu Infrastrukturprojek-

ten oder »grünen« Investitionen für regenerative Energien.

Auch das Risiko kann, je nach Anlegerwunsch, individuell abgebildet werden. Per se gilt das Nachrangdarlehen als fremdkapitalähnlichste Gestaltungsvariante der Mezzanine-Finanzierung. Dabei kommen, solange Zins und Tilgung bedient werden, keinerlei eigentümerähnliche Verpflichtungen oder organisatorische Aufwendungen auf den Darlehensgeber zu. Flankiert wird diese Eigenschaft durch eine eigenkapitalähnlichere Vergütungsstruktur als bei Bankdarlehen, da Junior Debt im Insolvenzfall nachrangig zu den klassischen Bankenfinanzierungen strukturiert wird. Parallel ist die Haftung des Kapitalgebers auf sein Darlehen beschränkt, das in der Regel eine langfristige Investition darstellt.

## Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es für Darlehensnehmer?

Auch Darlehensnehmer profitieren von der flexibleren Vertragsgestaltung von Junior

Debt. Denn ohne bankübliche Sicherheiten zu vergeben, können diese ihre Bonität verbessern. Gleichzeitig wird die Eigentümerstruktur nicht verwässert und die unternehmerische Entscheidungsfreiheit gewahrt, denn es müssen keine Anteile verkauft werden. Weitergehend wird die Eigenkapitalrendite durch den Leverage-Effekt gesteigert. Besonders Unternehmen mit stabilen Cashflows, aber ausgeschöpften Kreditlinien nutzen diese Form der Finanzierung.

Aufgrund der skizzierten vielseitigen Einsatzmöglichkeiten von Junior Debt ist besonders unter Family Offices und institutionellen Investoren stark gestiegenes Interesse an dieser Finanzierungsform zu verzeichnen. Der Strukturierungsaufwand lohnt sich jedoch meistens nur ab hohen Darlehensvolumina – eine Alternative bietet hier die Anlage in einen Fonds, der revolvierend in bestmöglich standardisierten Junior-Debt-Tranchen investiert.



**Moritz Otterbach** leitet das Kompetenzzentrum Family Office bei der Berenberg Bank.

**Kontakt:** Moritz.Otterbach@berenberg.de

# Erbschaftsteuer – die Unberechenbare II

*Wer von Verschonungsregeln profitieren will, muss extrem langfristig planen.  
Das gilt auch für die Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen.*

Die neuen Regelungen zur Erbschaftsteuer machen die Übergabe von Unternehmensvermögen zum heiklen Unterfangen. Für die Übertragung großer Unternehmen ist eine zeitnahe Finanzplanung und eine frühzeitige strategische Nachfolgeplanung dringend geboten (siehe Erbschaftsteuer Teil 1 im UnternehmerBrief 1/2017, S. 17). Doch auch bei der Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen besteht akuter Handlungsbedarf.

Nach dem neuen Erbschaftsteuerrecht gelten Unternehmen (bzw. »Erwerbe«) bis 26 Mio. Euro als klein. Mittlere Unternehmen sind solche mit einem Wert von 26 bis 90 Mio. Euro. Diese Grenzen sind nach dem Standardbewertungsverfahren der Finanzverwaltung bereits bei einem durchschnittlichen Jahresgewinn von ca. 3 Mio. Euro (26 Mio. Euro Wert) bzw. ca. 9,4 Mio. Euro (90 Mio. Euro) erreicht. Daher sollten Spielräume einer qualifizierten Bewertung durch fachgerechte Gutachten geprüft werden. Zudem können die Schwellenwerte durch Übertragung an mehrere Nachfolger oder zeitliche Streckung über 10 Jahre unterschritten werden.

## Handlungsbedarf für mittlere Unternehmen

Für Nachfolger in Vermögenswerte ab 26 Mio. Euro entfällt zunächst jede Verschonung in erbschaftsteuerlicher Hinsicht! Um die Steuerbelastung zu reduzieren, ist zu prüfen, ob ein anteiliger Erlass der Steuerschuld (sog. Verschonungsbedarfsprüfung) oder ein reduzierter Verschonungsabschlag (sog. Abschmelzmodell) möglich sind.

Ein Steuererlass erfordert, dass der Nachfolger selbst möglichst »arm« ist und in den nächsten zehn Jahren neben dem Unternehmen kein zusätzliches Privatvermögen erbt oder geschenkt bekommt. Ähnlich einer Vermögensteuer berücksichtigt der Gesetzgeber nämlich bereits vorhandenes Privatvermögen sowie vorhandenes Unternehmensvermögen, soweit unproduktiv (Verwaltungsvermögen), um zu entscheiden, ob ein (teilweiser) Steuererlass gewährt wird. Es können aber Gestaltungsspielräume (Einsatz von Stiftungen, Armrechnen, Entreichung des Nachfolgers, mehrere Nachfolger etc.) genutzt werden. Ohne Stiftungseinsatz bedeutet dies aber eine volle Transparenz der Vermögenswerte in der Familie. Zudem ist immer eine rechtzeitige Liquiditätsvorsorge notwendig, da ein vollständiger Steuererlass unwahrscheinlich ist.

Der Verschonungsabschlag bei kleinen Unternehmen beträgt weiterhin grundsätzlich 85 Prozent (Regelverschonung), wobei bis zu 100 Prozent möglich sind (Optionsverschonung). Bei mittleren Unternehmensvermögen schmilzt der erreichbare Verschonungsabschlag dagegen pro 750.000 Euro über 26 Mio. Euro um je einen Prozentpunkt ab.

Beispiel:

Erwerb von Unternehmensanteilen in Höhe von 50 Mio. Euro  
 $50 \text{ Mio. Euro} - 26 \text{ Mio. Euro} = 24 \text{ Mio. Euro}$   
 $24 \text{ Mio. Euro} \div 750.000 \text{ Euro} = 32$   
 Regelverschonung 85 Prozent - 32 Prozentpunkte = 53 Prozent  
 Verschonungsabschlag  
 Optionsverschonung 100 Prozent - 32 Prozentpunkte = 68 Prozent  
 Verschonungsabschlag

Zwingend geboten ist in jedem Fall zunächst die richtige Bestimmung des Unternehmenswertes unter Ausnutzung etwaiger Bewertungsspielräume.

## Verschonungsabschlag nur auf »gutes« Vermögen

Nach neuer Rechtslage wird der zu berechnende Verschonungsabschlag nur noch auf das »gute« (produktive) Vermögen im Unternehmen gewährt. Ob die abschmelzende Verschonung gegenüber einem Steuererlass vorteilhaft ist, erfordert daher stets einen Blick auf die Bilanzseite des Unternehmens. Bei mehrstufigen Unternehmen grundsätzlich auf jeder Beteiligungsstufe!

Frei nach Aschenputtel sind die bilanziellen Vermögenswerte in zwei Töpfe zu trennen: »die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen«. Denn bei jeder Unternehmensnachfolge wird das unproduktive Vermögen belastet. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen gelten daher für Unternehmen aller Größenklassen.

Als »nicht gut«, weil unproduktiv, bezeichnet der Gesetzgeber wie bisher sog. Verwaltungsvermögen wie Wertpapiervermögen, Beteiligungen an anderen Kapitalgesellschaften nicht größer als 25 Prozent, Kunstgegenstände, fremdvermietete Immobilien oder sog. Finanzmittel.






---

 Dr. Maren Gräfe
 

---

Auf seinen Netto-Wert entsteht sofort eine nicht zu stundende Steuerbelastung. Auf den Rest des »guten« Unternehmenswertes kann eine Verschonung gewährt werden. Diese steht zudem unter dem Vorbehalt, dass das Verwaltungsvermögen (ohne vorherige Schuldenverrechnung) unter 90 Prozent des Unternehmenswertes liegt. Für die Optionsverschonung gibt es sogar eine 20-Prozent-Grenze. Daher sollte möglichst viel Verwaltungsvermögen in »gutes Vermögen« umstrukturiert bzw. eliminiert werden.

So ist z.B. frühzeitig darüber nachzudenken, ob etwa Beteiligungen nicht größer als 25 Prozent aufrechterhalten, aufgestockt oder veräußert werden. Bei verschachtelten Beteiligungen im Konzern, die nur zusammengerechnet über 25 Prozent ausmachen, ist es sinnvoll, diese unter eine Einheit zu bündeln und umzuhängen. Diese Beispiele zeigen, wie unternehmensstrategische Überlegungen durch steuerliche Aspekte auf der Inhaberebene beeinflusst werden.

Sprengstoff können auch die sog. Finanzmittel entfalten. Als Finanzmittel gelten liquide Mittel, Sichtguthaben und Festgelder sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (soweit nicht konzernintern). Besonders betroffen davon sind klassische Handelsunternehmen mit einem hohen Forderungsbestand. Zwar können Verbindlichkeiten zunächst abgezogen werden (Netto-Finanzmittel). Zudem werden 15 Prozent des Unternehmenswertes als Liquiditätsreserve anerkannt. Aber: Diese Liquiditätsreserve wird nicht bei rein vermögensverwaltenden Einheiten, sondern nur bei originär gewerblichen Gesellschaften gewährt. Dies benachteiligt Familienholdings, Family Offices, aber auch Wohnungsgesellschaften erheblich. Bei diesen Strukturen sollten Umstrukturierungen (z.B. Überführung in separate Finanzierungsunternehmen) in Betracht gezogen werden. Zudem sind Working-Capital-Maßnahmen (Forderungsfactoring, Skonto-Anreize etc.) zu empfehlen.

Besondere Vorsicht ist auch bei Gesellschafterdarlehen an Personengesellschaften geboten. Diese werden dem Inhaber in voller Höhe als Finanzmittel zugerechnet, können aber nur in Höhe der Beteiligung mit der korrespondierenden Darlehensverbindlichkeit in der Bilanz der Personengesellschaft verrechnet werden. Aus rein erbschaftsteuerlicher Sicht ist daher bei Gesellschafter- und Gesellschaftsdarlehen eine Umschichtung in Bankkredite empfehlenswert. Hierbei gilt aber eine dreijährige Vorlaufzeit.

Liquide Reserven aus dem Unternehmen zu entnehmen, auszusütten oder in begünstigtes Vermögen zu investieren ist auf der

Inhaberebene nicht nur zur Liquiditätsvorsorge sinnvoll, sollte jedoch nicht zu überhasteten Investments führen.

Weiteren Gestaltungsspielraum bietet die Widmung von Finanzmitteln, Wertpapiervermögen oder Immobilienvermögen in sog. Deckungsvermögen für Pensionsverpflichtungen, das so zu »gutem« Vermögen werden kann. Hierfür müssen diese Aktivwerte dem Gläubigerzugriff entzogen sein (z.B. Verpfändung), was häufig jedoch nicht der Fall ist. Noch besser wirkt die Einführung von Treuhandstrukturen.

Befinden sich erhebliche Kunstwerte im Unternehmen, kann über ein Betriebsmuseum nachgedacht werden. Neu erfasst als schädliches Vermögen sind auch Oldtimersammlungen, Flugzeuge, Jachten und sonstige Luxusgegenstände. Hier sind Umstrukturierungen in der Vermögensstruktur zwingend geboten.

Die gute Nachricht: Die Überlassung von Immobilien an Dritte ist nicht schädlich, wenn diese vorrangig dem Absatz eigener Produkte (aber nicht Dienstleistungen) dient. Hier werden z. B. Brauereien und Tankstellenvermietung mitunter sogar bessergestellt als nach altem Recht. Bei anderen Immobilienvermögen muss ggfs. umstrukturiert werden.

#### Lohnsummenerfordernis jetzt auch für kleine Betriebe

Eine weitere belastende Neuregelung gibt es für kleine Unternehmen: Eine nachhaltige Verschonung von der Erbschaftsteuer wird bereits bei Betrieben mit über 5 Mitarbeitern (früher über 20) an den Erhalt von Arbeitsplätzen in den nächsten 5 bzw. 7 Jahren geknüpft. Das bedeutet eine erhebliche praktische Hürde.

**Fazit:** Bei kleinen und mittleren Unternehmensübertragungen sind zahlreiche bilanzielle Maßnahmen zur Steueroptimierung möglich und notwendig. Ob diese immer betriebswirtschaftlich sinnvoll sind, ist abzuwägen. Problematisch für die Inhaber ist dabei, dass der erforderliche Einfluss fehlen kann und die Interessen im Gesellschafterkreis nicht immer gleichgerichtet sind. Daher empfiehlt sich eine zeitnahe Planung und Diskussion im Inhaberkreis.



Dr. Maren Gräfe ist Director Private Clients im Geschäftsbereich Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC.

Kontakt: [maren.graefe@de.pwc.com](mailto:maren.graefe@de.pwc.com)

# Marke im Familienunternehmen

*Viele Familienunternehmen verwechseln Markenstrategie und Markenbildung mit Werbung und investieren zu wenig in ihre Marke. Sie vergeben eine Chance.*

Familienunternehmen verfügen oft über starke Marken. Als Innovationsführer in ihrem jeweiligen Segment haben sie in ihrem Kundenkreis einen exzellenten Ruf. Das Problem: Ihre Marken sind eben nur dieser Gruppe bekannt. Die Markenbekanntheit reicht nicht, um neue Produkte zu platzieren, ein Preispremium durchzusetzen, neue Märkte zu erschließen oder qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Dabei wäre das Potenzial durchaus da.

Im ersten Schritt ist eine genaue Kenntnis der Unternehmensidentität zwingend. Einen coolen Werbespot bei einer hippen Londoner Agentur einzukaufen macht aus einem kommunikationsaversen Unternehmen noch keine Kultmarke. »Wenn jemand seiner Agentur sagt: ›Wir wollen so einen Markenauftritt wie Sixt‹, muss die Antwort lauten: Dann muss euer ganzes Unternehmen aber auch sein wie Sixt«, erklärt Jon Christoph Berndt, Markenexperte und Inhaber der Münchener Markenberatung brandamazing. Gerade Mittelständler unterschätzen bisweilen, wie elementar das Thema »Marke« mit dem Thema »Unternehmensstrategie« verknüpft ist.

Geschäftsführung und Inhaber brauchen ein gemeinsames Verständnis dafür, was Marke bedeutet, warum Marke wichtig ist und was sie für das Unternehmen leisten kann. Erst dann kann es in die Umsetzung gehen. Deswegen ist Marke auch Chefsache und kann nicht einfach an die Werbeabteilung delegiert werden.

Noch immer denken viele Mittelständler im B-to-B-Bereich, dass Marke in ihrem Segment eine untergeordnete Rolle spielt. Zu Recht? »B-to-B ist am Ende auch nur B-to-C«, kontert Jon Christoph Berndt: »Auf der anderen Seite des Tisches sitzt ein Mensch. Menschen treffen Kaufentscheidungen und Marken helfen ihnen dabei. Ob sie jetzt ein Kräuterbonbon oder eine Baumaschine kaufen.«

Das findet auch Uwe Arnold, Vorstandsvorsitzender der Arnold AG, die mit rund 400 Mitarbeitern anspruchsvolle Konstruktionen aus Metall fertigt. Er stieß im Unternehmen vor gut 2 Jahren einen Markenstrategieprozess an, der wichtige Impulse gesetzt hat. »Unsere alte Marke hat nicht wirklich gespiegelt, wie wir sind. Wir sind viel emotionaler, menschlicher, persönlicher, leidenschaftlicher, sinnlicher, als es der alte Claim ›Arnold – Stark in Metall‹ suggerierte«, erklärt Arnold. Nachdem ein abteilungsübergreifendes Marken-

kernteam den Kern der neu geschärften Marke erarbeitet hatte und eine Agentur mit der Umsetzung beauftragt worden war, kam der wichtigste Teil: Der Rollout in der Belegschaft. »Wir haben das Unternehmen einen Tag zugemacht und in einem Big-Bang-Event unsere 400 Mitarbeiter aus zwei Standorten eingeladen, die neue Marke zu erleben.« Flankiert von vor- und nachgelagerten Aktionen hat es die Arnold AG geschafft, jedem Mitarbeiter den Kern der neuen Markenidentität zu vermitteln. Und keine Mühe gescheut: Am Schluss der Aktion haben 400 Mitarbeiter mit eigenem Namen gravierte 400 Schüsseln sinnbildlich für ihr Marken-Commitment in zwei Metallgitterwände auf dem Firmengelände eingehängt.

Für Uwe Arnold lohnt sich diese aufwendige Markenarbeit in zweifacher Hinsicht: »Wir haben uns am Markt klarer positioniert. Man sieht jetzt sofort, dass wir nicht der Discounter, sondern eher der Feinkostladen unter den Metallverarbeitern sind.« Außerdem sei für bestehende und neue Mitarbeiter viel schneller erkennbar, welche besondere Unternehmenskultur bei Arnold herrsche: »Bei uns muss jeder Mitarbeiter wissen, wie Metall riecht«, sagt Uwe Arnold. Ein Tropfen Herzblut müsse schon dabei sein. Mindestens zwei Top-Führungskräfte seien aufgrund des neuen, emotionaleren, auf die menschliche Qualität der Zusammenarbeit konzentrierteren Markenprofils zu Arnold gekommen. »Wir grenzen uns vom Wettbewerb jetzt deutlicher ab«, sagt Arnold. Auf Kundenseite sei das Feedback von begeistert bis ablehnend gewesen. »Uns war klar, dass wir mit dem neuen Markenauftritt stärker polarisieren. Das ist sogar gut so. Jetzt wissen die Kunden schneller, was sie bei uns erwartet und was nicht.«

In einer immer stärker digitalisierten Welt mit ins Unendliche angestiegenen Möglichkeiten von Kaufentscheidungen sind starke Marken unerlässlich.

Am Anfang steht immer die Markenstrategie, die jedes Unternehmen in gewissen Abständen – alleine oder mit externer Hilfe – überprüfen sollte. Erst dann kommt die Umsetzung mit Hilfe von Agenturen. Hier vermuten viele Unternehmen, dass es für große Markenprojekte auch großer Budgets bedarf. Das kann so sein, muss aber nicht. »Große Ideen sind viel wertvoller als große Budgets«, ist Berndt überzeugt. Vor allem in der digitalen Welt.



Ritter Sport fordert Kunden im eigenen Blog zur Kreation von Fake-Sorten auf.

Das zeigen auch die kreativen Beispiele von Ritter Sport und Klosterfrau. Statt gegen die im Internet immer wieder kursierenden Bilder von Fake-Sorten gerichtlich vorzugehen, nutzte Ritter Sport den Hype im Netz für sich. Kurzerhand wurde ein eigener Blog geschaffen, in dem Kunden aufgefordert wurden, eigene Fake-Kreationen zu entwerfen. Auch das Health-Care-Unternehmen Klosterfrau punktete jüngst mit einer zündenden Idee. In einer bemerkenswerten Digital-Kampagne setzt das Unternehmen mit viel Humor auf das Thema »Männergrippe«. Die Social-Media-Kampagne generierte bislang 670.000 Likes, die Youtube-Videos wurden millionenfach aufgerufen.

Dass man selbst im B-to-B-Umfeld im Netz mit coolen Ideen im Netz begeistern kann, bewies der Baumaschinenhersteller Liebherr. Als das schwäbische Familienunternehmen 2014 seine neue Drehbohrmaschine LB 44 anlässlich der Conexpo in Las Vegas auf den Markt brachte, wurde die Einführung von einer Multi-Channel-Digitalkampagne be-

gleitet. Liebherr verpasste der Maschine mit Namen Mr. Torque ein eigenes LinkedIn-Profil, streute im Netz Hinweise auf die Identität von Mr. Torque und rief zu einem Live-Wettkampf mit der neuen Maschine auf der Messe in Las Vegas auf. Der Produktfilm über das neue Drehbohrgerät wurde auf unterschiedlichen Plattformen etwa 2.000.000 Mal aufgerufen. Mit Hilfe des LinkedIn-Profiles konnte Liebherr gezielt mit 150 Interessenten aus der Tiefbaubranche in Kontakt treten. Drei Drehbohrmaschinen im Wert von über 2 Millionen Euro wurden im Nachgang verkauft. Zwei dieser Verkäufe gingen nachweislich auf digitale Kontakte aus der Mr.-Torque-Kampagne zurück.



Mehr dazu beim INTES-Seminar  
»Markenführung in Familienunternehmen«  
am 12. Juli 2017 in Düsseldorf.  
Infos unter [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

Anzeige



## KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind **Mittelstand**.  
Die **Konservative Avantgarde**  
unter den **Top Ten** der deutschen  
Personalberatungen.  
Seit **45 Jahren**.



**ROCHUS MUMMERT**

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

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



# Namen und Würdigungen



## *Herrenknecht | Tunnel-Champion regelt Nachfolge und feiert*

Besonders stolz ist er auf den neuen Gotthardtunnel. »Bei so einem Jahrhundertbauwerk mit von der Partie gewesen zu sein«, sagt Martin Herrenknecht, »ist ein einmaliges Lebensgeschenk.« Rückblick: Im Jahr 1977 hat er gegründet, seine erste Maschine damals nennt er »MH1«, ihre Nachfolger bohren heute Tunnel in der ganzen Welt. Untergrundbahn-Projekte in China erledigt er gleich im Dutzend, in Katar entstanden 111 Kilometer U-Bahn in nur zweieinhalb Jahren, beim Schlagzeilenbahnhof in Stuttgart ist Herrenknecht ebenso dabei wie unter dem Bosphorus, wo die Maschinen mit dem großen H für den Eurasia-Tunnel rumpeelten. Herrenknecht, CEO seit der Gründung, baute innerhalb einer Generation einen Weltmarktführer auf. Seine vier Wettbewerber, sämtlich kleiner, sind inzwischen alle von Chinesen übernommen worden. »Wir sind der einzige Anbieter von Tunnelbohrmaschinen aus dem Westen.«

Kürzlich gab Martin Herrenknecht erstmals Einblick in die geplante Nachfolge. Nicht sofort solle es sein, sondern 2018, da wolle er

es langsam ausklingen lassen, sich in eine andere Rolle zurückziehen. »Was sollte ich auch sonst machen? Zu Hause bleiben? Kochen kann ich nicht. Putzen möchte ich nicht«, ließ der lebensfrohe Unternehmer verlauten. »Da gehe ich lieber in die Firma.« Sein jüngster Sohn Martin-Devid, gelernter Ingenieur wie der Vater, arbeitet bereits im Unternehmen und gehört dem Stiftungsrat der Familie an. Aber bis er in das Amt des Firmenchefs gelange, werde ein familienfremder Vorstand das Unternehmen führen. Die Firma Herrenknecht erwirtschaftet derzeit ca. 1,3 Mrd. Euro Umsatz, davon 95 Prozent im Ausland, und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter. Gründer Martin Herrenknecht wird im Juni seinen 75. Geburtstag begehen.

## *Taschen-Verlag | Benedikt Taschen kündigt Nachfolge an*

Als seine Abi-Kollegen übers Studium nachdenken, gründet er einen Comic-Handel. Später gelangt er an eine Partie havarierter Magritte-Bildbände; als er diese erfolgreich verkauft hat, ist er bei seiner Passion angekommen: Kunst-, Foto- und Bildbände. Benedikt Taschen startete sein erstes Geschäft im Jahr 1980 in Köln, heute ist »Taschen« eine Weltmarke. Er unterhält eigene Buchläden in den USA und Europa, deren Räume vom Star-Architekten Philippe Starck gestaltet wurden. Mit preiswerten Büchern großer Künstler und Fotografen prägte er einen Massenmarkt. Mit den Sumo-Büchern schuf er eine neue Kategorie: das überschwere, übergroße, opulent gemachte Fotobuch. Als das erste auf den Markt kam, rümpfte die Buchbranche die Nase: Ein Buch, 34 Kilogramm schwer, für damals 10.000 D-Mark pro Stück, das könne nicht gutgehen. Wenig später konnte Taschen über die Zweifler nur müde lächeln – die 10.000 Stück des Helmut-Newton-Fotobandes waren innerhalb

weniger Wochen ausverkauft. Heute erwirtschaftet der Weltmarktführer für Bildbände einen Umsatz von 37 Mio. Euro. Im Dezember kündigte Gründer und Firmenchef Benedikt Taschen (56) an, dass er plane, die Geschäftsführung in die Hände von Marlene Taschen (31), seiner Tochter aus erster Ehe, zu geben.

## *Ferrero | Nutella-Multi erstmals mit familienfremdem CEO*

71 Jahre nach der Gründung die große Veränderung an der Firmenspitze: Ab September dieses Jahres wird erstmals ein Familienfremder die Geschäfte der italienischen Schokomarkenfabrik führen. Giovanni Ferrero (52) werde sich dann aus seiner Rolle als CEO und dem Tagesgeschäft zurückziehen – und in das neu geschaffene Amt des Executive Chairman wechseln. Sein Nachfolger wird firmenintern rekrutiert. Ferrero hatte das Unternehmen seit 1997 mit seinem Bruder Pietro gemeinsam unter den stets wachen Augen des Vaters Michele Ferrero (1925–2015) geführt. Pietro Ferrero galt intern als Kronprinz für die Nachfolge, verstarb jedoch im Alter von nur 47 im Jahr 2011 bei einem Fahrradunfall.

Die Firma befindet sich heute in der dritten Eigentümergeneration und wurde mit Produkten wie Nutella, Kinderschokolade und Mon Chéri zu einem Markenunternehmen mit globaler Präsenz. Das Geschäft mit 33.000 Mitarbeitern erwirtschaftete zuletzt einen Umsatz von 10,3 Mrd. Euro.



Links: Wendelin von Boch  
Rechts: Dr. Susanne Fuchs

### *Villeroy & Boch | Wendelin von Boch übergibt an Externen*

Auch bei der im Jahr 1748 gegründeten Keramik- und Lebensstilmarke gibt es einen Übergang von der Familie auf Externe an der Firmenspitze: Wendelin von Boch schied im März kurz vor Erreichen der Altersgrenze von 75 Jahren als Aufsichtsratsvorsitzender aus. Sein Nachfolger wurde ein Familienfremder. Auch an der Spitze des Vorstandes steht in der Nachfolge von Boch seit 2009 ein externer Spitzenmanager. Die Eigentümerfamilie ist weiterhin in Aufsichtsrat und Vorstand vertreten, allerdings stets in der Rolle des einfachen Mitglieds. Wendelin von Boch stand über 50 Jahre in den Diensten des Unternehmens. Im Jahr 1998 konnte er die weit verzweigte Familie in einem zweiten Anlauf so hinter sich bringen, dass sie ihn in das Amt des Vorstandschefs wählte. Von Bochs Wirken stand im Zeichen von Internationalisierung, Börsengang mit Vorzugsaktien und Neuausrichtung des Unternehmens. Überdies ersetzte er den starken Einfluss der Stämme durch eine professionelle Governance. Das Familienunternehmen in der achten Generation erwirtschaftet einen Umsatz von 820 Mio. Euro und beschäftigt 7.500 Mitarbeiter.

### *Fuchs Petrolub | Stabwechsel im Aufsichtsrat*

Nach fast fünfeinhalb Jahrzehnten geht eine Ära zu Ende: Manfred Fuchs, heute 78, zieht sich aus der Unternehmensführung zurück. Er war schon im Alter von 21 Jahren in die Fußstapfen seines Vaters getreten und wurde seinerzeit Firmenchef des Mannheimer Schmiermittelherstellers. Meilensteine seiner Amtszeit: der Aufbau der Auslandsmärkte, ein teils stürmisches Wachstum durch glückliche Übernahmen sowie der

Gang an die Börse im Jahr 1985. Mit der Hauptversammlung im Mai dieses Jahres übergab er sein Amt als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates, das er 13 Jahre ausübte, an seine Tochter Susanne Fuchs. Die 52-Jährige ist promovierte Tierärztin und erwarb einen MBA-Abschluss an der Open University in Großbritannien. Gemäß den Governance-Regeln des Unternehmens hat den Vorsitz des Aufsichtsrates ein familienfremder Spitzenmanager inne. Das operative Geschäft leitet Stefan Fuchs im Amt des Vorstandschefs seit 2004. Er ist der Bruder von Susanne Fuchs. Der Unternehmer wurde 2014 von INTES als Familienunternehmer des Jahres ausgezeichnet. Die Fuchs Petrolub SE erwirtschaftet nach einem starken Jahr 2016 heute 2,3 Mrd. Euro Umsatz und beschäftigt 4.900 Mitarbeiter.

### *Volkswagen | Ferdinand Piëch trennt sich von VW*

Jetzt macht er einen harten Schnitt, die Ära Volkswagen ist für ihn beendet – fast: Bis zum Frühjahr war Ferdinand Piëch (80) mit durchgerechnet etwa 7 Prozent Anteil einer der dominierenden Eigentümer von Volkswagen. Die Familie Porsche-Piëch beherrscht den Autokonzern über die Porsche SE mit der Mehrheit der Stimmrechte, aber in Zukunft ohne den langjährigen CEO und VW-Aufsichtsratsvorsitzenden. Er hat seine Anteile (Kurswert: 1,2 Mrd. Euro) innerhalb der Familie verkauft, seine Stiftungen halten jetzt nur noch einen sehr kleinen Prozentsatz der Anteile an der Porsche SE. Über Wochen wurde darüber spekuliert, ob sich Piëch auch aus dem Aufsichtsrat der Familienholding Porsche SE zurückziehen wird. Dem setzte die Hauptversammlung im Mai Fakten entgegen – dort wurde der ehemalige VW-Patriarch als einfaches Mitglied wiedergewählt. Aufsichtsratsvorsit-

zender und damit einflussreichstes Familienmitglied ist weiterhin Piëchs Cousin Wolfgang Porsche (74).

### *Peek & Cloppenburg | John Cloppenburg geht in die Nachfolge*

Ein Generationswechsel, Schritt für Schritt: Nach wie vor wirkt Harro Uwe Cloppenburg (76) in der Funktion des Firmenchefs – aber die fünfte Generation des Bekleidungshauses Peek & Cloppenburg ist schon in Stellung gebracht. John Cloppenburg, heute 47 und Vater von vier Kindern, wurde Anfang des Jahres im »Handelsblatt« als neuer Sprecher der Familie und Gesicht des Unternehmens vorgestellt. Bereits seit 2010 ist sein Bruder Patrick Cloppenburg (34) Stellvertreter des Seniors in der 11-köpfigen Geschäftsführung der Modekette. Er studierte an der European Business School in London und arbeitet seit 2005 im Unternehmen. Schwester Catharina Cloppenburg (31) ist im Marketing von P&C tätig. Zwei weitere Geschwister arbeiten außerhalb des Familienunternehmens.

Das sehr verschwiegen agierende Unternehmen erwirtschaftet heute mit 12.000 Mitarbeitern einen geschätzten Umsatz von 1,2 Mrd. Euro. Peek & Cloppenburg wurde im Jahr 1901 in Düsseldorf gegründet. Ein Nachkomme der beiden Gründer startete im Jahr 1911 in Hamburg ein Unternehmen gleichen Firmennamens. Die beiden Unternehmen sind bis heute unabhängig voneinander und haben sich den Markt regional aufgeteilt.



Links: Thomas Diehl  
Rechts: Alfred Schindler

### *Diehl | Firmenchef Thomas Diehl stirbt im Alter von 66*

Sein Gesellenstück lieferte er bei Junghans ab: Als frischgebackener Diplom-Ingenieur stieg er 1976 beim Schwarzwälder Uhrenhersteller ein und setzte dort auf die neue Funktechnik. Fünf Jahre später wechselte er von der Tochter Junghans in die Zentrale von Diehl, gründete deren Töchter in den USA und Singapur und führte diese von Nürnberg aus. Im Jahr 1993 wird er Firmenchef in der Nachfolge seines Vaters Karl Diehl (1907–2008). Seine Brüder Werner und Peter Diehl erlangten keine operative Funktion im Unternehmen. Der Vater hatte den Aufsichtsratsvorsitz von Diehl bis zum Jahr 2002 inne und nahm bis nach seinem 100. Geburtstag Einfluss auf die Geschäfte. Diehl betreibt ein Konglomerat aus mehr als 40 selbstständig agierenden Unternehmen, ein Schwerpunkt ist Flugzeugausrüstung. Die diversifizierte Struktur machte Diehl immer wieder zum Ziel von Finanzinvestoren, die das Familienunternehmen übernehmen und zerlegen wollten. »Die kreisen wie Geier über uns«, sagte der Unternehmer in einem Medieninterview. »Aber wir sind nicht verkaufsbereit.« Diehl erwirtschaftet einen Umsatz von 3 Mrd. Euro, davon 405 Mio. Euro mit Rüstungsgütern. Firmenchef Thomas Diehl starb Mitte April im Alter von 66 Jahren. Die meisten seiner Firmenanteile hatte er vor einigen Jahren an seine drei Kinder weitergegeben.

### *Schindler | Der letzte Schindler zieht sich zurück*

Nach über 140 Jahren ein neues Format an der Spitze: Alfred Schindler (68) hat sein Mandat als Verwaltungsratspräsident des gleichnamigen Aufzugerstellers niedergelegt, sein Nachfolger wurde ein Familienfremder. Damit sind beide Spitzenämter, CEO und VR-Präsident, bei Schindler nicht mehr mit Familienmitgliedern besetzt. Aussagen, ob sich das alsbald ändert, gibt es vom Unternehmen nicht. Schindlers Tochter Caroline Schindler (38) und seine Nichte Carole Vischer (45) sind im Unternehmen tätig – Anwartschaften auf eines der Spitzenämter wurden jedoch bislang nicht kommuniziert. Das 1874 gegründete Unternehmen befindet sich mehrheitlich im Besitz der Familien Schindler und Bonnard. Aus Letzterer sind drei Nachkommen der fünften Generation im Management vertreten – einem davon, Tobias Staehlin (39) trauen Eingeweihte die Nachfolge zu. 58.000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 9,7 Mrd. CHF.

### *Tönnies | Endlich ist der Familienstreit beigelegt*

Jetzt sind sie wieder vereint. Die drei stehen nebeneinander und blicken freundlich in die Kamera, als sei es nie anders gewesen: Clemens Tönnies (60) und sein Sohn Maximilian (26) einigten sich mit Robert Tönnies (38) und verkündeten in einer gemeinsamen Pressekonferenz ihre Botschaft: »Der Familienstreit ist beigelegt.« Das Unternehmen wird im Zuge der Einigung neu geordnet. Clemens und sein Neffe Robert werden die beiden Familienstämme (Kapitalanteil je 50 Prozent) im Beirat, dem drei weitere externe Mitglieder angehören, vertreten. Das operative Geschäft wird von vier Geschäftsführern geleitet, von denen jeder Familien-

stamm zwei bestellen darf. Tönnies mit Hauptsitz in Rheda-Wiedenbrück ist einer der größten Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe Deutschlands. Clemens Tönnies bringt den von ihm 2011 privat übernommenen Wursthersteller Zur Mühlen in die Tönnies-Holding ein. So entsteht ein Unternehmen mit mehr als 6 Mrd. Euro Umsatz und 12.000 Mitarbeitern.

Dem vorausgegangen war ein jahrelanger Machtkampf, der von Robert und Clemens mit harten Bandagen und unter Einbeziehung der Medien geführt wurde. Clemens hatte die Führung des Unternehmens im Jahr 1994 übernommen, nachdem sein Bruder Bernd im Alter von nur 42 Jahren verstorben war. Dieser hatte den Betrieb im Jahr 1971 gegründet. Robert, der seinem Onkel im Jahr 2009 eine fünfprozentige Beteiligung am Unternehmen geschenkt hatte, forderte diese zurück und wollte mit seinem Anteil von dann 55 Prozent den Onkel aus dem Unternehmen drängen. Ende April fand das Familiendrama durch die Einigung ein Ende.



# 4. **wir**-Forum Familienvermögen

Good Governance

26. UND 27. JUNI 2017 | HOTEL ATLANTIC HAMBURG

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

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Referenten und Themen:

## Formen und Wege der Familienphilanthropie



Helga Breuninger,  
Geschäftsführerin und  
Vorsitzende, Breuninger  
Stiftung

## Kunst sammeln gegen den Strom



Prof. Dr. Harald Falckenberg,  
Kunstsammler (Falcken-  
berg Sammlung) und  
Geschäftsführender Inhaber  
der Firma Elaflex Gummi  
Ehlers

## Langfristiges Risiko- management – Globale Trends und Bruchlinien



Prof. Dr. Henning Vöpel,  
Direktor und Geschäfts-  
führer, Hamburgisches  
Weltwirtschaftsinstitut  
(HWWI)

Mitglieder aus Unternehmerfamilien und deren Family Officer können sich mit folgendem Code kostenfrei anmelden: **FFV17EG-wirUB**

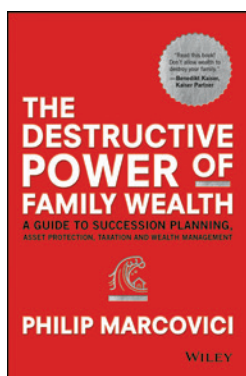
### MITVERANSTALTER



Anmeldung und weitere Informationen: [www.wirmagazin.de](http://www.wirmagazin.de)

VERANSTALTER





**Philip Marcovici,**  
»The Destructive Power of Family Wealth« (Englisch, 271 Seiten, Wiley-Verlag, 38,90 Euro)

Jede Heirat ist eine Liebesheirat, unsere Angeheirateten sind nicht geldgierig, wer zur Familie gehört, dem können wir vertrauen – das ist ein Idyll, das jeder gerne um sich hat. Aber der Schein trägt manchmal. Wenn der Firmenwert sich ver Hundertfacht hat, die schützende Hand des Seniors kraftlos wird oder der Honeymoon von vor 30 Jahren in eine verbitterte Ehe mündet, kann die Welt ganz anders aussehen. Neid, Missgunst und Eifersucht verdrängen selbst beste Absichten. Philip Marcovici hat all das mit eigenen Augen gesehen. Der Rechtsanwalt wirkte als Partner von Baker & McKenzie – und sein Substrat jahrzehntelangen Einblicks liefert er als Ratgeber für Inhaberfamilien, die in Generationen denken. Seine Weisheit in einem Satz: »Ich rate jeder Unternehmerfamilie: Hoffen Sie immer das Beste. Aber planen Sie für das Schlimmste.« Das Werk führt durch sämtliche Untiefen des Unternehmerfamilienlebens. Verlässlich sagt es, was Altern und Vergesslichkeit anrichten, wie man Vermögen gegen gierige In-Laws schützt, wie Inhaber oder Inhaberin mit dem Thema »heimliche Liebhaber und Geld« umgehen sollten, wie man das Vermögen vor den Erschütterungen einer zweiten und dritten Ehe schützt, welche Verheerungen finanzielle Nicht-Bildung verursacht – und wie man sich vor den Versprechen provisionsjagender »Vermögensverwalter« schützt. Ein hochnützliches Werk für jede Familie – je älter sie ist, je verzweigter und je wertvoller das Unternehmen, desto wichtiger sein Inhalt.



**Hans-Jürgen Jakobs,**  
»Wem gehört die Welt? Die Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus« (680 Seiten, Knaus-Verlag, 36 Euro)

Wohlthuend ist, dass endlich mal einer die großen alten Unternehmerfamilien in Schutz nimmt: Nein, die Ungleichheit der Vermögen hat seit dem Jahr 2000 nicht zugenommen. Und ja, die Länder der alten, industriellen Welt sind wirtschaftlich recht egalitäre Gesellschaften. Das Bild vom Milliardär, der alles rafft und nichts gibt, ist für Europa (West) so falsch wie für die USA. Demokratie, Eigentumsrecht, marktwirtschaftliche DNA und die Abwesenheit von Korruption sorgen dafür, dass das so bleibt. In Asien, Afrika und Lateinamerika ist das anders – hier fehlen die disziplinierenden Institutionen.

Das bringt krasse Ungleichheit zur Blüte. Nicht wohlthuend ist die Lieschen-Müller-Ökonomie, der Autor Jakobs anhängt. Er versucht, die »Macht« der Zwischenhändler des großen Geldes nachzuweisen. Er macht Fonds wie Blackrock oder Vanguard größer, als sie sind. Dafür setzt er »Assets under Management« mit »Bruttoinlandsprodukt« gleich – und wow!, Blackrock & Co. sind mit einem Mal wirtschaftlich gewichtiger als der Rest der Welt. Das aber sind Fake-News, die den Leser in die Irre führen. Jakobs hält Äpfel und Spargel für dasselbe. Überdies erweist sich das Buch als Lexikon der wichtigsten Spieler der Weltwirtschaft: Wer mehr über Unternehmerfamilien von Walton über Ortega bis Albrecht wissen will oder über die CEOs der Fondsgesellschaften, Banken und Großindustrie, wird durch dieses Werk ergiebig bedient.



**Arist von Schlippe, Torsten Groth, Tom A. Rüsen,**  
»Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen« (320 Seiten, V&R, 40 Euro)

Liebe am Abendbrottisch und, am nächsten Morgen, hartes Geschäft am Konferenztisch – das geht nie zusammen, es bleibt ein Widerspruch im System der Unternehmerfamilie. Die gute Botschaft von Arist von Schlippe: »Man braucht sich der Konflikte nicht zu schämen! Denn sie dürfen die Regel sein, der zu erwartende Normalfall.« Die gut geführte Familie ist nicht jene, die das mit einem »Bei uns ist alles gut!« camouffiert – sondern jene, die Widersprüche erkennt, versteht und so managt, dass weder die familiäre Liebe noch das blühende Geschäft leiden. Das ist ein immerwährendes Projekt, das mit jedem Rollenwechsel, jeder Heirat im Familienkreis, mit Tod und Nachfolge neu bearbeitet werden will. Das Buch ist ein vollständiger Führer für diese Reise. Es erklärt alle Fahrnisse so, dass der Leser sagen kann: »Ja, wir sind gemeint, da geht es um uns.« Es liefert Erkenntnis zur Selbsthilfe, die mehr leistet als wohlfeile »Überlebensstipps«, die oft nur halb passen. Auch deshalb ist das Buch ein Begleiter, der ins Bücherregal jedes Familienmitglieds gehört – als Tröster, Ratgeber und Impulslieferant. Das Werk ist ein Glücksfall. Es vereint verständliche Sprache, neue, hilfreiche Gedanken für Unternehmerfamilien und Forschungsergebnisse, die auf Weltklasse-Niveau präsentiert werden. Es zeugt davon, dass im Heimatland der Weltmarktführer Wissenschaftler wirken, die keine Konkurrenz scheuen müssen.



**GESELLSCHAFTER-SEMINARE**

Das Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter und Familienmitglieder mit neuen Terminen ab Herbst 2017

**FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN**

**Wirksam in jeder Rolle**

Die Kunst, als Unternehmer seine unterschiedlichen Rollen souverän auszufüllen  
11. Juli 2017 in Düsseldorf

**Markenführung in Familienunternehmen**

Wie viel Potenzial steckt in meiner Marke?  
12. Juli 2017 in Düsseldorf

**Die Gefahr der Anteilszersplitterung**

Die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sichern und Kinder fair behandeln  
14. Juli 2017 in Düsseldorf

**Digitale Transformation**

in der Umsetzung bei klassischen Familienunternehmen  
18. Juli 2017 in München

**Loslassen lernen**

Wie ein geregelter Abgang zum neuen Aufbruch wird  
19. Juli 2017 in München

**Notfallplan**

Die wichtigsten Vorkehrungen für Unternehmen, Familie und Privatvermögen  
20. Juli 2017 in München

**Spitze im Vertrieb**

Strategy makes it possible! Wie Sie Ihre Vertriebsstrategie schärfen und Ihre Vertriebsorganisation darauf ausrichten  
23. August 2017 in Frankfurt

**Kindererziehung**

im unternehmerischen Kontext  
Ein Leitfaden für Unternehmer(paare) in ihrer Rolle als Eltern  
26. August 2017 in Frankfurt

**Lernen aus der Luftfahrt**

Mit praktischem Teil in Kabinen- und Cockpit-Simulatoren  
31. August bis 1. September 2017 in Frankfurt

**FÜR DIE NEXT GENERATION**

**Führungsworkshop**

»Wirkungsvoll und souverän führen«  
28. bis 29. September 2017 in Köln

**Strategieworkshop**

»Das Unternehmen erfolgreich entwickeln«  
20. bis 21. Oktober 2017 in Köln

**Persönlichkeitsworkshop**

»Reflektiertes Handeln im Unternehmensalltag«  
23. bis 24. November 2017 in Frankfurt

**FÜR BEIRÄTE**

**Einführungslehrgang**

Rahmenbedingungen im Familienunternehmen, Rollen, Aufgaben und Anforderungen  
26. bis 27. September 2017 in Stuttgart

**Vertiefungslehrgang I**

Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Finanzierung, Haftung und Compliance  
16. bis 17. November 2017 in Stuttgart

**ÖSTERREICH**

**Thronfolge oder Gleichbehandlung?**

Herangehensweisen und Umsetzungsbeispiele  
9. Oktober 2017 in Wien

**Loslassen lernen**

Wie der Übergang gelingt  
10. Oktober 2017 in Wien

**Der Selbst-Entwickler**

Selbstführung mit Startrainer Jens Corssen  
11. Oktober 2017 in Wien

**Die Kraft der Rhetorik**

Menschen begeistern und überzeugen  
12. Oktober 2017 in Wien

**SCHWEIZ**

**Digitale Transformation**

Herangehensweisen und Umsetzungsbeispiele  
15. November 2017 in Zürich

**Thronfolge oder Gleichbehandlung**

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen  
16. November 2017 in Zürich



**Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung**

unter Telefon +49 228/36780-61 oder unter [www.intes-akademie.de/anmeldung](http://www.intes-akademie.de/anmeldung)

**INTES**

Akademie für Familienunternehmen  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg

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

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



Melden  
Sie sich jetzt an!

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

# Das Unternehmer-Erfolgsforum

Am 9. November 2017 im Grandhotel Schloss Bensberg

Unter anderem mit:



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



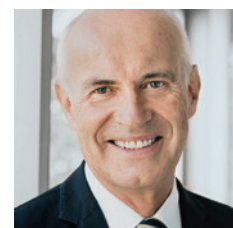
**CHRIS BOOS**  
Pionierunternehmer im Bereich künstliche Intelligenz



**PAUL-BERNHARD KALLEN**  
Vorstandsvorsitzender der Hubert Burda Media Holding



**RAOUL ROSSMANN**  
Geschäftsführer der Rossmann-Gruppe



**GÖTZ E. REHN**  
Gründer und Geschäftsführer von Alnatura

**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 A. SCHUNK (Schunk Gruppe), ANNA K. HERRHAUSEN, Geschäftsführerin der Alfred Herrhausen Gesellschaft, sowie die Start-up-Gründerin VERENA PAUSDER und weitere spannende Unternehmerinnen und Unternehmer.