

» 04 | 2017

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief



Das Erbe mit Bravour gerettet

Ludwig Merckle ist Familienunternehmer des Jahres 2017

Die Mutmacher

Auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2017 wurde am Familienunternehmen von morgen getüftelt » **SEITE 03**

Pragmatisch digital

Wie die Schweizer KMUs Ypsomed, Fischer Connectors und Lantal Textiles ihr Geschäft digitalisieren » **SEITE 12**

New Leaders at work

Raoul Roßmann und Goetz Hertz-Eichenrode im Next-Generation-Porträt » **SEITE 14**

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Das Familienunternehmen der Zukunft muss anders sein – oder es wird nicht mehr sein. Das ist uns allen angesichts der enormen Dynamik der aktuellen Veränderungen klar. Aber wie sieht dieses „anders“ aus? Das Unternehmer-Ergebnisforum 2017 lieferte Mut machende Antworten. Eine kam von Chris Boos, Pionier der künstlichen Intelligenz: Obwohl die Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz in der Transformation von Geschäftsmodellen gigantisch sind, bleiben die Unternehmer im Driver's Seat: Denn neue Geschäftsmodelle erfinden können Maschinen eben nicht. Das bleibt ur-eigenste Unternehmerkompetenz.

Allerdings fordern die neuen Rahmenbedingungen von Unternehmern eine ganz andere Geschwindigkeit, „sich neu zu erfinden“, radikal andere Denkansätze, eine andere Fehlerkultur und eine ungewohnte Risikobereitschaft. Burda-CEO Paul-Bernhard Kallen sprach vom „reisenden Unternehmen“, das ständig auf der Suche nach dem Geschäftsmodell von morgen ist, jederzeit bereit, sich – wenn nötig auch radikal – zu verändern.

Lesen Sie selbst! Alles zum Unternehmer-Ergebnisforum und mehr in dieser Ausgabe.

Herzlichst, Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Das Unternehmer-Ergebnisforum 2017 <i>Vorgehen – auch wenn der Weg unsicher ist</i>	3
Das Erbe mit Bravour gerettet <i>Ludwig Merckle ist Familienunternehmer des Jahres</i>	8
Gute Kosten, schlechte Kosten <i>Mit Fit for Growth bereit für profitables Wachstum</i>	10
Pragmatisch digital – Schweizer KMUs und die Digitalisierung <i>Die Beispiele Ypsomed, Fischer Connectors und Lantal Textiles</i>	12
Das Next-Generation-Porträt <i>Interview mit Raoul Roßmann und Goetz Hertz-Eichenrode</i>	14
Namen und Würdigungen	16
Wissenschaft <i>Drei neue Studien beleuchten das Thema Nachfolge</i>	18
Neues Institut gegründet <i>Das Hidden Champions Institut (HCI) nimmt seine Arbeit auf</i>	19
Der neue CEO <i>Mehr Erfolg durch bessere Planung</i>	20
Buchtipps	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 15. Jahrgang, Dezember 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, Christina Müller, Sabine Strick (verantw.)

Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

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

VON AXEL GLOGER

Vorangehen – auch wenn der Weg unsicher ist

In diesen Zeiten ist Disruption normal, vertraute Gewissheiten verlieren ihren Wert. 300 Familienunternehmer diskutierten, welche Rolle Mutmacher in der neuen Welt spielen.

So viel Spannung war selten. Familienunternehmer blicken mit Argusaugen auf das, was die deutsche Politik für sie bereit halten mag. Der US-Präsident trampelt durch die bewährte Weltordnung von Freihandel und Multilateralität. Die Digitalisierung wirft jeden Tag in jedem Unternehmen neue Fragen auf: Wo stehen wir? Tun wir genug? Ist die Richtung richtig? Ebenso der demografische Umbruch, der mit ganz eigenen Fragen daherkommt, beginnend mit Mitarbeitermangel und nicht endend mit der Überlegung, welche Zukunft der von dynastischem Denken geprägte Unternehmenstypus noch hat.

Das Tableau dieser Trends zeigt sich mal chancenreich, im nächsten Augenblick aber schon wieder bedrohlich, was Peter May zu dieser Ein-Satz-Prognose führte: „Das Familienunternehmen von morgen wird anders sein – oder es wird nicht mehr sein.“ Die Welt der Buddenbrooks jedenfalls, mit der zuverlässig-erzwungenen Fortführung des Geschäfts durch den erstgeborenen Sohn, sei längst untergegangen, so der INTES-Gründer.

Quellen des Vorsprungs von morgen erschließen

Anlass für Optimismus gibt es trotz aller Umbrüche. Das machten jene elf Mutmacher deutlich, die dieses Jahr beim 19. Unternehmer-Erfolgsforum vor ausverkauftem Haus auftraten – in der Person von Chris Boos etwa. Er legte gleich ein neues Format des Auftritts vor: Lederjacke, bedrucktes T-Shirt, Jeans. Gleichmaßen informell war auch sein Vortrag: keine PowerPoint-Folien, kein



Volles Haus. 300 Familienunternehmer hörten zu, als Franz Markus Haniel mit Susanne Klatten (BMW, Altana) über die Unternehmerfamilie von morgen sprach.

vorbereitetes Manuskript – und gerade deshalb überzeugend. Internet-Pionier Boos lässt sich von den Energien der Zuhörer durch den Stoff führen.

So gelangt er rasch zu einer Schlüsselfrage, die viele Familienunternehmer bewegt: Was ist die Quelle des Wettbewerbsvorteils von morgen? Seine Antwort: „Anders als oft gedacht wird Technologie keineswegs nur noch im Silicon Valley erfunden.“ Gerade an diesem Ort werde der Beitrag des German Mittelstand geschätzt, die im Verborgenen arbeitenden Tüftler aus der deutschen Provinz hätten ihren Stellenwert in der Weltwirtschaft. „Wir bewundern diese Unternehmer“, zitiert Boos, was er auf seinen zahlreichen Reisen an die US-Westküste zu hören bekommt. „Die machen richtige ➤

VON AXEL GLOGER



„Alte Unternehmen verdienen ihr Geld mit Transaktionen, neue Unternehmen mit dem Customer Lifetime Value.“

Chris Boos, CEO und Gründer von Arago



„Die Digitalisierung eröffnet Räume für neues Geschäft. Diese warten darauf, erobert zu werden. Nehmen Sie das in Angriff, bevor es ein Digital-Native-Unternehmen wie Google oder Amazon tut!“

Kai Diekmann, Digitalexperte, Ex-Chefredakteur und Ex-Herausgeber der Bild-Zeitung

Produkte, nicht nur Software mit gelegentlich unklarem Nutzen.“ Freilich sei das kein Anlass, sich auf Erreichtem auszuruhen – denn künstliche Intelligenz wird das Innenleben der meisten Unternehmen in der nächsten Dekade kräftig umkrempeln. „Alles, was ein Prozess ist, können Sie mit heutigen Mitteln von der Maschine erledigen lassen.“ Er rief die Unternehmer dazu auf, genau das zu tun – und freiwerdende Denk- und Arbeitskraft der Gestaltung des Geschäftsmodells von morgen zu widmen.

Dieses Vorgehen ist, auf Neudeutsch gesagt, alternativlos. Mit diesem Fazit kam Kai Diekmann von einem Einjahresaufenthalt im Silicon Valley zurück. Der ehemalige Chefredakteur der Bild-Zeitung und Digitalvorantreiber des Springer-Verlages rät Unternehmern, neurotisch zu sein: „Sehen Sie hinter jedem Busch einen Angreifer, der plötzlich hervorspringt und Ihr Geschäft digitalisiert. Rechnen Sie nicht damit, dass das vorbeigeht, ohne dass es Sie erwischt.“



Herausragende Referenten. Spannende Themen. Wegweisende Impulse. INTES-Gründer Peter May führte als Moderator durch das Programm.

Diese Bedrohung birgt freilich auch eine Chance: den entscheidenden Schritt selbst in die Hand zu nehmen, bevor es jemand von außen tut. „Stellen Sie Ihr bisheriges Geschäftsmodell ins Risiko. Gründen Sie ein Veränderungsteam, das Ihr Unternehmen innerhalb eines Jahres in der digitalen Welt nach vorne bringt“, kleidet der Medienmann seine eigenen Erfahrungen in einen Rat an die Unternehmer. Damit lässt er den Macher durchblicken – nach seiner eigenen Erfahrung hält er es nicht für angebracht, zu warten, bis kleine Initiativen in der Organisation entstehen. „Das Digitalvorhaben ist ein Top-down-Prozess. Jemand muss die Richtung vorgeben, in die es gehen soll.“ Ohne konkrete Ansagen des Unternehmers gehe es nicht, weil sonst das Risiko entstehe, dass das Vorhaben ins Stocken gerät – und die Organisation in alte, vordigitale Routinen zurückfällt.

Erst diskutieren, dann Umsetzer unterstützen

Paul-Bernhard Kallen knüpfte an diesem Punkt an. Er gab den Bodenständigen. „Ich stehe hier als Kaufmann, nicht als Visionär“, sagt er kokett zu Beginn seines Statements und erobert sich damit die Herzen vieler Zuhörer, die in ihrem Familienunternehmen ganz ähnlich ticken. Sie wollen wissen, was geht – und Kallen, der seit 2010 in der Nachfolge von Hubert Burda als CEO von Hubert Burda Media wirkt, sagte es ihnen.

Das von ihm verantwortete 2,6-Milliarden-Euro-Geschäft sei ein Drehkreuz für Unternehmer im Unternehmen. „Wir setzen auf dezentrale Organisation“, sagte der 60-Jährige, „und kombinieren das mit einer Vertrauenskultur.“ In der Führung werde gemeinsam diskutiert, mitunter auch hart gerungen, aber die Entscheidung fälle am Ende der Unternehmer vor Ort. „Disagree and Commit“



„Taten gehen als Folgen unseres Denkens in die Welt.“

Götz Rehn, Gründer und CEO von Alnatura



„Start-ups sind die Familienunternehmen von morgen. Sie bringen das Neue in die Welt. Deshalb sollte die Partnerschaft zwischen etablierten Familienfirmen und Start-Ups besser funktionieren. Dafür gibt es viel zu wenig gute Beispiele.“

Verena Pausder, Gründerin und Geschäftsführerin Fox & Sheep, Familienunternehmerin

nennt man das bei Burda hausintern; Kontroversen werden in der Diskussion offengelegt, aber sobald eine Entscheidung gefällt sei, werde der Umsetzer mit allen Mitteln unterstützt. Man gebe Vertrauensvorschuss auf Gegenseitigkeit – und für Niederlagen in der Unternehmer-Organisation gebe es ein einfaches Rezept: „Wir halten das gemeinsam aus. Wir interessieren uns für das nächste Gelingen.“ Das sei viel aussichtsreicher als ständig in den Rückspiegel zu schauen. Weil eine solche Haltung Mitträger braucht, die diese Kultur befördern, gibt es intern eine klare Vorgabe: Von Mitarbeitern, die das nicht tragen wollen, trennt sich Burda. „Intriganten und Despoten haben bei uns keinen Platz“, sagt Kallen.

Bei aller Dynamik des Umbruchs haben Familienunternehmer einen Vorteil auf ihrer Seite: Sie können bis zur Ernte auch mal etwas länger warten. Anders als Börsennotierte sind sie nicht darauf angewiesen, nur nach dem nächsten Quartalsplus zu jagen. Das öffnet



Peter Bartels (PwC) sprach mit den New Leaders: Raoul Roßmann, Anna Herrhausen, Verena Pausder und Henrik Schunk.

die Tür für Gestaltung, deren Ergebnis im Morgen oder Übermorgen liegt – „Ertrag“ kann im Familienunternehmen auch etwas sein, was den Kindern nützt. Diesen Mut zum Langfristigen thematisierten sowohl Burda-Chef Kallen als auch Verena Pausder, Spross einer Bielefelder Unternehmerfamilie in zehnter Generation. Familienunternehmer täten gut daran, sagt die Gründerin, ihre Energie auch auf die Gestaltung des eigenen Biotops zu lenken. „Wir sollten heute dazu beitragen, das Unternehmertum von morgen zu ermöglichen“, sagt Pausder. Die Unternehmerin suchte ihren eigenen Weg außerhalb des elterlichen Stoffe-Spezialisten Delius, gründete nicht nur den Internet-Dienstleister Fox & Sheep, sondern in Einlösung ihres Appells auch die Initiative Start-Up Teens. Gemeinsam mit anderen Unternehmern führt sie 14- bis 19-Jährige mit Rat und Tat ans Unternehmertum heran. Auch Paul-Bernhard Kallen knüpft an die Idee der Biotopgestaltung an. Familienunternehmer, sagt er, sollten nicht nur gegen die Erbschaftsteuer kämpfen und Branchenlobbyismus betreiben, sondern sich auch für eine Renaissance Europas einsetzen. Diese Ordnung, die bis heute Jahrzehnte Prosperität und Frieden beschert habe, sei jedes Engagement wert.

Ökonomie + Ökologie = Zukunft

Aus Unternehmer-Sicht sollte es nicht schwer sein, diese Haltung einzunehmen. Es kommt nur auf den richtigen Blickwinkel an: „Es ist nicht irgendein abstrakter Niemand, der die Welt gestaltet, wir sind es, und zwar mit allem, was wir tun“, sagt Götz Rehn, der diese Denkweise in aller Konsequenz eingelöst hat: Er gründete im Jahr 1984 den Bio-Filialisten Alnatura, der seinen Umsatz allein in der zurückliegenden Dekade um mehr als das Vierfache auf 760 Mio. Euro steigerte und damit den Nachweis erbrachte, dass Ökologie und Ökonomie auch geschäftlich unter einen Hut passen. Jeder ➤

VON AXEL GLOGER



„Es gibt drei typische Denkfallen auf dem Weg ins Digitalgeschäft, die jeder Unternehmer kennen sollte: inkrementelles Denken, die übertriebene Suche nach Synergieeffekten, die allzu verbissene Konzentration auf ein Kerngeschäft.“

Paul-Bernhard Kallen, CEO Hubert Burda Media

Unternehmer sollte sich die Frage stellen, so Rehn: „Was für eine Zukunft wollen wir eigentlich?“ – und seinen Weg mit den ihm gegebenen Mitteln angehen.

Aber wie die Kräfte für all das freisetzen? Klar sind Mut und Gestaltungskraft eine hilfreiche Ressource auf dem Weg in die digitale Gesellschaft. Aber auch Kunden, laufende Projekte und das Daily Business verlangen Aufmerksamkeit. „Alles richtig“, sagt Raoul Roßmann, Mitgeschäftsführer und Nachfolger bei der Drogeriekette Rossmann, „aber vordringliche Unternehmer-Aufgabe ist es, in einer Welt, die durch das Paradigma ‚Alles ist Tempo‘ geprägt ist, die richtigen Wege anzugehen.“ Dazu gibt er einen Rat an seine Unternehmer-Kollegen: „Im operativen Alltagsgeschäft alles delegieren, was delegierbar ist. Auf diese Weise Freiräume schaffen, um Zeit dafür zu gewinnen, das Neue in die Welt zu bringen.“

Digitalkompetenz breit anlegen

Dazu gehört zweifellos auch das Thema Digitalisierung. Zwar sind Familienunternehmer nur selten Experten für die Umsetzung im Detail, aber es gehört zu ihrer Rolle, sich um die Grundfragen zu kümmern, und Familienunternehmer müssen hier eine Richtung vorgeben. „Durch die Digitalisierung kommen wir bei der Wertschöpfung in ganz neue Sphären“, begeistert sich Henrik Schunk, CEO des Robotergreifer-Marktführers Schunk, für das Thema – und benennt auch die Voraussetzung, unter der sein Industrie-4.0-Ansatz zum Laufen gekommen ist: „Wir haben das Thema nicht an den Chief Digital Officer abgeschoben. Das wäre uns zu isoliert gewesen. Bei uns ist die gesamte Organisation mit Digitalkompetenz durchwebt.“ Das zeigt: Die Konzeption des Familienunternehmens

lässt heute viel mehr Wege für Einflussnahme und Richtunggeben zu als vor ein oder zwei Generationen. Um Mut und Richtung in ein Unternehmen einzubringen, ist es keineswegs nötig, dass die Familie immer und zu jeder Zeit das operative Geschäft führt. „Das Familienunternehmen“, sagt Verena Pausder, „ist auch aus dem Beirat heraus führbar.“

Wichtiger als quantitative Präsenz sei oft der Impuls: „Als Familienunternehmer hat man Risiko im Blut, Scheitern, Gelingen und die bewährte Denkweise: ‚Von nichts kommt nichts.‘ Das ist eine Kraftquelle für das Unternehmen“, so Pausder. Auf dieses Thema stieg auch Susanne Klatten ein, mit ihrem Bruder gemeinsam Mehrheitsaktionärin des Autobauers BMW. „Führung vollzieht sich heute über Austausch und Diskussion, nicht per Order. Auf diese Weise können wir unseren Einfluss ausüben“, sagte Klatten. In kritischen Situationen seien freilich auch verbindliche Ansagen erforderlich – und dafür brauche die Familie in der Eigentümer-Rolle nicht nur Haltung. „Wer als Familie Einfluss nehmen will, muss auch dafür qualifiziert sein.“ Das gelte auch mit Blick auf die Eigentümer der nächsten Generation. Ihr Werden für die Annahme der Unternehmer-Rolle brauche seine Zeit. Dieser Reifeprozess sei wichtiger als der schnelle Sprung in die Verantwortung. ●



Save the Date!

Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 15.11.2018 auf Schloss Bensberg statt.

Vorreservierungen unter www.unternehmer-erfolgsforum.de

Veranstalter, Veranstaltungspartner
und Juroren gratulieren dem
**»Familienunternehmer
des Jahres 2017«**



VON AXEL GLOGER

Das Erbe mit Bravour gerettet

Das US-Wirtschaftsmagazin „Forbes“ bescheinigt ihm einen „impressive turnaround“. Ludwig Merckle rettete die Unternehmensgruppe und machte sie zukunftsfit. Dafür wurde er als Familienunternehmer des Jahres 2017 geehrt.

Er steht fest auf der Bühne, schaut ins Publikum. Gesten und Mimik sind zurückhaltend, fast unauffällig. Bevor er überhaupt ein Wort gesagt hat, wissen wir: besonnener Typ, der macht nichts unüberlegt. Als er ins Reden kommt, sind Sätze wie diese zu hören: „Ich wollte nicht über die Vergangenheit sinnieren. Sondern nach vorne schauen, das familiäre Erbe sichern.“ Diese Äußerung ist, wie sich am Ende seiner Rede zeigt, die Zwei-Satz-Zusammenfassung dessen, was er geleistet

ins Familienunternehmen; das war 1995. Rasch wird er Geschäftsführer, zunächst beim Pharma-Hersteller Merckle und dessen Tochter Ratiopharm. Später steigt er in gleicher Rolle in die Holding auf. Der Weg für den Unternehmensnachfolger in vierter Generation schien damit ausgemacht. Vater Adolf Merckle, im Jahr 2004 siebzig geworden, konnte schon das Bild vor Augen sehen: die letzte Aufgabe im Lebenswerk auch erledigt, Nachfolge mit Übergabe an den Sohn krisenfrei gelungen. Das Unternehmen hatte in diesen Jahren seinen Zenit erreicht – 100.000 Mitarbeiter, 35 Milliarden Euro Umsatz.

„Ich wollte nicht über die Vergangenheit sinnieren. Sondern nach vorne schauen, das familiäre Erbe sichern.“

Ludwig Merckle

hat. Das Familienunternehmen hat einen tiefen Fall überstanden. Er hat es mit seinem Einsatz wieder nach vorne gebracht.

Dabei ist Ludwig Merckle im besten Sinne bodenständig geblieben. Wenn er redet, verzichtet er auf jede Art süffiger, effektheischender Dramaturgie, kommt ohne den Werkzeugkoffer mit den Rhetorik-Tricks aus. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – ist er überzeugend. Sein Publikum hat er mitgenommen, der Applaus ist, als das Drama zu Ende erzählt ist, warm und zustimmend. Es ist ein „Ja, wir glauben dir und sind voller Anerkennung, dass du es geschafft hast“ – nur ohne Worte.

Überzeugen, Ziele auch dann erreichen, wenn scheinbar nichts mehr geht – das ist eine Kernkompetenz von Ludwig Merckle. Ohne die wäre er 14 Jahre nach seinem Eintritt in das väterliche Unternehmen, als die große Krise kam, sicher auf Grundeis gelaufen. Dabei hatte alles in den richtigen Bahnen angefangen. Studium eines Dickbrett-Faches an einer angesehenen Universität – Wirtschaftsinformatik in Mannheim. Dann externe Bewährung bei der Nummer eins der deutschen Beratungswirtschaft, Roland Berger. Dann Einstieg

Aber dann kracht es draußen. Finanzmärkte kollabieren, ihr Donnergröhl reicht bis in die gute schwäbische Provinz nach Blaubeuren, Ulm und all den anderen Standorten des Familienunternehmens. Es betreibt eine Pharmaproduktion, einen Pharmahandel, einen Hersteller von Pistenbullys und ist in der Zementbranche aktiv.

Wenn Sicherheiten keine mehr sind

Das Beben trifft die Unternehmensgruppe an ihrer schwächsten Stelle: Merckles HeidelbergCement hatte zwei Jahre vor der Finanzkrise (2007) den britischen Baustoffhersteller Hanson übernommen. Die Mittel für die Übernahme kamen aus einem Kredit, für den als Sicherheiten die HeidelbergCement-Aktien hinterlegt wurden. Natürlich hatte Adolf Merckle das als spitz kalkulierender schwäbischer Unternehmer gut durchgerechnet und für Eventualitäten vorgesorgt. „Wir hatten einiges an Sicherheiten eingebaut“, sagt Ludwig Merckle. Die Unternehmenswerte, die hinter der Übernahme standen, waren um ein Mehrfaches größer als die Kreditsumme.

Aber dann nagt der Bärenmarkt an diesem Konstrukt: Der Wert des Pfandes, das die Kredite absichern sollte, schmilzt dahin. Innerhalb weniger Monate ist die HeidelbergCement-Aktie nicht mehr 102 Euro, sondern nur

noch 24 Euro wert. Die Banken wollen sich absichern. „Nachschüsse und vorzeitige Tilgungen“, so lautet die Ansage. Adolf Merckle entnimmt Mittel aus den anderen, gut laufenden Unternehmen und aus seinem Privatvermögen. Das geht einmal, zweimal so, dann kommt das Ende. „Wir mussten den Banken sagen: Wir können nicht mehr“, sagt Ludwig Merckle im Rückblick. Die Zeit mühsamster Verhandlungen beginnt, die Restrukturierung der Schulden kommt in greifbare Nähe. Aber der Senior-Unternehmer mag den Druck von Geldgebern, Presse und Öffentlichkeit nicht mehr aushalten – und wählt im Januar 2009 den Weg in den Freitod.

Für Unternehmen und Familie ist das die dunkelste Stunde. Ludwig Merckle setzt nun allein fort, was er mit dem Vater gemeinsam begonnen hatte. „Mein Ziel war es, endlich wieder Handlungsfreiheit zu erlangen und möglichst viel von dem zu erhalten, was mein Vater aufgebaut hat.“ Er gab ein klares Signal, das so auch von seinem Vater hätte kommen können: Der ehrbare Kaufmann steht zu seinen Schulden. „Er zeigte sich ruhig und besonnen, als überall um ihn herum Panik herrschte“, vermerkt ein Chronist des Geschehens in der F.A.Z. Sein Einstehen für das Familienunternehmen habe am Ende auch die Banken überzeugt, heißt es.

Ratiopharm muss verkauft werden

Der Weg zu einer Lösung freilich konnte kaum härter sein: Die Beteiligung der Familie an HeidelbergCement wird im Rahmen eines Re-IPO von 75 auf 25 Prozent reduziert. Das bringt dringend benötigte Barmittel in die Kasse. Überdies wird Ratiopharm verkauft, ein besonders schmerzlicher Schritt. Der Generika-Pionier war von Adolf Merckle im Jahr 1973 gegründet worden, die Geschäfte liefen auch in der Krise gut – und Ratiopharm, das war Merckle. „Es war unser Unternehmen. Meine Geschwister und ich sind mit diesem Geschäft aufgewachsen. Wir haben es selbst geführt, die Kultur der Firma geprägt“, sagt Ludwig Merckle, „aber der Verkauf war der Preis, den wir für die Rettung des Familienunternehmens gezahlt haben.“ Das brachte 3,6 Milliarden Euro ein, mit diesen Mitteln konnten Schulden bedient werden.

Phoenix, der Pharmagroßhändler und Apothekenbetreiber, sollte hingegen in Familienhand erhalten werden. Auch dieses Unternehmen hatten die Banken zeitweilig als Pfand genommen. Aber Merckle Junior gelang es, das 1994 vom Vater gebündelte Geschäft wieder unter die Fittiche der Familie zu holen. „Innerhalb von 20 Monaten hatten wir alle Schulden getilgt und waren bei den Banken raus“, berichtet er über den Erfolg der finanziellen Restrukturierung.



Ludwig Merckle (links) mit Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen

Dass die Rettung und Neuaufstellung gelang, ist eine einmalige unternehmerische Leistung, die Ludwig Merckle seinem konzentrierten Einsatz zu verdanken hat. „Sein Erfolg zeigt, dass überlegtes Handeln kombiniert mit einem eisernen Willen zum Ziel führt“, lobt Peter May, INTES-Gründer und Vorsitzender der Jury des Preises, den Weg Ludwig Merckles. Der Unternehmer schuf mit seinem Aufbruch die Bedingungen dafür, dass Merckle heute zukunftsfit aufgestellt ist. „Nie wieder Liquiditätsprobleme haben, nie wieder abhängig von Banken sein“, sagt Ludwig Merckle, und: „Sicher sein auch in unsicheren Zeiten. Lieber auf Wachstum verzichten, als unnötige Risiken eingehen.“ Er hat komplexe Strukturen vereinfacht, die Tätigkeiten von Holding und operativem Geschäft erklärbar gemacht – und damit das geschaffen, was jedes Familienunternehmen braucht: Zukunftsfitness. ●

Familienunternehmer des Jahres 2017

Ludwig Merckle (52) ist Familienunternehmer des Jahres 2017. Der studierte Wirtschaftsinformatiker trat im Jahr 1995 ins Familienunternehmen ein und übernahm nach dem Freitod seines Vaters Adolf Merckle im Jahr 2009 die alleinige Führung des Unternehmens in vierter Generation. Heute gehören nach dem sanierungsbedingten Verkauf von Ratiopharm diese Unternehmen zum Portfolio der Familie: Phoenix Pharmahandel (24,4 Mrd. Umsatz), Kässbohrer (Pistenbullys, 218 Mio. Euro Umsatz) sowie Beteiligungen an der Zollern-Gruppe (50 Prozent, 490 Mio. Euro Umsatz) und HeidelbergCement (25 Prozent, 15,2 Mrd. Umsatz). Neben Ludwig Merckle und seiner Mutter sind zwei seiner jüngeren Geschwister Mitgesellschafter.

www.unternehmer-erfolgsforum.de/familienunternehmer-des-jahres/

VON PETER VON HOCHBERG UND MICHAEL WAGNER

Gute Kosten, schlechte Kosten

Profitables Wachstum basiert auf der konsequenten Unterscheidung zwischen „guten Kosten“ und „schlechten Kosten“. Wie funktioniert das mit dem neuen Ansatz „Fit for Growth“?

Nachhaltig erfolgreich ist ein Familienunternehmen nur, wenn Eigentümer und Management die Stärken ihres Unternehmens kennen, mit denen sie im Wettbewerb überlegen sind. Wenn sie wissen, wo sie wirklich Geld verdienen und wo nicht. Wenn sie ihre finanziellen Mittel fokussiert dort investieren, wo sie echte Wettbewerbsvorteile erzeugen können. Und wenn sie auf diese Weise nachhaltig profitabel wachsen.

Profitables Wachstum basiert auf einer Kohärenz von Strategie und Geschäftsmodell, auf klugem Kostenmanagement mit Augenmaß und dabei auf der konsequenten Unterscheidung zwischen „guten Kosten“, die es zu schützen gilt, und „schlechten Kosten“, die gesenkt oder eliminiert werden sollten. Was „gute“ und was „schlechte Kosten“ sind, ist abhängig von der spezifischen im Wettbewerb überlegenen Strategie, dem etablierten oder angestrebten Geschäftsmodell und der Kultur jedes einzelnen Unternehmens. Radikales Kostenmanagement durch „Kahlschlag“ hingegen bringt bestenfalls kurzfristigen Erfolg und schwächt das Unternehmen, an-

ausgerichtete Organisation. Kostenmanagement ist Kultur bei IKEA, aber eben differenzierend und mit Augenmaß. Unser nachhaltiger „Fit-for-Growth“-Ansatz verbindet strategisches Kostenmanagement mit der Entwicklung von im Wettbewerb erfolgsentscheidenden Kernkompetenzen und der Stärkung einer dazu passenden Organisation. Er nutzt die bestehende Kultur und entwickelt sie positiv weiter.

Unternehmensstrategie

Effektives Kostenmanagement muss die strategischen Ziele jedes Familienunternehmens unterstützen. Es macht einen entscheidenden Unterschied für die richtigen Kostenstrukturen, ob sich Ihr Unternehmen gegen die stärksten Wettbewerber z. B. als Innovations- oder Kostenführer positionieren will, ob Sie durch überlegene Produktqualität oder unschlagbaren Service Marktanteile bei hohen Margen gewinnen wollen, und ob Sie lokaler Marktführer oder globaler Markteroberer sein wollen. Klarheit und Einigkeit im Unternehmen über die strategischen Ziele sind wichtiger Ausgangspunkt für strategisches Kostenmanagement. Nur so akzeptieren alle Mitglieder der Eigentümerfamilie, das Management und die Mitarbeiter die Prioritäten und auch Einschnitte.

Konzentration auf Stärken

Zentrales Kriterium ist, mit welchen Fähigkeiten und Kompetenzen Ihr Unternehmen einzigartig und im Wettbewerb klar überlegen sein soll. Diese Fähigkeiten sind keine umfängliche Liste, sondern eine Handvoll von Kompetenzen. Ein paar Beispiele: Ist es z. B. die Fähigkeit, als Innovationsführer technisch überlegene Produkte im eigenen Segment auf den Markt zu bringen, oder die Fähigkeit, schneller und flexibler als der Wettbewerb auf Änderungen der Kundenanforderungen zu reagieren, oder die einzigartige Fähigkeit, in 24 Stunden Ersatzteile an jeden Ort der Welt zu bringen? Ist es die Fähigkeit, passgenaue Services für jeden Kunden zu liefern, oder ist es die Fähigkeit, weltweit gleiche Produktqualität bei gegenüber dem Wettbewerb niedrigeren Kosten zu garantieren? Identifizieren Sie die vier bis sechs kritischen Fähigkeiten für den Erfolg Ihrer Strategie und die Wettbewerbsüberlegenheit Ihrer Firma, fokussieren Sie sich darauf und bauen Sie diese weiter aus. Andere Prozesse und Kompetenzen sollten konsequent depriorisiert werden.

Mit welchen Fähigkeiten und Kompetenzen ist Ihr Unternehmen einzigartig und im Wettbewerb klar überlegen?

statt es nachhaltig für Wachstum zu stärken – und ist ohnehin nicht vereinbar mit der in Familienunternehmen oft gelebten langfristigen Verantwortung für Familien- und Firmennamen, Belegschaft, Region und Standorte.

Schauen wir uns IKEA an, ein inzwischen globales Familienunternehmen, welches für seine einfachen, aber eleganten Produkte, einladenden Möbelhäuser mit umfassendem Angebot für jeden Wohnbedarf und für seine unschlagbar günstigen Preise und einen überlegenen Kundennutzen bekannt ist. IKEA hat den „Fit-for-Growth“-Ansatz vorbildlich verinnerlicht: messerscharfe Fokussierung auf überlegene Fähigkeiten, Kostenstrukturen, welche nur diese Fähigkeiten unterstützen, und eine auf profitables Wachstum

Ausrichtung der Kostenstrukturen

Wo lassen sich Kosten senken, wo hingegen sollte investiert werden? Wenn ein Unternehmen seine Stärken kennt, können Investitionen (die „guten Kosten“) gezielt in für das Wachstum entscheidende Bereiche gesteuert und „schlechte Kosten“ abgebaut werden. Die Hebel zur Kostenoptimierung sind häufig die bekannten: Portfoliofokussierungen, Standortoptimierungen, In-/Outsourcing, Prozessoptimierung, Verschlinkungen in organisatorischen Strukturen, Digitalisierung und Automatisierung oder Beschaffungsmanagement, um ein paar zu nennen. Entscheidend ist die differenzierende Vorgehensweise, die dort ansetzt, wo Kosten schaden, und damit Luft für Kosten schafft, die profitables Wachstum ermöglichen.

Stärkung der Organisation

Die passende Organisation ist der Schlüssel zur erfolgreichen „Fit-for-Growth“-Transformation. Sie muss die nachhaltige Etablierung des richtigen Kostenmanagements absichern und wachstumsfördernd wirken. Traditionelle, gewachsene Strukturen mit etablierten Beziehungsgeflechten und starken Zentraleinheiten bündeln häufig zu viel Macht und behindern unternehmerische Dynamik. Gleichzeitig fordert Kosten- und Wachstumsmanagement enge Abstimmung und Disziplin in der Umsetzung von Kosten- und Wachstumsinitiativen. Strukturen und Kontrollspannen müssen dazu häufig angepasst und an manchen Stellen auch verschlankt werden, und die Fremdvergabe von nicht erfolgskritischen Funktionen und Prozessen ist dafür ein häufig gewählter Hebel. Entscheidend:

1. Das Geschäftsmodell: Was sind die „natürlichen“ operativen Geschäftsbereiche (z. B. Funktionalbereiche, Produktbereiche, Regionen oder Kundenmärkte), wie arbeiten diese mit der Zentrale zusammen? Welches Rollenverständnis hat die Zentrale (Finanzholding, strategisches oder operativ eingreifendes Management?) Wo sind unternehmensübergreifende Dienstleistungen und Funktionen angesiedelt (IT, Personalwesen, Einkauf usw.)?
2. Die organisatorische „DNA“: Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten, Informationsflüsse (Rechte und Pflichten, Frequenz und Zeitpunkte) und Anreizsysteme, schlanke und effektive Strukturen, und die Kultur des Unternehmens.
3. Talente und Fähigkeiten: Für die Strategie und das Geschäftsmodell kritische Rollen. Eine Organisationsanpassung ist die perfekte Gelegenheit, Fähigkeiten an entscheidenden Stellen aufzufrischen, Zukunftstalente mit neuen Aufgaben zu fordern und neues Know-how in die Firma zu holen.
4. Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungskompetenz: Managementprozesse zur fortgeführten Strategieentwicklung, Kompetenzenpriorisierung, Budgetierung, Planung und Leistungsmessung. ●



Peter von Hochberg ist Geschäftsführer der PwC Strategy& (Germany) GmbH
peter.von.hochberg@strategyand.de.pwc.com

Dr. Michael Wagner ist Geschäftsführer bei PwC Strategy& (Germany) GmbH und leitet *Fit for Growth*, den ganzheitlichen Management-Ansatz von PwC Strategy&, in EMEA
michael.wagner@strategyand.de.pwc.com

Mehr dazu auch beim Unternehmerdialog „Fit for Growth“ am 25.01.2018 in München, am 21.03.2018 in Hamburg oder am 15.05.2018 in Frankfurt. Infos unter www.intes-akademie.de

Fit for Growth am Beispiel eines global agierenden Hightech-Familienunternehmens

Ein bereits heute in der globalen Vermarktung von innovativen und komplexen Systemlösungen marktführender Mittelständler (6.000 Mitarbeiter, 1 Mrd. Euro Jahresumsatz) stand vor der Herausforderung, seine Ressourcen mit Blick auf das künftige Wachstum präziser zu allokalieren. Entscheidend für zukünftiges Wachstum sind für das Unternehmen global anwendbare technische Lösungen in Kombination mit der Fähigkeit zur Anpassung an regionale und nationale Kundenanforderungen. Schlüsselfähigkeiten sind folglich: Vorausschauende und differenzierende Vorentwicklungskompetenzen, die Fähigkeit zur rigorosen Auslese kommerzialisierbarer Technologien und Lösungen, globale Vor-Ort-Präsenz mit Verständnis nationaler Märkte und etablierten Beziehungen zu Entscheidern und Exzellenz in der Projektabwicklung.

Deshalb hat das Unternehmen mit Unterstützung von Strategy& jüngst nach dem „Fit-for-Growth“-Ansatz eine Organisation aus globalen Produkteinheiten mit Technologie- und Produktergebnisverantwortung und lokalen Vertriebs- und Projektrealisierungseinheiten mit Verantwortung für Regionalergebnisse installiert. In der Verwaltung wurden zentral wie dezentral systematisch Kosten gesenkt. Es wurden Entwicklungsprojekte und regionale Vertriebsinitiativen mit geringem bis mittelmäßigem Potenzial konsequent gestrichen, um freiwerdende Finanzmittel zu großen Teilen in Zukunftstechnologien und Kapazitäten für exzellente Projektabwicklung zu investieren. Das Unternehmen ist damit für weiteres profitables Wachstum aufgestellt.

Mobile Räume mieten. Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

VON NORBERT KÜHNIS UND MARCEL WIDRIG

Pragmatisch digital – Schweizer KMU und die Digitalisierung

Die Digitalisierung gehen viele Schweizer Unternehmen pragmatisch an. Projekte werden schnell umgesetzt, aber oft fehlt eine klare Digitalstrategie. Dabei sind die Chancen einer guten Strategie enorm, wie die Beispiele von Ypsomed, Fischer Connectors und Lantal Textiles AG zeigen.

Die Welt wird digital und alles scheint möglich. Den meisten mittelständischen Unternehmen und KMUs ist bewusst, dass die Digitalisierung nie dagewesene unternehmerische Chancen bietet. Zunehmend individualisierte Kundenwünsche, bessere Verfügbarkeit relevanter Daten durch die Verbindung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus diesen Informationen einen Mehrwert zu schaffen, bewirken, dass führende Industrieunternehmen ihr Angebot durch intelligente, automatisierte Leistungen revolutionieren könnten.

Aber obwohl sich die meisten KMUs in der Schweiz mit der Digitalisierung auseinandersetzen, befinden sie sich in der überwiegenden Mehrheit noch ganz am Anfang. Die Studienreihe „Swiss Champions“ unter-

einen hohen Stellenwert genießt. Simon Michel, CEO der Ypsomed AG, eines Herstellers von Injektionssystemen für die Selbstmedikation, erklärt: „Das Management muss die Thematik Digitalisierung proaktiv angehen und offen fördern. Die Mitarbeiter müssen sehen, dass die Digitalisierung vom Management unterstützt wird.“ Ypsomed ist in vielen Bereichen bereits weitgehend digitalisiert. In der Produktion arbeiten die rund 500 Anlagen mit Robotik- und Sensorikerelementen, sind prozessgesteuert und teilweise selbstlernend. Im Werkzeugbau nutzt Ypsomed den 3-D-Druck und konnte das Prototyping von Plastikteilen von 20 auf 2 Tage reduzieren. Auch im E-Commerce investiert Ypsomed viel in neue Methoden. Für Werbung auf Facebook und anderen Social-Media-Kanälen werden siebenstellige Beträge investiert. Dabei gilt: Jede Investition in Digitalisierungsmaßnahmen muss einen Return-on-Investment in Aussicht stellen und jede weitere Automatisierung die Herstellungskosten senken.

„Der schlimmste Fehler ist es, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen und weiterhin so zu denken wie in der Vergangenheit.“

Jonathan Brossard, CEO Fischer Connectors

sucht die Grundmuster des Erfolgs von Schweizer KMUs und Familienunternehmen. Die dritte Ausgabe zeigt, wie Schweizer Unternehmen zu globalen Champions werden und wie sie sich erfolgreich digitalisieren. Erst wenige dieser Champions verfügen bereits über eine klare Strategie, mit der sie den Trends ihrer Branche begegnen wollen.

Digitalisierung ist Chefsache

Dabei zeigte die Studie, dass das Thema Digitalisierung bei den befragten Führungspersonlichkeiten durchaus

Es ist Teil von Ypsomed's Selbstverständnis, nicht nur Kundenanforderungen zu erfüllen, sondern Innovationen noch weiter zu denken und die Wünsche des Marktes zu antizipieren. Dabei hilft die digitale Technik. Die intelligente Insulinpumpe von Ypsomed sendet relevante Therapiedaten jederzeit an die hauseigene Software oder an die Therapiemanagementsoftware der Partner. Nach einer Selbstinjektion durch den Patienten wird dem Arzt unmittelbar eine Bestätigung der erfolgten Injektion gesendet. Weitere Anwendungen dieser Art sind denkbar. Darum werden Ypsomed-Geräte künftig noch mehr Daten sammeln und das hierdurch generierte Wissen direkt mit Ärzten, Therapeuten, Pharmafirmen und Krankenkassen teilen. Außerdem will das Unternehmen in Zukunft auch die Beratung und Schulung digitalisieren.



Das Westschweizer Familienunternehmen Fischer Connectors nutzt die Chancen der neuen vollen digitalen Anlagen, um Kundenwünsche noch individueller und effizienter zu erfüllen. Fischer Connectors stellt seit mehr als 60 Jahren Steckverbinder und Kabelverbindungen her, die aufgrund ihrer hohen Qualität in medizinischen Geräten, in Prüf- und Testvorrichtungen, in der Robotik oder beim Militär zum Einsatz kommen.

Eine weitere digitale Erfolgsgeschichte schreibt die LantalTextiles AG. Das Schweizer Familienunternehmen ist auf das Design, die Herstellung und den Vertrieb von Textilien, Bauteilen und Dienstleistungen für Flugzeuge, Busse, Bahnen, Businessjets und Superyachten spezialisiert. Kunden von Lantal können ihre Passagierkabinen in individueller Konfiguration mit Lantal-Produkten ausstatten, ähnlich wie dies heute mit den Online-Konfiguratoren der meisten Automobilhersteller möglich ist. Der so entstandene Prototyp gelangt direkt in die Produktion. Einen Prototyp innerhalb weniger Tage zu entwickeln und diesen gleich an einem Standort zu produzieren, ist ein enorm schwieriges Unterfangen. Darum erfolgt die Prototypisierung virtuell. Mit Hilfe einer VR-Technologie aus der Spieleindustrie lassen sich virtuelle Rundgänge in der selbst konfigurierten Kabinenausstattung abbilden. So bindet das Unternehmen seine Kunden in den Entwicklungsprozess ein. Dieser digitale Austausch verschafft Lantal einen klaren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz und hat schon manchen Kunden überzeugt. Damit sich solche Projekte überhaupt realisieren lassen, arbeitet der Swiss Champion mit externen jungen Teams und Start-ups zusammen.

Auch bei Fischer Connectors wird digitale Pionierarbeit geleistet. An seinem Hauptsitz in Saint-Prex am Genfersee unterhält das Unternehmen eine „connected factory“. Hier hat Fischer Connectors die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine digital vereinfacht und den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Produktionseinheiten und dem Kunden verbessert. Zum Beispiel übernehmen neue Roboter bestimmte sich wiederholende Arbeitsschritte bei der Montage einiger winziger Teile. Eine 3-D-Druckanlage beschleunigt Neuentwicklungen für die Ingenieure. Die computergestützte Fertigung erhöht die Qualität und deren Kontrolle. Eine hochmoderne IT-Infrastruktur macht das CRM-Tool in der Vertriebs- und Versorgungskette sowie die Geschäftsanalyse der Marktdaten effizienter. So

trägt die Digitalisierung dazu bei, das Produktangebot um ein Vielfaches zu diversifizieren und über 30.000 verschiedene Referenzen sowohl zu rationalisieren als auch zu standardisieren. Gleichzeitig entwickelt das Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen für jede Verbindung. Differenzierbare Merkmale von Fischer Connectors sind die innovative Anpassung und schnelle Bereitstellung von Komplettlösungen, die agile technologische Partnerschaft beim Kundensupport während der gesamten Projektdauer sowie die Erstellung zuverlässiger, präziser und widerstandsfähiger Lösungen für anspruchsvolle, extreme Umweltbedingungen.

Digital: ja, aber pragmatisch

Die Mehrheit der Swiss Champions erachtet die Digitalisierung als Chance für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Viele stehen jedoch noch am Anfang der ganzheitlichen Transformation. Norbert Kühnis, Leiter Familienunternehmen und KMU PwC Schweiz, erklärt: „Der Pragmatismus der Swiss Champions zeigt sich wie folgt: Digitalisierung wird dann angegangen, wenn sie dem Kunden Mehrwert bietet und somit dem Unternehmen strategisch nützt.“ Marcel Widrig, Leiter Privatkunden PwC Schweiz, ergänzt: „Die Mitarbeiter der Champions haben keine Angst vor der vierten industriellen Revolution und sie spüren, dass die Digitalisierung von der Unternehmensführung vorangetrieben wird.“ ●



Norbert Kühnis

ist Partner bei PwC Schweiz und Leiter Familienunternehmen und KMU, norbert.kuehnis@ch.pwc.com

Dr. Marcel Widrig

ist Partner bei PwC Schweiz und Leiter Privatkunden, marcel.widrig@ch.pwc.com

Weitere Informationen unter: www.pwc.ch/kmu



Norbert Kühnis



Dr. Marcel Widrig

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT RAOUL ROSSMANN UND GOETZ HERTZ-EICHENRODE

New Leaders at Work

Goetz Hertz-Eichenrode und Raoul Roßmann sprechen über ihren jeweils eigenen Weg an die Spitze des väterlichen Unternehmens und die fast 40-jährige persönliche und geschäftliche Verbindung der Unternehmerfamilien Hertz-Eichenrode und Roßmann.



Goetz Hertz-Eichenrode

DOMINIK VON AU: Raoul und Goetz, ihr kennt euch seit Kindertagen. Wie kommt es zu der Verbindung zwischen den Unternehmen Rossmann und Hannover Finanz?

GOETZ HERTZ-EICHENRODE: Die Rossmann Gruppe ist in den 80er Jahren extrem stark gewachsen und hat mit vielen Übernahmen den damals noch zersplitterten deutschen Drogeriemarkt aktiv konsolidiert. Damals – die Rossmann Gruppe war mit einem Umsatz von etwa 20 Millionen DM noch vergleichsweise klein – ist die Hannover Finanz als Eigenkapitalpartner eingestiegen.

RAOUL ROSSMANN: Die Anfänge kenne ich nur aus den Überlieferungen meines

Vaters. Aber den Ausstieg der Hannover Finanz 2002 und den Verkauf der Anteile an die Hongkonger Hutchison Gruppe habe ich dann schon mitbekommen.

Mittlerweile hat sich der Spieß umgekehrt und Rossmann investiert bei der Hannover Finanz?

RAOUL: Ja, Rossmann ist bei einer Beteiligungsgesellschaft engagiert, die mit den Fonds der Hannover Finanz gemeinsam investiert. Mein Vater handelte schon immer gerne mit Aktien. Über die GBK Beteiligungen AG kann er sich über die Börse direkt an Mittelständlern beteiligen, die Hannover Finanz geprüft hat.

GOETZ: Darüber hinaus sind unsere Familien gut befreundet. Und: Mein Vater sitzt im Beirat bei Rossmann, und Raoul ist im Aufsichtsrat der GBK Beteiligungen AG, also quasi unser Aufseher bei diesem Fonds.

Raoul, ihr habt mit Hutchison einen Weltkonzern, der auch im Drogeriegeschäft tätig ist, als Minderheitsgesellschafter. Wie gut funktioniert das?

RAOUL: Nach gewissen Startschwierigkeiten mittlerweile ganz gut. Wir profitieren von den Synergien z. B. im Einkauf oder bei der IT-Infrastruktur.

Wie erfolgte euer Einstieg ins Unternehmen?

GOETZ: Ich war von klein auf immer sehr nah dran am Unternehmen. Ich war oft mit meinem Vater auf der Hannover Messe oder bei Beteiligungsunternehmen und wusste recht früh, dass ich ins Beteiligungsgeschäft möchte. Entsprechend habe ich mein Studium, meinen Berufseinstieg bei



Raoul Roßmann

einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit dem Abschluss als Steuerberater sowie Wirtschaftsprüfer und die anschließende Station bei einem Buy-out-Fonds in Frankfurt darauf ausgerichtet. 2009 bin ich dann bei der Hannover Finanz eingestiegen und in den Vorstand eingetreten. Seit November 2017 bin ich Sprecher des Vorstands. Wir sind jetzt im Vorstand mit Jürgen von Wendorff zu zweit und haben zusätzlich eine Partnerebene aufgebaut.

RAOUL: Ich habe nach dem Abitur ein duales Studium gemacht und bin dann mit 25 Jahren direkt bei Rossmann eingestiegen. Damals gab es eine Korruptionsvermutung bei einem Abteilungsleiter, die sich leider bestätigt hat. Meine Mutter hat mich damals

gebeten, mich darum zu kümmern. Ich habe dann recht schnell die Einkaufsabteilung übernommen und viele Lieferantenbeziehungen auf den Prüfstand gestellt. Später kamen Online und Marketing dazu. Natürlich hätte ich mir auch externe Stationen vorstellen können. Aber im Rückblick war das schon sehr gut, dass ich sofort eingestiegen bin und mich um die Themen gekümmert habe, die damals anstanden.

Wie schwierig war es, sich bei den anderen Führungskräften Respekt zu verschaffen?

GOETZ: Das funktioniert natürlich nur über Leistung, über gute Ideen und über gute Zusammenarbeit.

RAOUL: Durch die Probleme, die wir in der Einkaufsabteilung hatten und die sich relativ schnell mit einfachen Maßnahmen lösen ließen, waren recht früh Erfolge da. Das hilft natürlich.

Ihr seid beide in der zweiten Generation und tretet in die Fußstapfen von charismatischen Gründern. Erfahrungsgemäß ein schwieriger Übergang. Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit mit euren Vätern?

RAOUL: Sehr gut. Meine Mutter und mein Bruder arbeiten ja auch im Unternehmen und wir verstehen uns als Familie einfach sehr gut. Da ist viel Liebe, Vertrauen und auch viel Freiheit. Außerdem ist das Unternehmen sehr groß. Mein Vater hat gar kein Interesse am Thema Einkauf, das bei mir liegt, oder am Thema Eigenmarken und Non-Food, das meine Mutter verantwortet. Natürlich spürt man manchmal die unter-

schiedlichen Herangehensweisen der Generationen! Zum Beispiel die Reihenfolge, in der man Punkte abarbeitet, um zu einer Entscheidung zu kommen, oder die Intensität, mit der man andere Meinungen mit einbezieht. Aber bei den großen Zukunftsthemen, z. B. Sortimentsthemen wie mehr Lebensmittel, mehr Naturkost, Umgestaltung der Flächen oder bei der Online-Strategie, sind wir komplett einer Meinung.

Obwohl du in den Läden einige Dinge abschaffst, die dein Vater eingeführt hat?

RAOUL: In erster Linie ist mein Vater dankbar, dass wir alle mitarbeiten und das machen, was wir machen. Das schafft viel Vertrauen für solche Entscheidungen. Und zum anderen sieht man im Handel ja sehr schnell an den Verkaufszahlen, ob eine Entscheidung richtig war. Das hilft.

GOETZ: Mein Vater hat genug Nachfolger begleitet, um zu wissen, wie man sich als scheidender Patriarch nicht verhalten sollte. Der Rollenwechsel vom Vorstandsvorsitzenden zum Beiratschef hat gut funktioniert. Und um Interessenkonflikte zu vermeiden, haben wir z.B. für Personalthemen im Beirat einen Personalausschuss aus anderen Personen gebildet, um da die notwendige Neutralität reinzubringen.

Goetz, was machst du anders als die Vorgängergeneration?

Wir arbeiten noch stärker im Team als früher und fordern noch mehr Verantwortungsübernahme von allen Entscheidungsträgern. Wir haben die Führungsebene auf acht Köpfe erweitert. Außerdem ist die Co-Beteiligung des Managements bei allen

Transaktionen, die wir machen, mittlerweile Pflicht. Früher war das noch auf freiwilliger Basis.

In vielen Branchen fordert die Digitalisierung von der jungen Generation, dass sie sehr aktiv eine neue, andere Agenda setzt. Mit welcher Agenda tretet ihr an?

GOETZ: Eine disruptive Veränderung sehe ich im Beteiligungsgeschäft eigentlich nicht. Es sind eher inkrementelle Veränderungen. Wir müssen eigene Antworten auf die steigenden Preise finden. Wir leben in einer Zeit, in der Geld eine Commodity ist. Da muss man sich anders vom Wettbewerb differenzieren. Die Prozesse werden zudem immer professioneller. Nur wer eine Unternehmensbewertung in kürzester Zeit sehr präzise fahren kann, hat Chancen in Bieterprozessen. Außerdem sind wir aktuell im Portfolio recht automobillastig. Das muss man beobachten. Wir schauen uns sicher zukünftig Themen wie Pharma, Medtech oder Digitalisierung intensiver an als früher.

RAOUL: Online Geld zu verdienen bleibt in unserem Markt sehr schwierig. Der Preiswettbewerb ist in kaum einer Branche so scharf wie bei uns. Wir setzen deshalb sehr stark auf Sortimentsthemen. Und bei aller Digitalisierung glauben wir an das Filialgeschäft. Mein Vater sagt immer: Wenn unser Geschäftsmodell tatsächlich der Digitalisierung zum Opfer fällt, dann wollen wir wenigstens die Letzten sein, die von der Tanzfläche gehen. ●



Das Interview führte **Dr. Dominik von Au**, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und Partner bei PwC.

Über Hannover Finanz

Die 1979 von Albert Hertz-Eichenrode für den HDI-Konzern gegründete Hannover Finanz Gruppe investiert seit 40 Jahren in mittelständische Beteiligungen. Mittlerweile liegen 22 Prozent der Anteile in den Händen der Gründerfamilie Hertz-Eichenrode. Weitere 5,8 Prozent hält das Management. Die übrigen Anteile liegen in den Händen von Versicherungen oder berufsständischen Versorgungswerken.

Die Unternehmen, an denen Hannover Finanz beteiligt ist, machen insgesamt einen Umsatz von 4 Milliarden Euro und beschäftigen rund 14.000 Mitarbeiter. Beteiligungsanlässe sind hauptsächlich Wachstumsfinanzierungen und Nachfolgeregelungen. Neben Mehrheitsbeteiligungen übernimmt die Hannover Finanz Gruppe als eine der wenigen Beteiligungsgesellschaften in Deutschland auch Minderheiten. Goetz Hertz-Eichenrode ist seit November 2017 Vorstandssprecher der Hannover Finanz.

Über Rossmann

Die Dirk Rossmann GmbH ist Deutschlands zweitgrößte Drogeriekette. Inklusive des Geschäfts in den Auslandsgesellschaften in Polen, Ungarn, Tschechien, der Türkei und Albanien machte der Konzern 2016 einen Umsatz von 8,4 Mrd. Euro. Rossmann beschäftigt weltweit rund 50.500 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde 1972 von Dirk Roßmann gegründet und befindet sich mehrheitlich im Besitz der Familie Roßmann. 40 Prozent hält die zur Hongkonger Hutchison Gruppe gehörende A.S. Watson Gruppe. Das Unternehmen wird von Dirk Roßmann, seiner Frau Alice Roßmann, Raoul Roßmann und zwei familienexternen Geschäftsführern geführt.

VON AXEL GLOGER

Namen und Würdigungen

Erco

Lichtpionier Klaus-Jürgen Maack wird 80 Jahre alt

Sein Lebenswerk: der Kampf gegen den elektrifizierten Barock. Er wettete gegen französische Kutschenlampen und vergoldete Armleuchter in den Wohnzimmern – und setzte sich für das ein, was der Mensch wirklich braucht: gutes Licht. Mit dieser Mission modernisierte Klaus-Jürgen Maack



Klaus-Jürgen Maack

den Leuchtenhersteller Erco. Er war 1963 in das Unternehmen seines Schwiegervaters eingetreten, stellte 1969 die neue, nach Bauhaus-Standards konzipierte Firmenzentrale in Lüdenscheid fertig.

Überdies verordnete er dem 1934 gegründeten Unternehmen eine neue Strategie. Wie die Lampe aussieht, ist unwichtig, es kommt auf Licht, Nutzen und Stimmung an. Daraus wurde das Credo „Licht statt Leuchten“, das er, wie er in einem Medieninterview bekennt, „autoritär“ durchsetzte: „Anders geht so etwas nicht.“ Binnen kurzer Zeit wurde Erco zum Pionier und Marktmacher einer neuen Bewegung, die Erco zum Weltmarktführer für professionelles Architekturlicht machte. Ganz gleich, ob es die Zentrale der New York Times ist, Prado oder

Louvre, ob Uffizien, Hotel Adlon oder Brandenburger Tor, BMW-Welt oder das neue Kongresszentrum Tokios – stets kommt das Licht von Erco.

Im Jahr 2003 übergab Klaus-Jürgen Maack innerhalb der vierköpfigen Geschäftsführung die Sprecherrolle an seinen Sohn Tim Henrik Maack. Erco erwirtschaftet einen Umsatz von 145 Mio. Euro und beschäftigt 1.000 Mitarbeiter. Lichtpionier Klaus-Jürgen Maack begeht Ende März seinen 80. Geburtstag.

Jacobs-Holding

Inhaber geben dem Geschäft eine neue Strategie

Kronen statt Krönung, so lautet die neue Strategie des Family Office der Familie Jacobs. Ihr Portfolio erlebte in den letzten Jahrzehnten einen lebhaften Wandel. Die seit 1895 bestehende Kaffeemarke „Jacobs“ wurde schon vor 27 Jahren verkauft, mit ihr die unter „Suchard“ gebündelten Schokoladenmarken. Im Jahr 2014 erfolgte der Rückzug aus dem Zeitarbeits-Multi Adecco. Bis heute geblieben ist die 65-prozentige Beteiligung an Barry Callebaut, dem weltgrößten Hersteller für Schokolade und ihre Vorprodukte (6,3 Mrd. Euro Umsatz). Jetzt will die Familie die Marktführerschaft für zahnärztliche Leistungen erobern, wie die Zürcher „Handelszeitung“ berichtet. In den letzten 12 Monaten wurden Zahnarzt-Filialisten in der Schweiz, Großbritannien, Norwegen, Schweden, Dänemark und Italien übernommen. Die Beteiligungen sind in der Colosseum Dental Group (Zürich) gebündelt, der Dienstleister ist nach Zahl der Standorte derzeit Europas Nummer drei. Die Jacobs-Holding wird von den Brüdern Nicolas und Philippe Jacobs über den Verwaltungsrat geführt. Ihr älterer Bruder Andreas Jacobs ist einfaches VR-Mitglied, ebenso wie Renata Jacobs, die Mutter der drei.

Thimm

Unternehmer Klaus Thimm wird 80 Jahre alt

„Kommen Sie zum Flughafen Hamburg, melden Sie sich für ein paar Tage bei Ihrer Familie ab.“ Diesen Auftrag erhielt eine Gruppe von Führungskräften. Mehr erfahren die 30 erst, als sie die Bordkarte schon in der Hand hatten: Reiseziel Nord-Finnland, mit Schnee, Kälte, Einsamkeit. Die Truppe schläft in einfachen Hütten, besorgt sich die Nahrung selbst – und hat Zeit, das Team zu stärken und an der Strategie zu arbeiten. Diese „Teamer-Reisen“ führte Klaus Thimm 1981 ein, machte sie zu einem festen Bestandteil der Firmenkultur, formte so ein eingeschworenes Führungs- und Vertriebsteam.

Auf Bitten seines Vaters Walter Felix Thimm war Klaus Thimm 1964 nach abgeschlossenem Ingenieurstudium in das Geschäft eingestiegen. Sechs Jahre später wird er persönlich haftender Gesellschafter des



Klaus Thimm

Wellpappe-Spezialisten Thimm (Northeim), über ein Jahrzehnt arbeitet er dann Seite an Seite mit dem Vater. Als Walter Felix Thimm im Jahr 1983 im Alter von 73 Jahren auf einer Geschäftsreise stirbt, übernimmt Klaus Thimm die Leitung des Unterneh-

mens. Seine Agenda: Er macht aus dem handwerklich aufgestellten Betrieb ein Industrieunternehmen – und er zeigt den Kunden, wie man mittels intelligenter Verpackungen aus Wellpappe die Marke stärken, Logistik produktiver und Verkäufe ergiebiger machen kann. So wird Klaus Thimm früher Pionier einer Idee, die heute Allgemeingut ist: Industrieunternehmen erschließen sich Chancen, wenn sie ihr Geschäft um Dienstleistung und Beratung erweitern. Das bringt reiche Ernte ein, die 1949 gegründete Firma Thimm wächst stark und internationalisiert ihr Geschäft mit heute 19 Standorten in sechs Ländern.

Im Jahr 1999 wechselt Klaus Thimm in den Beirat, übergibt das operative Geschäft an seinen Schwiegersohn Mathias Schliep. 2013 treten seine Söhne Kornelius und Kristof Thimm, die bereits zum Kreis der Gesellschafter gehörten, als Beiratsmitglieder ins Unternehmen ein. Die Töchter Karola Schliep und Klaudia Benary-Redlefsen sind ebenfalls Gesellschafter. Thimm erwirtschaftete im Jahr 2016 einen Umsatz von 568 Mio. Euro und beschäftigt 3.100 Mitarbeiter. Anfang November beging Klaus Thimm seinen 80. Geburtstag.

Brose

Wachstums-Champion Michael Stoschek wird 70

Eine ungewöhnliche Nachfolge. Nach dem Abitur will er weg aus Coburg, der 40.000-Einwohner-Stadt im Fränkischen, Tonmeister werden oder Industriefotograf. Doch es kommt anders. Auf Bitten des Großvaters beginnt Michael Stoschek eine Lehre in dessen Firma Brose. Als der 84-jährige Max Brose schon auf dem Sterbebett liegt, eröffnet er dem Enkel: „Ich vertraue dir mein Lebenswerk an.“

Stoscheks Vater kam für die Nachfolge nicht infrage, er ist Generalmusikdirektor, seine Mutter (und Tochter von Max Brose) Schauspielerinnen. Gisela Brose, eine Tante Stoscheks, übernimmt interimistisch den Chefposten – und ermöglicht es dem 21-Jährigen, der inzwischen bei Siemens arbeitet, seine dortige Lehre zu Ende zu führen. Mit 23 dann Einstieg bei Brose – als Chef von 1.000 Mitarbeitern bei umgerechnet 27,5 Mio. Euro Umsatz. Was dann folgt, ist ein beispielloser Aufstieg. Stoschek baut Brose zum führenden Autozulieferer aus,

Spezialgebiete: Fensterheber, Sitzverstellungen, Türsysteme und Elektromotoren. Diese Expansion „Wachstum“ zu nennen, ist untertrieben – als er Ende 2005 im Alter von nur 57 Jahren seine Nachfolge an einen



Michael Stoschek

externen CEO in die Wege leitet, erwirtschaftet Brose 2,2 Mrd. Euro Umsatz. Der passionierte Rallyefahrer und Springreiter hat das Geschäft internationalisiert und spezialisiert. Gesellschafter des 1908 gegründeten Unternehmens sind neben Stoschek seine beiden Kinder Julia (Kunstsammlerin) und Maximilian Stoschek (Berufspilot) sowie seine Schwester Christine Volkmann und deren älteste Tochter. Michael Stoschek ist großzügiger Förderer vieler Projekte in seiner Heimatregion, wurde vielfach ausgezeichnet, u. a. von INTES als Familienunternehmer des Jahres 2005. Brose erwirtschaftet heute mit 25.000 Mitarbeitern einen Umsatz von weltweit 6,1 Mrd. Euro. Anfang Dezember beging Michael Stoschek seinen 70. Geburtstag.

Tata

Unternehmer-Legende Rantan Tata wird 80 Jahre alt

Als 25-Jähriger schippt er Steine und schafft mit Kollegen im Blaumann in der Hitze der Hochöfen von Tata Steel. 1991, drei Jahrzehnte später, steht er an der Firmenspitze eines der größten Unternehmen seines Landes, der Tata Group. Rantan Tata ist in Indien eine Unternehmer-Legende. Leute, die ihn kennen, beschreiben ihn als scheu, charmant und tollkühn. Im Jahr 2008 kaufte er die britischen Luxusmarken Land Rover und Jaguar, was in seinem Land als Triumph galt – späte Revanche für das Wirken der ehemaligen Kolonialherren. Zuvor hatte er be-

reits British Steel übernommen. Das unter seiner Ägide entwickelte 1700-Euro-Auto Tata Nano sollte den indischen Pkw-Markt revolutionieren, erwies sich aber in der Mittelschicht des Landes als unverkäuflich. Prägend für Rantan Tatas Wirken an der Firmenspitze des 1869 gegründeten Unternehmens war eine Neuordnung der Beteiligungen und eine Fortsetzung der zahlreichen Firmenübernahmen. Das Portfolio der über 100 Firmen umfasst nahezu alle Branchen von Energieerzeugung, Stahl und Petrochemie über Auto, Logistik und Teehandel bis zu IT-Beratung, Industrierobotern und Hotels. 660.000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 90 Mrd. Euro, zwei Drittel des Gewinns fließen in die gemeinnützigen Stiftungen der Tata-Gruppe.

Im Jahr 2012 übergab der kinderlose Rantan Tata die operative Führung des Geschäfts erstmals in der Geschichte von Tata an einen familienfremden Spitzenmanager. Ende Dezember beging er seinen 80. Geburtstag.

H&M

Billigmode-Unternehmer Stefan Persson wird 70

Der Vater hatte die Firma in seinem Geburtsjahr gegründet, Nachfolger Stefan Persson stieg im Jahr 1979 in die Geschäftsführung ein – und machte H&M zu dem, was es heute ist. Aus dem Händler in Familienhand wurde ein Bekleidungsmulti, der in 66 Ländern der Welt präsent ist. Schnäppchenjäger-Land Deutschland ist mit Abstand wichtigster Markt von H&M, hiesige Kunden steuern 16 Prozent zum Umsatz bei und liegen damit vor UK und USA.

Der in Stockholm geborene Persson studierte Kunstgeschichte, nach seinem Eintritt ins Unternehmen führte er die Geschäfte bis 1997, wechselte dann in den Aufsichtsratsvorsitz. Das Geschäft wurde anschließend 11 Jahre von einem externen CEO geführt, bis 2009 Perssons Sohn Karl-Johan Persson (heute 42) die Führung in dritter Generation übernahm. Der Senior, Liebhaber des altenglischen Lebensstils und Käufer zweier Dörfer in der britischen Provinz, beging Anfang Oktober seinen 70. Geburtstag. Sein Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 22,5 Mrd. Euro und beschäftigt 161.000 Mitarbeiter. ●

VON CHRISTINA MÜLLER

Nachfolge aus drei Perspektiven

Drei neue Studien werfen einen sehr unterschiedlichen Blick auf das Thema Nachfolge. Eine nimmt die Perspektive der Next Gens ein, eine beleuchtet den Generationswechsel im Family Office und eine thematisiert die Rolle von Frauen in der Nachfolge.

Next Gen Study 2017: Vier Wege zum Erfolg – und einige Stolpersteine

Mitglieder der NextGen haben oft eines gemeinsam: Sie haben studiert, sind weltweit vernetzt, bringen Auslandserfahrung mit und haben große Pläne, das elterliche Unternehmen voranzutreiben. Welche Strategie sie verfolgt, um erfolgreich zu sein, und vor welchen Hürden sie steht, steht im PwC Next Gen Survey unter weltweit 137 Nachfolgern aus 21 Ländern.

Die Next Gens wählen vier unterschiedliche Strategien, oft kombiniert:

- Bewahrer (20 Prozent) verfolgen den traditionellen Karriereweg: Sie studieren, sammeln Erfahrung und bereiten sich auf die profitable und professionelle Fortführung des Familienunternehmens vor.
- Gestalter (35 Prozent) wollen das Familienunternehmen nach eigenen Vorstellungen verändern. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf Innovationen und die digitale Transformation.
- Auch Intrapreneurs (20 Prozent) wollen das Familienunternehmen transformieren. Dafür wird ein Bereich des Unternehmens, in dem sie ihre Ideen verfolgen können, wie ein Start-up ausgegliedert.
- Entrepreneurs (25 Prozent) kapseln sich bewusst vom eigenen Familienunternehmen ab und gründen ihr eigenes Unternehmen.

Eine richtige Strategie gibt es nicht. Aber fünf Faktoren sind zentral: Kultur, Kommunikation, Klarheit, Glaubwürdigkeit und Selbstverpflichtung. Und die Bereitschaft zum Wandel. ●

UBS Global Family Offices Report: Neuer Wind durch neue Generation

Auch bei Family Offices will die nächste Generation eigene Akzente setzen: 40 Prozent der weltweit 262 befragten Family Offices erwarten durch sie ein stärkeres Engagement im Bereich Impact Environment, Social and Governance Investments. Für die Nachfolge haben sich Family Offices weltweit auch schon gut vorbereitet: Nur 16 Prozent haben sich bisher noch nicht mit der Nachfolge beschäftigt.

Dass die mit dem Vermögenstransfer verbundenen Herausforderungen erkannt werden, wird auch dadurch deutlich, dass Ausbildung, Family Governance und Nachfolgeplanung inzwischen den größten Anteil aller Ausgaben im Bereich der professionellen Dienstleistungen von Family Offices ausmachen.

Bei der Vorbereitung der nächsten Generation auf ihre Aufgaben legen Family Offices Wert auf eine umfassende Ausbildung. Hierzu gehören Arbeitserfahrung im und außerhalb des Family Office (58 Prozent), etwa bei einer Investmentbank (43 Prozent), eine strukturierte Investment-Ausbildung (31 Prozent) oder die Mitarbeit in den Bereichen Philanthropie und Impact Investing (38 Prozent). ●

WIFU-Studie: Weibliche Nachfolge – von der Ausnahme zum Regelfall

Was lange Zeit die Ausnahme war, wird zum Regelfall: weibliche Nachfolger. Da mit steigender Tendenz zur Individualisierung immer weniger Nachfolger bereit sind, das eigene Unternehmen weiterzuführen, werden Töchter beim familieninternen Generationenübergang immer wichtiger. Wie diese Rolle aussieht und welche Aufgaben sie mit sich bringt, hat das WIFU untersucht und dafür gut 200 Nachfolger, 42 Prozent davon weiblich, befragt.

Zentrale Erkenntnisse:

- Frauen, die die Nachfolge antreten, gibt es immer öfter, vor allem in der Generation Y. Mittlerweile liegt ihr Anteil bei 40 Prozent der befragten Unternehmen.
- Nachfolgerinnen führen tendenziell kleinere und jüngere Unternehmen als ihre männlichen Pendants.
- Trotz Emanzipation und Gleichberechtigung der Frauen auch in der Nachfolge halten sich in der Kernfamilie traditionelle Rollenbilder: Nachfolgerinnen übernehmen 63 Prozent der Familienaufgaben, Nachfolger nur 32 Prozent.
- Die Doppelrolle von Familie und Karriere ändert sich auch nicht, wenn Nachfolgerinnen Kinder bekommen: Dann steigt ihre Zeit für Familienaufgaben von 9 auf 22 Stunden pro Woche, ihre Arbeitsbelastung bleibt jedoch konstant. Männliche Nachfolger arbeiten nur unwesentlich mehr – ohne Haushalt. ●

VON AXEL GLOGER

Champions-Strategie – beforscht und gelehrt

ESMT gründet Hidden Champions Institut. Die Speerspitze der deutschen Wirtschaft hat jetzt eine akademische Heimat.

Vorbereitungen dafür liefen seit Jahresbeginn 2017, bekannt gegeben wurde die Gründung Ende September: Das erste Hidden Champions Institut der Welt ist gegründet, sein Träger ist die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin. „Damit bekommen die weltweit 2.800 Hidden Champions zum ersten Mal eine akademische Heimat“, sagt Jörg Rocholl, deren Präsident. Das Institut, Kurzname HCI, wurde auf eine Anregung des Hidden-Champions-Entdeckers Hermann Simon ins Leben gerufen und soll eine Plattform für den Wissensaustausch unter den Weltmarktführern aus dem Mittelstand sein, von denen über 50 Prozent im deutschsprachigen Europa beheimatet sind –

Alexander Knauf, Co-CEO des Gips-Spezialisten Knauf, hat den Vorsitz des Advisory Board übernommen. Mitglieder sind Patrick Adenauer (FBN, Bauwens), Ulrich Stoll (Festo), Reinhard Zinkann (Miele), weitere Firmenchefs von Hidden Champions sowie Professoren, Berater und Verbandsvertreter. Akademische Direktorin wird Sabine Rau, die zuvor BWL mit dem Schwerpunkt Familienunternehmen an der WHU, dem Insead und zuletzt am King's College London lehrte und im Kreis der großen Familienunternehmen gut vernetzt ist. Die Hidden-Champions-Strategie soll Teil des Lehrprogramms beim einjährigen MBA-Studium an der ESMT werden, ebenso beim Master of Management. Überdies

wird es Seminare für Firmen geben. „Wir spüren, dass es in der ganzen Welt ein hohes Interesse an Themen wie ‚German Mittelstand‘ und ‚Hidden Champions‘ gibt. Viele Studierende kommen genau deshalb zu uns nach Berlin“, sagt Präsident Rocholl. Aus der Sicht des Beiratsvorsitzenden Knauf ist der Auftrag des HCI vorgegeben. „Die Marktführer aus dem Mittelstand bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft“, so Alexander Knauf. „Das HCI soll die Stellhebel des Erfolgs von Hidden Champions erfassen und seine Absolventen auf eine Karriere in einem mittelständischen Marktführer vorbereiten.“ Deren Besonderheiten würden in den meisten BWL-Studiengängen bislang nur unzureichend bedient. ●

Anzeige

DES WAHNSINNS FETTE BEUTE

Markenführung für
Familienunternehmen

WAHNSINN BEFREIT

Wir sind leidenschaftlich unkonventionell. Wir glauben an die Kraft der Marke und nutzen Wahnsinn als Methode in Strategie, Kreation und Kommunikation, um Strukturen aufzubrechen, von alten Denkmustern zu befreien und Unternehmen aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Wir sind des Wahnsinns Fette Beute.

FETTE-BEUTE.COM



VON PASCALE MICHAUD, COURTNEY COLLETTE UND JOHN A. DAVIS*

Der neue CEO – mehr Erfolg durch bessere Planung

Bevor die Suche nach dem besten Kopf für das Familienunternehmen losgeht, muss sich die Inhaberfamilie entscheidenden Fragen stellen, und sie muss die Nachfolgeplanung als echte Teamaufgabe verstehen.

Die Auswahl eines neuen CEOs ist eine der wesentlichsten Entscheidungen für jedes Unternehmen. Der Mann oder die Frau an der Spitze muss zum Unternehmen passen. Das gilt für Familienunternehmen umso mehr. Denn der Erfolg und die Nachhaltigkeit des wichtigsten Vermögenswertes einer Familie, der für sie gleichzeitig eine große identitätsstiftende Wirkung hat, liegt im Wesentlichen in den Händen der einen Person, die die Familie als CEO auswählt.

In einem wettbewerbsintensiven, sich schnell drehenden Marktumfeld können sich Familienunternehmen Fehler bei der Besetzung kaum leisten. Ein schlecht ar-

ge braucht einen Fahrplan, der über die Zeit zunächst entwickelt und schließlich umgesetzt wird. Dazu bedarf es der Zusammenarbeit zwischen beiden Generationen und der Bereitschaft, den Nachfolgeplan im Zweifel sogar noch auf der Zielgeraden anzupassen, um das Momentum des Unternehmens nicht zu verlieren. Die Planung umfasst die folgenden Schritte:

Profil des zukünftigen CEO

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrer Familie eine Vision dessen, wo Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Spielen Sie verschiedene Szenarien durch. Werden Sie sich klar darüber, welche Trends das Unternehmen

Kandidatenprofilen zu entwickeln: Welche Führungsqualitäten braucht das Unternehmen angesichts der Entwicklungen in Ihrer Branche und im eigenen Unternehmen in den nächsten zwei bis vier Jahren, welche mit Blick auf die nächsten zehn Jahre? Was sind die Zielvorgaben für den neuen CEO (für ihn persönlich und für das Unternehmen)? Mit welchem Mandat soll er antreten (z. B. Kostensenkung, Akquisitionen, Verkäufe)?

Danach entwickeln Sie eine Vision, wie die Rolle der Familie im Familienunternehmen aussehen könnte. Das ist eine wunderbare Gelegenheit für die Familienmitglieder, über ihre gemeinsame Zukunft zu sprechen. Fragen Sie sich: Wie will sich die Familie zukünftig um das Unternehmen, ihren gemeinsamen (Vermögens-)Wert kümmern? Was erwartet sie, und sollte die Option eines Verkaufs vielleicht doch intensiver beleuchtet werden? Sprechen Sie darüber, wie die Familie für das Unternehmen den größten Nutzen entfalten kann. In welcher Rolle stiftet jedes Familienmitglied den höchsten Mehrwert? Wo ist die Familie als Kollektiv handlungsfähig und wo nicht? Was sind originäre Aufgaben der Familie und welche Aufgaben können an Nicht-Familienmitglieder delegiert werden? Wo braucht das Unternehmen Talente, die nicht in der Familie zu finden sind?

Rolle der Familie

Jetzt, mit Ihrem neu entwickelten CEO-Profil im Kopf, mit einem Verständnis der Fähigkeiten und Ziele Ihrer Familie, schauen

Ein schlecht arbeitender CEO kann ein Unternehmen und eine Familie um Jahre zurückwerfen.

beitender CEO oder einer, dessen Handeln nicht auf die Ziele und Werte der Inhaberfamilie abgestimmt ist, kann ein Unternehmen und eine Familie zurückwerfen. Manche Unternehmen gewinnen ihre Balance, ihren Fokus und ihr Momentum nach solchen Fehlbesetzungen unter Umständen gar nicht wieder zurück.

Gemeinsame Vision

Da so viel auf dem Spiel steht, braucht das Thema die volle Aufmerksamkeit aller Beteiligten. Das fängt mit der Erkenntnis an, dass Nachfolge ein dynamischer Prozess ist und keine einmal getroffene Entscheidung. Es ist eine echte Teamaufgabe und Nachfol-

ge beeinflussen könnten, und analysieren Sie, welche Chancen für gesundes Wachstum sich in Ihrem Kerngeschäft, in angrenzenden Geschäftsfeldern oder in komplett neuen Branchen eröffnen. Dann sind Sie in der Lage, die zukünftigen Kernbedarfe Ihres Unternehmens zu erkennen, einschließlich der Fähigkeiten, die Ihr zukünftiges Führungsteam mitbringen muss.

Nach dieser Analyse adressieren Sie die sich daraus ergebenden Fragen für die CEO-Nachfolge. Stellen Sie sich die folgenden Fragen, um das Profil Ihres zukünftigen CEO auf der Basis der Bedürfnisse des Unternehmens und unabhängig von einzelnen

Sie sich an, ob ein Mitglied der nächsten Generation die notwendigen Fähigkeiten und Interessen hat oder aufbauen kann, um dem Profil mittel- bis langfristig zu entsprechen. Wenn dem so ist, starten Sie rechtzeitig einen Gesprächsprozess mit dem Beirat, Aufsichtsrat oder einem anderen vertrauten Berater sowie mit der Familie und dem Kandidaten. Wenn es einen oder mehrere Kandidaten aus der Familie gibt, ist es absolut entscheidend, rechtzeitig die Erwartungshaltungen abzuklären. Gibt es keinen Kandidaten, kann die beste Lösung für die Fortführung des Unternehmens sein, die operative Führung zumindest für ein paar Jahre an ein Nicht-Familienmitglied zu delegieren. In diesem Fall muss die Familie einen Prozess starten, um firmenextern oder auch innerhalb des Unternehmens den besten Kandidaten zu finden.

Schlussendlich entwickeln Sie einen Fahrplan für die nächsten drei bis zehn Jahre.

Das erfordert eine aktive Führungsrolle der Senior-Generation. Legen Sie fest, wer den Prozess steuern soll, und sorgen Sie für die notwendige Sachlichkeit. Fragen Sie sich: Wer wird dabei helfen, die verschiedenen gangbaren Optionen anzusprechen? Wer wird die Gespräche moderieren? Wer wird den Prozess überwachen, Komplikationen vorhersehen und Vorschläge zu deren Lösung einbringen? Wie viel Engagement des aktuellen CEOs, des Beirats oder Aufsichtsrats, der Gesellschafter, von bestimmten Führungskräften im Unternehmen, den Gesellschaftern, der Familie und externen Beratern ist notwendig? Wer versorgt alle Beteiligten regelmäßig mit konstruktivem Feedback?

Setzen Sie die wichtigsten Meilensteine, legen Sie einen Zeitplan fest und definieren Sie Kriterien, an denen Sie messen, ob der Nachfolger für die CEO-Position bereit ist. Das wird Ihr Gradmesser im Nachfolgepro-

zess sein. Legen Sie auch fest, wann und wie Sie mit allen Beteiligten kommunizieren, so dass diese informiert, beteiligt und einbezogen sind.

Worauf es in Phase 2 (Umsetzen, Anpassen, Testen) und in Phase 3 (Übergabe und neuer Gleichgewichtszustand) ankommt, lesen Sie in der ungekürzten Originalversion „CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success“ unter www.cfeg.com. ●

* Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Cambridge Institute for Family Enterprise (CFEG)



John A. Davis ist Gründer des Cambridge Institute for Family Enterprise und Vorsitzender des Programms Families in Business an der Harvard Business School. Seit 40 Jahren erforscht er Familienunternehmen auf der ganzen Welt. Pascale Michaud und Courtney Collette sind Partner und Senior Advisor des Cambridge Institute for Family Enterprise.

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

VON SABINE STRICK

**Michael Bordt**

Die Kunst, die Eltern zu enttäuschen
94 Seiten, Elisabeth Sandmann
Verlag, 10 Euro

„Nur wer mit seinen Eltern seinen Frieden gefunden hat, kann ein innerlich freier Mensch werden. Denn solange ich mich den Wünschen und Erwartungen der Eltern anpasse oder gegen sie rebellierte – beziehe ich meine Entscheidungen auf meine Eltern. Meine eigene Stimme habe ich dann noch nicht gefunden.“ So beginnt das Buch von Jesuit und Philosophie-Professor Michael Bordt. Das kleine Büchlein scheint wie gemacht für Unternehmerfamilien. Denn die Fälle, in denen junge Nachfolger – ebenjene Kunst, die Eltern zu enttäuschen, nicht beherrschend – den Weg ins Familienunternehmen angetreten sind und damit sehr unglücklich wurden, sind gar nicht so selten.

Michael Bordt thematisiert auf feinsinnige Weise den Umgang mit Enttäuschungen, den eigenen und denen von uns nahestehenden Menschen, insbesondere den Eltern. Für den Autor sind „Enttäuschungen ein geradezu perfektes Übungsfeld für eine immer feinere Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung“.

In ganz kleinen, leisen Sätzen spricht Bordt immer wieder Wahrheiten aus, die wir zwar kennen, aber bisweilen vergessen. „Kein Mensch ist für das Glück eines anderen Menschen verantwortlich. Schon gar nicht die Kinder für das Glück ihrer Eltern“, ist so ein Satz. Und er macht Mut. Denn jede Enttäuschung kann eben auch ein Aufbruch in eine neue Beziehung sein. ●

**Hermut Kormann**

Governance des Familienunternehmens
760 Seiten, Springer Gabler,
79,90 Euro

Zwei Jahrzehnte in der Führung der Voith Gruppe, mit über 4 Milliarden Euro Jahresumsatz eines der größten deutschen Familienunternehmen, und zehn Jahre als Honorarprofessor im Bereich Forschung und Lehre zu Familienunternehmen an der Zeppelin-University und an der Universität Leipzig machen Hermut Kormann zu einem der profundesten Kenner deutscher Familienunternehmen. Jetzt setzt er mit seiner bei Springer Gabler erschienenen Habilitationsschrift „Die Governance des Familienunternehmens“ erneut mit einem wissenschaftlichen Werk Maßstäbe.

Governance ist für den Autor neben Führung und Strategie eines der grundlegendsten Konstrukte, die für eine gelingende Unternehmensentwicklung notwendig sind. Governance verstanden als „die Führung der Führung“ beleuchtet er auf über 700 Seiten alle denkbaren Gestaltungsvarianten von Corporate und Family Governance, steigt tief in die Wirkungsweise von Steuerungssystemen ein, um schließlich eine Wegleitung zur Gestaltungsplanung anzubieten.

Keine einfache Bettlektüre, eine Habilitationsschrift eben. Aber für alle, die auf der Suche nach der besten Führungs- und Governance-Struktur für ein Familienunternehmen mehr wollen als Best-Practice-Beispiele, nämlich eine profunde wissenschaftliche Analyse, bietet Kormanns Buch einen tiefen Fundus. ●

**Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary**

Die Plattformrevolution
320 Seiten, mitp Verlag, 28,00 Euro

Immer wieder müssen die überstrapazierten Beispiele Airbnb, Uber und Paypal als Beweis für die angeblich allen Unternehmen drohende Disruption herhalten. Viele Unternehmer überzeugt das nicht, folgen ihre Geschäfte doch vollkommen anderen Gesetzmäßigkeiten. Für diese Unternehmer bietet das jetzt auch auf Deutsch erschienene Werk dreier MIT- und Stanford-Professoren endlich einen fundierten und enorm spannenden Überblick über die zugrundeliegende Logik von Plattform-Unternehmen.

Während klassische Pipeline-Unternehmen eine lineare Wertschöpfungskette besitzen, also vom Entwurf über die Produktion zum Verkauf und Service, wird auf Plattformunternehmen Wertschöpfung in einer komplexen, nicht mehr linearen Beziehung zwischen Anbieter, Kunde und Plattform generiert.

Wie das die Welt verändert, sehen wir im Einzelhandel. Für Konsumgüterhersteller gibt es immer noch Millionen Nutzer weltweit, aber aufgrund der Dominanz von Amazon, Alibaba, JD.com, Google oder Facebook nur noch eine Handvoll Kunden. Die Autoren analysieren frei von Effekthascherei oder Idealisierung einer Silicon-Valley-Ökonomie, welche Branche es als Nächstes treffen wird wer erst langfristig betroffen sein wird. Eine Pflichtlektüre für alle, die wirklich verstehen wollen, wie das Unternehmen von morgen gestrickt sein muss. ●

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Führen in Zeiten der digitalen Transformation

Den digitalen Wandel erkennen und nutzen

📅 23. Januar 2018

📍 Frankfurt

Körpersprache

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!

📅 24. Januar 2018

📍 Frankfurt

Renditefaktor Einkauf

Schaffen Sie Transparenz und senken Sie Ihre Kosten durch die Professionalisierung Ihres Einkaufs!

📅 25. Januar 2018

📍 Frankfurt

Fit for Growth

Strategisches Kostenmanagement: Wie Sie Strategie und Kostenoptimierung intelligent verbinden

📅 25. Januar 2018

📍 München

Energiemanagement

Wie Sie Körper, Emotionen, Geist, und Seele in Einklang bringen

📅 19. Februar 2018

📍 Frankfurt

Von der Führung zur Kontrolle

Wie der Übergang zum Fremdmanagement gelingt

📅 20. Februar 2018

📍 Dortmund

Spitze im Vertrieb I + II

Strategy makes it possible!

People make it possible happen!

📅 21. bis 22. Februar 2018

📍 Dortmund

Digitale Vertriebsstrategien

Überblick – Herangehensweise – Beispiele

📅 23. Februar 2018

📍 Dortmund

Der Beirat

Nutzen – Aufgaben – Zusammensetzung

📅 8. März 2018

📍 München

Workshop Familienverfassung

📅 13. März 2018

📍 Bremen

Wenn der Vater mit dem Sohne ...

... oder die Mutter mit der Tochter Familienunternehmen gemeinsam führen

📅 14. März 2018

📍 Bremen

Die Familienstiftung

als Nachfolgelösung

📅 15. März 2018

📍 Berlin

Vergütungsmodelle

für Mitarbeiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen

📅 15. März 2018

📍 Bremen

Führen – Fordern – Coachen

mit System!

📅 20. März 2018

📍 München

Geschwister in der Führung des Familienunternehmens

Fluch oder Segen?

📅 21. März 2018

📍 München

Innehalten

ZEN-Retreat für Unternehmer zur Selbstbesinnung und Regeneration

📅 22. bis 23. März 2018

📍 Hamburg

FÜR BEIRÄTE

Einführungslehrgang

Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit: Rahmenbedingungen im Familienunternehmen, Rollen, Aufgaben und Anforderungen

📅 27. bis 28. Februar 2018

📍 Hamburg

Vertiefungslehrgang I

Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Finanzierung, Haftung und Compliance

📅 17. bis 18. April 2018

📍 Hamburg



Inhaber-Strategietage 2018

Ihr Weg zur Familienverfassung
Fahrplan zur Bearbeitung der Kernthemen in Familie und Unternehmen

📅 18. bis 20. Juni 2018

📍 Königstein bei Frankfurt

FÜR DIE NEXT GENERATION

Familienunternehmen und Nachfolge

Kompakt-Workshop für Junioren in der Orientierungsphase

📅 20. bis 22. April 2018

📍 Berlin

FÜR FREMDMANAGER

Kompetent als Fremdmanager

Für familienexterne Geschäftsführer in Familienunternehmen

📅 26. April 2018

📍 Köln

ÖSTERREICH

Vergütungsmodelle

Für Mitarbeiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen

📅 24. April 2018

📍 Salzburg

Preise sind Chefsache

Ergebnis steigern durch professionelle Preispolitik

📅 25. April 2018

📍 Salzburg

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Vorbereitung! Strategieauswahl, Verhandlungspsychologie

📅 26. April 2018

📍 Salzburg

Kindererziehung

im unternehmerischen Kontext

📅 27. April 2018

📍 Salzburg

SCHWEIZ

Familienverfassung

Eine praktische Anleitung zur Erarbeitung in der Inhaberfamilie

📅 26. Juni 2018

📍 Zürich

Der Verwaltungsrat im Familienunternehmen

Nutzen, Aufgaben, Zusammensetzung – ein Leitfaden für Familienunternehmen

📅 27. Juni 2018

📍 Zürich



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon +49 228/367 80-61
oder unter www.intes-akademie.de/anmeldung

INTES

Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31, 53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de

www.facebook.com/INTES.Akademie



Family
Business
Academy | by PwC

INTES-Beteiligungsnetzwerk

Familienunternehmen investieren in Familienunternehmen

Wir bringen unternehmerisches Kapital und kapitalsuchende Familienunternehmen zusammen.

Sprechen Sie uns an:

Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer INTES Akademie für Familienunternehmen
Sabine Strick, Projektleiterin INTES Akademie für Familienunternehmen
Telefon 0228/367 80-62