

Der Beirat im Familienunternehmen

Was kann, was soll er leisten?



Warum machen die das?

Warum gehen Unternehmer in die Beiräte anderer Familienunternehmen?

» SEITE 10

Nachfolge mit Plan

Gunnar Rauffus über seine Rolle bei der Rügenwalder Mühle

» SEITE 12

Souverän in jeder Rolle

Über den Mythos Authentizität und gekonntes Rollenspiel als Unternehmer

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

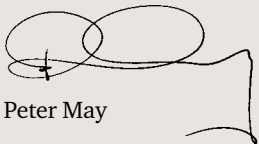
Liebe Leserinnen und Leser!

Die Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Sie gelten als Bausteine guter Governance, und immer mehr Familienunternehmen erkennen, dass sie durch einen guten Beirat die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sicherstellen und den Unternehmenserfolg steigern können. Doch das ist nicht selbstverständlich. Denn leider noch allzu oft erfüllen Beiräte nicht die Erwartungen, die an sie gestellt werden – und werden sollten.

Rund um die Frage einer effektiven Beiratsarbeit geht es daher schwerpunktmäßig in dieser Ausgabe. Welche Qualifikation ein moderner Beirat benötigt, was bei der Auswahl und Einrichtung zu beachten ist und warum Unternehmer neben ihren operativen Aufgaben bereit sind, als Beirat tätig zu werden, lesen Sie auf den folgenden Seiten. Wie das Beispiel von Gunnar Rauffus zeigt, kann die Tätigkeit als Beirat auch eine interessante Nachfolgelösung sein.

Herzlichst, Ihre




Peter May




Peter Bartels

Inhalt

Haben Sie den richtigen Beirat?	3
Woran Beiräte scheitern	4
Beirat, quo vadis? – Das Unternehmer-Statement	5
Das Beiratsbüro	6
Es braucht weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager! <i>Peter Viktor Kunz spricht über Zusammensetzung, Strukturen und Anforderungen in Verwaltungsräten.</i>	8
Connect. Learn. Lead <i>Das neue globale Next-Generation-Programm</i>	11
Besser keine vorformatierte Nachfolge <i>Das Next-Gen-Porträt mit Gunnar Rauffus von Rügenwalder Mühle</i>	12
Wie für Familienunternehmen geschaffen <i>Die Rechtsform der SE und ihre Vorteile für Familienunternehmen</i>	14
Souverän in jeder Rolle – wie wichtig ist Authentizität?	18
Familienunternehmen gestern – heute – morgen <i>Peter May zum 60. Geburtstag</i>	20
Wissenschaft	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 16. Jahrgang, März 2018

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, Dr. 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

Haben Sie den richtigen Beirat?

Viele Aufsichtsgremien wurden in den letzten Jahren neu aufgestellt. Ob sie damit zukunftsfit sind, ist keineswegs garantiert.

Ein Treffen der Grüßonkels mit opulenten Mittagessen sind die meisten Beiräte nicht mehr. Und auch Großgremien mit wenig Tiefe in der Diskussion gehören der Vergangenheit an. Mittlerweile sind Beiräte als Teil einer modernen Governance wirksam in Stellung gebracht worden.

Wir sind beim Beirat 2.0 angekommen, aber die Industrie ist mit ihrer Vierpunkt-nullisierung zwei Schritte weiter. Indiz: Digitalkompetenzen werden in Beiräten noch kaum abgebildet. Zwar hat es das Thema zum Glück überall auf die Agenda der Meetings geschafft – aber Beirats-

zungsverfahren zu tun. Die Werkenntwen-Methodik ist immer noch das am meisten verwendete Verfahren. Das ist eine Paradoxie. Um für die Nachfolge des Geschäftsführers den Richtigen zu finden, werden Ausschüsse aufgefahren und ohne Wimpernzucken Headhunter-Rechnungen von 100.000 Euro plus freigezeichnet, aber Beiratsbesetzung? „Da frage ich mal Herbert, ob er es machen will.“

Das kann gut gehen, aber das ist Zufall. Langjähriges Kennen aus dem Geschäft und eine Vertrauensbasis sind gut, aber nicht ausreichend. Dafür hat sich das Kraftfeld

res Bild von den Wirkkräften in Wirtschaft und Gesellschaft haben, das sich nicht aus FAZ-Lektüre speist, sondern aus eigener Anschauungs- und Deutungsfähigkeit – und mit dem Sowohl-als-auch umgehen können. Ein Weg, der sich heute als richtig erwies, kann schon morgen angesichts des Aufmarsches von KI, Trump und der neuen Stärke Chinas durch einen neuen ersetzt werden. Da sind Moderations- und Fragefähigkeiten als Beirat gefragt.

Zudem sollte sich der Unternehmer klar darüber sein, welchen Auftrag er vergibt. Ideal ist der Beirat, der immer einen Schritt weiter geht, als es der Familienunternehmer eigentlich ertragen mag. Ein Beirat, der nur in der Komfortzone des Unternehmers agiert, wird wenig bewegen. Der Unternehmer muss in der Lage sein, komplementäre Persönlichkeiten zu binden, die nicht so sind wie er selbst, – und ihre Kritik nicht als Last, sondern als Gestaltungschance zu nutzen. Dazu gehört, last but not least, auch eine anständige Bezahlung. ●

Ein Beirat, der nur in der Komfortzone des Unternehmers agiert, wird wenig bewegen.

mitglieder, die im Digitalen zumindest so tief drinstecken, dass sie Bitcoin erklären, Risiken von Cloud Computing abschätzen und das Geschäftsmodell von Amazon in drei Sätzen erklären können, gibt es noch selten.

Die neue Welt der Kooperation, so scheint es, ist noch nicht überall angekommen. „Ja, wir verbünden uns für 9 Monate mit einem Digital-Start-up, weil uns dessen Denkweise etwas bringen kann“, diese Haltung kennen viele Old-School-Denker nicht. Ihnen ist die gängige Praxis des Silicon Valley unvertraut, dass der Weg zum Erfolg heute oft nicht mehr über die perfekte, sondern über die schnelle Lösung führt.

Dieser Mangel hat mit den zum Teil antiquierten Such-, Auswahl- und Beset-

des Familienunternehmens zu stark verändert. Sei es, dass das Familienmitglied an der Spitze ob seiner zahlreichen anderen Aktivitäten die Geschäftsführer-Rolle nur pro forma ausfüllt, sei es, dass er oder sie aus dem Beirat heraus führt und gar nicht mehr im Operativen steckt. Daraus ergibt sich: Hier braucht es Beiräte, die viermal im Jahr für einen Tag virtuos in die Rolle des Als-ob-Inhabers schlüpfen. Sie sollten Realitäten jenseits der Tischvorlagen erspüren, einen Röntgenblick für Geschäftsmodelle haben, nicht das ewige Show-and-Tell der Beiratsmeetings durch eigene Vorträge ergänzen, sondern durch die richtige Frage an der richtigen Stelle, gepaart mit einem hartnäckigen Ringen um Klarheit in den Antworten, das Erkenntnisniveau nicht um Zentimeter, sondern um Stockwerke höher bringen. Zudem sollten sie ein kla-



Axel Gloger ist Redaktionsmitglied des UnternehmerBrief und 20+ Jahre in der Beirats- und Aufsichtsratspraxis tätig.

VON KARIN EBEL UND GEROLD RIEDER

Von exzellent bis katastrophal

Die Beiräte von Familienunternehmen sind sehr viel besser geworden. Aber noch viel zu oft verpufft ihre Arbeit wirkungslos. Dafür gibt es vor allem drei Gründe: unzureichende Rahmenbedingungen, die falschen Personen und eine ineffiziente Arbeitsweise.

Freiwillige Beiräte in Familienunternehmen sind ein Gremium mit zweifelhaftem Ruf. Da gibt es die Gremien, die primär geschaffen wurden, um den scheidenden Patriarchen mit Macht und Einfluss auszustatten. Oder es gibt die immer noch mit Hausanwalt, Hausberater oder Hausbanker besetzten Gremien, die kostenlose Spezialkompetenz ins Haus bringen sollen, die ansonsten vom Unternehmen teuer zugekauft werden müsste. Und da gibt es die Altherrenclubs mit einem 70+-Durchschnittsalter, die man aufgrund langjähriger familiärer Verbundenheit für nicht auflösbar hält.

Aber es gibt eben auch die jungen, dynamischen, strategisch aufgestellten Beiratsgremien, die für die Geschäftsführung eine unschätzbare Hilfe und für die Gesellschafter ein unerlässliches, transparentes, wirkungsvolles und verlässliches Aufsichts- und Kontrollorgan sind. Es gibt externe Beiratsvorsitzende, die Familienunternehmen sicher durch personelle, existenzielle und familiäre Krisen führen. Aber was genau ist es, was die guten Beiratsgremien von den schlechten unterscheidet?

Die Gründe für das Nichtfunktionieren dieser Gremien finden sich in drei Bereichen: fehlende, falsch gesetzte oder nicht durchdachte Rahmenbedingungen, personelle Fehlbesetzungen und eine inadäquate Arbeitsweise der Beiräte.

Konzeption

Bei der Errichtung eines neuen Beirats wird häufig nur wenig Zeit auf die saubere Definition von Aufgabenstellung und Zielsetzung

verwandt. Oft haben Gesellschafter nur den konkreten Anlass im Blick, der sie zur Einsetzung eines Beirats bewogen hat, zum Beispiel ein anstehender Generationswechsel. Wichtig ist aber, genau zu verstehen und zu antizipieren, wie sich Unternehmen und Familienstruktur in den kommenden zehn Jahren entwickeln werden, und aus dieser Nutzendefinition die Aufgaben des Beirates abzuleiten. Dieser kann je nach Ausgangslage und Familienkonstellation sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. In der Praxis lassen sich vier Hauptaufgaben unterscheiden:

- Beratung von Vorstand und Geschäftsführung in der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens;
- Kontrolle der Geschäftsführung;
- Begleitung eines Generationswechsels;
- Moderatorenrolle im Gesellschafterkreis oder Bindeglied zwischen Gesellschafter-

lassen, statt diese im Gesellschafterkreis vorher sauber abzugrenzen, erhöht sich diese Gefahr.

Ein Beirat sollte niemals um Personen herum gestrickt werden. Zunächst sollten Zielsetzung und Aufgabenstellung des Gremiums definiert werden. Daraus lassen sich dann Profile der gesuchten Persönlichkeiten ableiten. Erst dann sollte die eigentliche Suche nach geeigneten Personen erfolgen. Vielfach wird diese Reihenfolge jedoch nicht konsequent eingehalten.

Beiratsbesetzung

Bei der Identifikation geeigneter Personen für die vorher definierten Profile gehen viele Familienunternehmen immer noch zu hemdsärmelig vor. Während es gang und gäbe ist, für die Besetzung von Geschäftsführerpositionen Personalberater mit ent-

Wird die Personalentscheidung vor der Strukturentscheidung getroffen, ist die Gefahr einer Fehltausrichtung des Beiratsgremiums hoch.

kreis und Geschäftsführung.

Häufig haben Unternehmer schon vor Errichtung eines Beirats eine genaue Vorstellung über die Personen, die sie für den Beirat gewinnen wollen. Wird aber die Personalentscheidung vor der Strukturentscheidung getroffen, ist die Gefahr einer Fehltausrichtung hoch. Werden dann auch noch wesentliche strukturelle Fragen dem designierten Beiratsvorsitzenden über-

sprechendem Netzwerk zu engagieren, werden Beiräte immer noch im Kreise von „family and friends“ rekrutiert. Die Wahrscheinlichkeit, auf diese Art den geeigneten Kandidaten für das gesuchte Profil zu bekommen, ist relativ gering. Mit Blick auf die oftmals weitgehende Verantwortung von Beiräten verwundert diese mangelnde Professionalität bei der Besetzung. Kein Unternehmer käme auf die Idee, einen neuen

Geschäftsführer im Freundeskreis zu suchen. Bei Beiräten ist das Usus. Setzt man die Kosten für einen Beiratsvermittler in Bezug zur Entscheidungskompetenz, die diesen Personen übertragen wird, erschließt sich nicht, warum so viele Unternehmer an dieser Stelle sparen.

Entlohnung

Ähnlich sparsam gehen Unternehmen bisweilen bei der Entlohnung ihrer Beiräte vor. Die durchschnittliche Vergütung eines Beirats in mittelständisch geprägten Familienunternehmen liegt weit unter der eines Aufsichtsrats in einem börsennotierten Unternehmen. Hier sollte jedoch kein Missverständnis entstehen. Es geht nicht darum, die in manchen Fällen äußerst zweifelhafte Vergütungsdynamik von Kapitalmarktunternehmen zu imitieren. Eine ordentliche Vergütung ist vielmehr auch ein Zeichen der Wertschätzung. Wer volles Commitment seiner Beiräte erwartet, sollte die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehört eine adäquate Vergütung. Besonders, wenn aktive Unternehmer oder Geschäftsführer, die selbst ein Familienunternehmen führen, gewonnen werden sollen, ist eine in Relation zur Aufgabenstellung angemessene Vergütung mehr als nur Hygienefaktor.

Wichtig ist auch ein ungeschönter Blick auf den geforderten Zeiteinsatz und eine ehrliche Einschätzung, ob der Wunschkandidat diesen erbringen kann. Denn ein Beiratsmandat erfordert einen deutlich höheren Zeiteinsatz als die Anwesenheit an vier Sitzungstagen. Beiräte, die nicht ausreichend Zeit für ein neues Mandat mitbringen und beispielsweise mit von Assistenten verfassten Post-Its an den Vorbereitungsunterlagen zur Sitzung erscheinen, leisten kaum einen nachhaltigen Mehrwert.

Operative Arbeit

Zu den typischen operativen Fehlern gehört, dass eine umfassende Einführung des neuen Beirats in das Unternehmen und sein Zahlenwerk häufig nicht erfolgt. Statt eines professionellen Onboardings, wie es zum Beispiel bei neuen Geschäftsführern üblich ist, geht dem neuen Beirat lediglich die Einladung zur ersten Beiratssitzung sowie ein mehr oder weniger gut auf die Beiratsaufgaben zugeschnittenes Reporting zu. Viele Beiräte ergreifen zudem nicht die Chance, sich mit ihren Beiratskollegen im Vorfeld der Sitzungen auszutauschen. Da

Beiratssitzungen in der Regel gemeinsam mit der Geschäftsführung stattfinden, fehlt dem Gremium damit die Möglichkeit, sich abzustimmen. Häufig fehlt ein professionell organisiertes Beiratsbüro, das viele unterstützende Tätigkeiten übernehmen könnte (siehe Beitrag auf der nächsten Seite).

Ein weiterer Schwachpunkt in der Praxis ist das Fehlen von klaren Kommunikationsregeln. In manchen Unternehmen redet jedes Beiratsmitglied mit jedem Geschäftsführer und jedem Gesellschafter, was schnell zu Informations-Asymmetrien und damit zu Missverständnissen führt. Es ist zum Beispiel die Frage zu klären, ob einfache Beiratsmitglieder außerhalb der Sitzungen jederzeit auf die Geschäftsführung zugehen können oder ob das dem Beiratsvorsitzenden vorbehalten ist. Ist es Aufgabe des Beirats, als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Gesellschafterkreis zu agieren, empfiehlt es sich zu definieren, wie die Kommunikation von Beirat zu Gesellschafterkreis erfolgt.

Und zu guter Letzt scheitern Beiräte auch an der Beratungsresistenz dominanter Firmeneigentümer oder Geschäftsführer, die das Gremium schlicht nicht ernst nehmen. Zwar ist Beiräten in Familienunternehmen in der Regel bewusst, dass der oder die Eigentümer am Ende das letzte Wort haben werden. Aber auch jedem Eigentümer muss klar sein, dass kompetente Beiratsmitglieder, deren Impulse konsequent ignoriert und deren Einwände permanent überstimmt werden, keine lange Verweildauer haben werden. Die besten Beiräte werden sich ohnehin gar nicht erst auf Gremien einlassen, in denen ihr Rat am Ende doch nicht zählt. ●



Gerold Rieder ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Dr. Karin Ebel ist Partnerin bei Peter May Family Business Consulting und Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen.

UNTERNEHMER-STATEMENT

MARCO BÜHLER



Beirat, quo vadis?

„Im Mittelstand kommt dem Beirat bzw. Aufsichtsrat durch die steigende Komplexität in einem globalisierten und digitalisierten Wettbewerbsumfeld zunehmend eine coachende und beratende statt einer rein kontrollierenden Rolle zu. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Wie sieht das Geschäftsmodell des Unternehmens in der Zukunft aus und welche Ressourcen müssen dafür aufgebaut werden? Eine vorwiegende Beschäftigung mit den Abschlüssen und Monatszahlen der vergangenen Perioden kann dabei nicht allein zielführend sein. Dadurch wandelt sich auch das Anforderungsprofil an die Beiratsmitglieder. Zum einen bedingt die notwendige stärkere thematische Auseinandersetzung einen höheren Zeitaufwand pro Mandat, mindestens das Zwei- bis Dreifache der Sitzungstage, zum anderen eine verstärkte Absprache zwischen den verschiedenen Beiräten und der Geschäftsleitung bezüglich der Auswahl der Themen. In vielen Beiräten macht zumindest ein Mitglied mit breiter Erfahrung im Bereich der Digitalisierung und eines im Bereich Internationalisierung Sinn, da Zukunftsthemen häufig in diesen Bereichen verortet sind.“



Marco Bühler, Geschäftsführender Gesellschafter der Beurer Gruppe.

VON SABRINA BIEDENBACH

Das Beiratsbüro

Oft zu wenig beachtet, aber dennoch wichtig für das Gelingen: ein Back-Office, das Mandatsträger wirksam unterstützt, vor- und nacharbeitet und Beiräte auch über einzelne Meetings hinaus produktiver macht.

Die Professionalisierung der Beiratsarbeit ist vor dem Hintergrund steigender Komplexität im unternehmerischen Alltag heute zu einem Muss geworden. Gerade in den Anfängen – möglichst zeitgleich mit der Entscheidung der Gesellschafter für die Einrichtung eines Beirats – zahlt es sich aus, die Ausgestaltung der Beiratsarbeit detailliert zu planen, zu strukturieren und im Vorfeld die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Denn „im laufenden Betrieb“ festzustellen, dass das Gremium nicht den Anforderungen genügt, die Kommunikation holprig wird, Entscheidungen mangelhaft, nicht fundiert genug oder zu spät getroffen wurden, bewirkt unnötige Reibungsverluste und kann dem Unternehmen mitunter erheblichen Schaden zufügen.

Wichtig ist zu unterscheiden, ob es sich eher um ein überwachendes oder ein beratendes Gremium handelt. Bei einem überwachenden Gremium sind tendenziell mehr Formalia einzuhalten und mehr

Welche Ressourcen braucht ein gutes Beiratsbüro?

Kompetenzen und auch Pflichten angesiedelt als bei einem beratenden Gremium. Diese reichen beispielsweise von der Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses über die Freigabe von Budgets bis hin zur Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäftsvorfälle. Bei einem beratenden Gremium ist die operative Beiratsarbeit individueller gestaltbar.

Nicht en passant improvisieren

Die Ausgestaltung und Steuerung der Beiratsarbeit kann nicht en passant neben dem operativen Geschäft geleistet werden. Ohne angemessene Ressource in Form eines Beiratsbüros, das direkt dem Beiratsvorsitzenden zugeordnet und durch ihn gesteuert werden sollte, wird es kaum funktionieren. Die Ausstattung des Büros sollte von der Größe des Unternehmens und des Beirats, von den zu bewältigenden Aufgaben und vom Kostenrahmen abhängen. Insbesondere bei Familienunternehmen begegnet man der Frage nach zusätzlichen Ressourcen, die keinen direkten Ergebnisbeitrag leisten, häufig zurückhaltend. Es entstehen Fragen wie „Schaffen

wir hier nicht unnötige Komplexität?“ „Ist die Betreuung des Beirats nicht aus eigener Kraft zu stemmen, beispielsweise über das Sekretariat der Geschäftsführung?“ Dies ist zwar nachvollziehbar, berücksichtigt allerdings den Nutzen einer guten und unabhängigen Beiratsarbeit und auch den möglichen Schaden aus nicht gut beratener oder kontrollierter Geschäftsführung für das Unternehmen nicht ausreichend. Zudem ist einem Beiratsvorsitzenden und fallweise auch den Beiratsmitgliedern die mitunter kleinteilige operative Beiratsarbeit zeitlich kaum zumutbar und hätte den Verlust der Fokussierung auf deren wesentliche Kompetenzen zur Folge.

Set-up-Phase und operative Phase

Die Arbeit eines Beiratsbüros lässt sich in der Regel in Set-up-Phase und Modus-Operandi-Phase einteilen. In der Set-up-Phase geht es um die Konzeption und Einrichtung von Strukturen, um die Beiratsarbeit von Beginn an gut aufzustellen. Konkret ist dies z. B.

- die Erstellung von formellen Dokumenten wie die Aufnahme des Beirats als Organ der Gesellschaft in die Satzung bzw. den Gesellschaftsvertrag, eine Geschäftsordnung und eine Kommunikationsordnung
- die Einrichtung eines Datenraums oder anderer elektronischen Tools für die sichere Kommunikation im Beirat
- das Zusammenstellen eines Onboarding-Pakets für neue Beiratsmitglieder
- die Erarbeitung einer Reporting-Systematik und entsprechender Vorlagen
- die Konzeption einer Jahres-Agenda, die die Termine für die regelmäßigen Beiratssitzungen und deren jeweilige Hauptgegenstände festlegt

Hat der Beirat einmal seine Tätigkeit aufgenommen (Modus Operandi), geht es dann vor allem um die Beiratssitzungen. Die Aufgaben des Beiratsbüros sind hier:

- die Erstellung von Tagesordnungen und der Einladungsversand
- die Erstellung der Sitzungsunterlagen und Koordination mit den Einheiten, die ggf. Inhalte zuliefern (z.B. Geschäftsführung, Finanzbereich, Rechtsabteilung)
- die Vorbereitung von Beschlüssen
- die Koordination zwischen Beiratsmitgliedern und Unternehmen z.B. bei Themenvorschlägen und Anregungen, aber auch bei zusätzlichem Informationsbedarf



- die Nachbereitung von Sitzungen wie die Protokolle oder das Nachhalten von Themen aus den entsprechenden Beratungen

Stellt man sich die Frage nach dem notwendigen Ressourceneinsatz, ist die Set-up-Phase intensiver und kann sich über ein bis drei Monate erstrecken. Geht man dann in den operativen Modus über und gibt es keine Sondersituationen (wie Krisen, Generationswechsel, Übernahmen o. Ä.), ist der Aufwand deutlich geringer. So bedarf die Vorbereitung einer Sitzung abhängig vom gewünschten Umfang im Durchschnitt ein bis drei Wochen. Abhängig vom Turnus der Sitzungen (in der Regel bis zu vier Sitzungen pro Jahr) gibt es daher durchaus Phasen, in denen die Beiratsarbeit weniger aktiv betreut werden kann – ein wesentliches wirtschaftliches Argument für ein unabhängiges, externes Beiratsbüro.

Bei der Vielzahl der Aufgaben in der Beiratsarbeit wird deutlich, dass die notwendigen Kompetenzen sehr breit gefächert sind und dadurch mit bestehenden Ressourcen schwer zu füllen sind. Häufig erlebt man in der Praxis die Zuordnung zu einer Rechtsabteilung als „Hilfsapparat“. Während Rechtsabteilungen ein ganz zentraler Sparringspartner in der Beiratsarbeit sind, setzt ein großer Teil der Aufgaben ein eher generalistisches Erfahrungswissen, tiefe betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder auch Moderations- und Koordinationsfähigkeiten voraus oder sind von administrativer Natur.

Die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit ist insbesondere im Umfeld börsennotierter Unternehmen sehr weit fortgeschritten. Getrieben durch die Deutsche Corporate Governance Kommission steht Unternehmen eine Vielzahl konkreter Empfehlungen und Anregungen zur Verfügung. Nicht alles macht auch für Familienunternehmen Sinn. Compliance-Management-Systeme und die hohe Aufmerksamkeit, die sie auf legales und ethisch fundiertes Verhalten und das strikte Vermeiden z. B. von Kartell- und Umweltverstößen sowie Korruption auf nationalen und internationa-

len Märkten legen, sind auch für Familienunternehmen v. a. vor dem Hintergrund eines gestiegenen Haftungsrisikos zu einem Muss geworden. Auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße geben können (das sogenannte Whistleblowing), könnte für Familienunternehmen ein spannendes Instrument für mehr Transparenz sein. ●



Sabrina Biedenbach ist Gründerin und Inhaberin des unabhängigen Aufsichtsratsbüros Board Office Biedenbach.

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

SERGE HAUSER UND RETO BLASER IM GESPRÄCH MIT PETER VIKTOR KUNZ

„Es braucht weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager!“

Schweizer Familienunternehmen brauchen externe Expertise in ihren Verwaltungsräten, sagt Peter Viktor Kunz, Verwaltungsrat im traditionsreichen Schweizer Schuhhaus Walder AG. Im Interview spricht er über Zusammensetzung, Strukturen und Anforderungen in Verwaltungsräten.

Sie sind externer Verwaltungsrat bei der Walder AG. Wie ist es zu diesem Engagement gekommen?

PETER VIKTOR KUNZ: Ich bin bekannt als kritische Person, die sagt, was sie denkt, und habe in den Jahren einen guten Ruf als Jurist und Rechtsanwalt erlangt. Über eine Drittperson ist das Unternehmen an mich herangetreten und hat Interesse für ein Kennenlernen geäußert. Über einen Zeitraum von einem halben Jahr war ich zu drei Verwaltungsratssitzungen als Gast eingeladen. Walder wollte mich und meine Ansichten näher kennenlernen und ich hatte ebenso die Gelegenheit, mir ein ausführliches Bild über das Gremium und das Unternehmen zu machen. Die Chemie mit der Familie und den externen Verwaltungsräten hat auf Anhieb gestimmt und das Unternehmen hat mich sehr interessiert. Beide Seiten hatten in diesem Prozess die Möglichkeit herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit passt. Ich empfand diese Art Probezeit als sehr wertvoll und kann dies nur weiterempfehlen. Gerade bei Familienunternehmen muss die Beziehung auf der persönlichen Ebene funktionieren.

Sie bezeichnen Walder als Vorzeigefamilienunternehmen. Was lässt Sie so urteilen?

Die Forschung zeigt, dass Unternehmen ab der dritten Generation oft Schwierigkeiten bekommen mit Familienthemen und ihrer Nachfolge. Die Familie Walder hält das Unternehmen bereits in der fünften Generation und die sechste ist schon operativ tätig. Diese Langlebigkeit sieht man selten und die Entwicklung über die Jahrzehnte liest sich als Erfolgsgeschichte. Ein weiteres herausragendes Merkmal von Walder ist ihre vorbildliche Corporate Governance. Entscheidungen werden sachlich abgewogen und kontrovers diskutiert. Dadurch wird weniger nach Bauchgefühl gehandelt. Das entspricht meiner Vorstellung einer optimalen Unternehmensführung und -steuerung.

Wie hat man es über die Jahrzehnte geschafft, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln?

Die Jungen wurden langsam an die Unternehmung herangeführt. Sie mussten lernen, sich zu qualifizieren und sich auch gegen familienfremde Personen zu behaupten. So weisen die Kinder die fachlich und charakterlich passenden Eigenschaften auf.

Muss man das Thema Corporate Governance und die Zusammensetzung von Verwaltungsräten in Familienunternehmen in der Praxis sowie der Management-Lehre stärker aufgreifen?

Der familienexterne und unabhängige Verwaltungsrat stellt meiner Meinung nach das wichtigste Element einer funktionierenden Corporate Governance bei Familienunternehmen dar. Eine Unternehmerfamilie, die sich nicht kritisch hinterfragen lässt, steuert unweigerlich auf Probleme zu. Ich habe mit Firmen zusammengearbeitet, bei denen der Verwaltungsrat alles abgesegnet hat. Die Pflicht eines externen Verwaltungsrats ist es

„Ein guter Verwaltungsrat muss zu einer gesunden Streitkultur beitragen“

Wie sieht Ihre Rolle aus?

Von sechs Verwaltungsratsposten werden zwei von der Familie Walder besetzt, auch das Präsidium. Die weiteren vier Verwaltungsräte sind Externe. Dabei verfügt jeder Verwaltungsrat über eine komplementäre Expertise zur Familie und Geschäftsleitung. Mein Fokus liegt auf juristischen Themen. Für mich muss ein guter Verwaltungsrat zudem zu einer gesunden Streitkultur beitragen.

allerdings, auf Missstände aufmerksam zu machen und Entscheidungen zu hinterfragen. Die erhöhte Komplexität der Themen, je größer das Unternehmen ist, fordert eine professionelle Corporate Governance und somit auch einen professionellen Verwaltungsrat.

Was muss ein Verwaltungsrat mitbringen, um den hohen Anforderungen zu genügen?

Es braucht fachliche Kompetenz sowie charakterliche Stärke. Jedes Familienunternehmen muss sich die Frage stellen: „Welche Expertise müssen wir uns extern dazu holen?“ Ergänzend dazu sollte jeder Verwaltungsrat ein Verständnis für Finanz- und Marktthemen mitbringen. Ein externer Verwaltungsrat sollte eine Vertrauensperson für die Familie sein. Diese Beziehung muss entstehen und wachsen können. Den fruchtbaren Boden dafür stellt die Familie, indem sie die offene und ehrliche Meinung aller Mitglieder einfordert. Dies kann einige manchmal vor den Kopf stoßen oder Gefühle verletzen, eine transparente Kommunikation ist aber unabdingbar. Ist dies nicht möglich, muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, das Mandat niederzulegen.

Verwaltungsräte werden bisweilen als „Gremium der ahnungslosen Aufpasser“ oder „Altherren-Gremium“ bezeichnet. Was halten Sie von solchen Aussagen?

Nicht viel. Wie bereits erwähnt, braucht es die richtige Mischung aus Kompetenzen sowie Persönlichkeiten und dies aus der Familie und von familienfremden Personen. Bei Walder bin ich mit 53 Jahren der jüngste Verwaltungsrat, aber in Ergänzung mit der Geschäftsleitung passt dies wunderbar. Ein digitales Junggenie in den Verwaltungsrat zu berufen ist nicht die Lösung, um der digitalen Transformation zu begegnen. Der Wandel muss auf allen Ebenen geschehen und wird bei Walder stark aus dem operativen Geschäft vorangetrieben. Wichtig ist, dass die richtigen Kompetenzen im Unternehmen insgesamt vorhanden sind. Ob dies nun im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung ist, spielt meiner Meinung nach nicht die entscheidende Rolle.

Was empfehlen Sie Eigentümern von Familienunternehmen bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrats?



Peter Viktor Kunz ist ordentlicher Professor und Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.

Weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager sind gefordert! Ab einer gewissen Unternehmensgröße müssen Externe in den Verwaltungsrat und in die Geschäftsleitung. Es braucht professionelle Strukturen mit einer soliden Corporate Governance und Compliance. Aktionärsbindungsverträge und Statuten müssen sauber ausgestaltet sein. Der Verwaltungsrat muss präventiv wirken. Eine gesunde Streitkultur ist Teil davon.

Welchen Rat geben Sie zukünftigen externen Verwaltungsräten in Familienunternehmen?

Den besten Rat, den ich geben kann, ist die Familienmitglieder kritisch zu würdigen. Es lohnt sich, unangenehme Fragen zu stellen, und das Umfeld muss es seinerseits zulassen. Oft brauchen Familienunternehmen einen externen Anstoß, Themen anzugehen oder Konflikte aus der Welt zu schaffen. Ein externer Verwaltungsrat muss offen sagen können, was er denkt. Auch wenn dies heißt, hinzustehen und zu sagen, dass man den Sohn oder die Tochter nicht als geeigneten Nachfolger sieht. ●



Reto Blaser und **Serge Hauser** sind bei PwC Schweiz zuständig für die Unternehmensentwicklung im Bereich Familienunternehmen & KMU.

Prof. Dr. Peter Viktor Kunz

(* 1. Februar 1965) ist ordentlicher Professor und Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Familienunternehmen, Publizist sowie juristischer Experte (u. a. als Gutachter für die Miteigentümerfamilie Burkard des Spezialitätenchemie-Unternehmens Sika). Als Anwalt saß er im Vorstand des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte (SIVG) und förderte die professionelle Verwaltungsrats-tätigkeit.

Schuhhaus Walder AG

Die Schuhhaus Walder AG mit Sitz in Wangen-Brüttisellen ist eine Schweizer Detailhandelskette für Schuhe und Accessoires. Im traditionsreichen Familienunternehmen führt bereits die sechste Generation das Zepter. Walder betreibt mit über 330 Personen rund 40 Filialen. Zur Unternehmensgruppe gehört auch die aus der ehemaligen Schuhfabrik hervorgegangene Immobiliengesellschaft Walim AG.

VON SABINE STRICK

Warum machen die das?

Trotz eines ohnehin schon herausfordernden Aufgabenspektrums engagieren sich nicht wenige Unternehmer in den Beiräten anderer Familienunternehmen. Was motiviert sie? INTES hat nachgefragt.



„Ein Familienunternehmer als Beirat in einem anderen Familienunternehmen kann eine absolute Win-win-Situation sein. Wichtig ist, dass der Beirat echte Kompetenzen hat. Seine Rechte und Pflichten müssen nicht dem Umfang eines AG-Aufsichtsrats entsprechen, sollten aber mindestens Zustimmungen zur Unternehmensstrategie, Budgetfreigaben und auch Auswahl des entscheidenden Personals umfassen. Viele Familienunternehmen sind für den Austausch mit anderen Familienunternehmen viel offener geworden. Gerade beim Thema „Strukturen und Zusammenarbeit mit Management und Familie“ können sie viel voneinander lernen.“

Michael Nick, Mitgeschäftsführer der Merz Holding, Beirat in einem weiteren Familienunternehmen



„Für mich ist meine Beirats- bzw. Aufsichtsrats-tätigkeit Teil meiner persönlichen Fortbildung. Ich lerne viele verschiedene Aspekte anderer Unternehmen kennen, kann diese mit meinen Erfahrungen spiegeln und in eine offene und anregende Diskussion einsteigen. Dadurch profitieren gleich drei Parteien: das zu beratende Unternehmen, ich selber und mein Unternehmen. Die Tätigkeit hilft auch, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, da mir bei einem fremden Unternehmen gar nichts anderes möglich ist.“

Dr. Andreas Hettich, Geschäftsführender Gesellschafter, Hettich Holding, tätig in den Aufsichtsräten der Jowat SE, der Georg Nordmann Holding AG und der Peter Lacke GmbH



„Ich bin derzeit im Beirat eines Unternehmens, wo es galt, nach dem altersbedingten Ausstieg des Gründers die Inhaberfamilie beim Übergang in die nächste Generation zu begleiten. Hierbei helfen zu können, ist mir eine große Freude. Aufgrund meines Erfahrungshintergrundes kann ich Sparringspartner für Familie und Geschäftsführung sein. So war z. B. für die Gesellschafter bei der jüngsten Neubesetzung der Geschäftsführerposition die Begleitung des Prozesses durch den Beirat sehr wertvoll.“

Dr. Bernhard Greubel, bis Ende 2015 Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter von Pfeiffer & Langen, aktuell u. a. Beiratsmitglied bei der Mellerud Chemie GmbH



„Es ist spannend und lehrreich zugleich, als Beirat Gesellschaft und Gesellschafter zu beraten. Dies in meist vertrauten Themenfeldern, aber auch da, wo sich neue Fragestellungen auftun. Macht einfach Freude!“

Dr. Benedikt Hüffer, Geschäftsführender Gesellschafter Aschendorff GmbH & Co. KG, Beirat in anderen Familienunternehmen



„Die Beiratstätigkeit in einem Unternehmen macht es erforderlich, die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, seines Markt- und Wettbewerbsumfeldes sowie seiner Zukunftsherausforderungen so gut es geht zu verstehen. Dies ist jedes Mal eine spannende Herausforderung, die aus meiner persönlichen Erfahrung nie abnimmt. Die Erfahrungen, die man dabei macht, und die Erkenntnisse, die man gewinnt, tragen aber immer auch zur persönlichen Horizonterweiterung bei. Außerdem kann es eine große Befriedigung sein, zu einer positiven Entwicklung eines Unternehmens einen persönlichen Beitrag leisten zu können.“

Matthäus Niewodniczanski, Geschäftsführender Gesellschafter der Bitburger Holding, Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr Dental AG, Vorsitzender des Beirats der Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG



„Aus persönlicher Erfahrung weiß ich, dass ein Gremium aus externen Beratern einen hohen Mehrwert für die Unternehmensführung und die Gesellschafter eines Unternehmens bringt. Der externe Blick, speziell bei strategischen Fragestellungen, führt zu einem höheren Anspruch und zu besserer Qualität in der Entscheidungsfindung. Für mich als Unternehmerin liegt der Benefit einer Beiratstätigkeit in der Möglichkeit, selbst neue Erfahrungen zu sammeln, Einblicke in die Vorgehensweisen und strategischen Planungsprozesse vergleichbarer Unternehmen zu gewinnen und somit wiederum einen Mehrwert für den eigenen Horizont und das eigene Unternehmen zu erhalten.“

Angelique Renkhoff-Mücke, Gesellschafterin und Vorstandsvorsitzende der Warema Renkhoff SE, Beirätin in anderen Familienunternehmen

Connect, Learn, Lead

Die nächste Unternehmergegeneration ist weniger verschlossen, öffentlichkeitsscheu, autoritär und statusbewusst als ihr Vorgänger. Sie ist ein Digital Native, gut ausgebildet, vernetzt und will erfolgreich sein. Warum sie ganz andere Bedürfnisse hat als ihre Vorgänger und wie sie sich weiterentwickeln kann, erklärt Peter Englisch, Global Family Business Leader bei PwC.

Mit den Millenials und der Generation Z tritt eine neue Unternehmergegeneration an. Inwiefern ist sie anders?

PETER ENGLISCH: Seit Jahren beobachten wir einen verstärkten Trend zur Professionalisierung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien: Die aktuelle Inhabergeneration legt großen Wert auf die Vorbereitung der Nachfolger auf eine verantwortungsvolle Inhaberschaft (Responsible Ownership). Sie ermöglicht ihren Kindern eine internationale Ausbildung und gibt ihnen Freiraum zur persönlichen und beruflichen Entfaltung. Eltern setzen die familieninterne Nachfolge nicht mehr als Selbstverständlichkeit voraus, sondern stellen ihre Kinder vor die eigene Wahl.

Gut für das Familienunternehmen ...

Unbedingt: Es führt zu besser ausgebildeten künftigen Nachfolgern. Den NextGens stehen so aber auch mehr Optionen zur Verfügung. Der klassische Karriereweg im eigenen Unternehmen ist nur eine von vielen Möglichkeiten. Erfolg ist auch mit komplett neuen Rollenmodellen möglich – im selbst gegründeten Start-up, in anderen Unternehmen oder mit komplett neuen Geschäftsmodellen. Das hat auch unser NextGen-Survey (s. UnternehmerBrief 04/2017) gezeigt.

Und unter welchen Voraussetzungen steigen NexGens ins eigene Familienunternehmen ein?

Nachfolger setzen andere Maßstäbe an ihr Berufsleben: Die Vergütung ist nicht mehr ausschlaggebend. Sie erwarten, dass ihr Arbeitgeber mehr bietet als nur Arbeit und Einkommen. Er muss identitätsstiftend sein

und einen nachhaltigen Sinn erfüllen. Und sie wollen im Unternehmen etwas bewegen.

Was bringt der Einstieg mit sich?

Die NextGen steht vor vielen, ganz unterschiedlichen Fragestellungen: Ist das bestehende Geschäftsmodell fit für die Zukunft? Wie gehen wir mit den rasanten technologischen Veränderungen und dem neuen Wettbewerbsumfeld um? Was bedeutet das Unternehmen für mich und meine Familie? Welche Rolle kann und möchte ich übernehmen, was wird von mir erwartet?

Wie finden die NextGens Antworten auf solche Fragen?

Das ist gar nicht so einfach. Ein wichtiger Aspekt ist der Austausch unter Gleichgesinnten. Dafür haben wir bei PwC ein weltweites NextGen-Programm für künftige Nachfolger und NextGens von 16 bis 36 Jahren aufgesetzt, das ihnen hilft, erfolgreich zu sein – im Familienunternehmen oder im eigenen Unternehmen. Es folgt dem Dreiklang Connect, Learn und Lead.

Was heißt das konkret?

Weltweit haben wir bei PwC sogenannte NextGen Clubs für die Vernetzung unter Gleichgesinnten ins Leben gerufen. Aktuell gibt es bereits 1.500 Mitglieder in 21 Ländern – jedes Jahr kommen weitere dazu. Außerdem bieten wir für NextGens ein auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen abgestimmtes Qualifizierungsprogramm in Zusammenarbeit mit weltweit führenden Business Schools wie Columbia in New York, HEC in Paris sowie INSEAD in Singapur.



Peter Englisch und sein Team haben ein spannendes globales Next-Gen-Programm entwickelt. Siehe: www.pwc.com/nextgen

Darüber hinaus haben wir zusätzliche Angebote für bereits im Unternehmen tätige NextGen FamBiz Leader geschaffen, die ihnen sowohl bei der persönlichen Profilierung helfen, aus dem Schatten der aktuellen Unternehmergegeneration herauszutreten, als auch die Chance geben, erfolgreich neue Ideen und Konzepte zu entwickeln und zu testen. Dazu gehört auch das Kennenlernen und Vernetzen mit jungen, disruptiven Start-ups im Rahmen der von uns unterstützten weltweit größten Start-up-Konferenz Slush. ●



Dr. Christina Müller ist Redaktionsmitglied des UnternehmerBriefs und Senior Managerin bei PwC.

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT GUNNAR RAUFFUS

Der maßgeschneiderte Plan für den Stabwechsel

Besser keine vorformatierte Nachfolge, dachte sich Gunnar Rauffus, als er sein Projekt anging. Er wollte einen Weg, der für das Unternehmen Rügenwalder Mühle wie für den Nachfolger gleichermaßen passt.

Bei Rügenwalder verkörperst du die siebte Generation an der Firmenspitze. Wie vollzog sich dein Weg dorthin?

DR. GUNNAR RAUFFUS: Mein Vater hatte das Unternehmen über 30 Jahre lang erfolgreich als Firmenchef geführt. Ich habe mein Jurastudium an der Universität Freiburg absolviert und anschließend dort promoviert, in der beruflichen Praxis führte mich mein Weg in eine internationale Großkanzlei in Hamburg. Die Tätigkeit als Jurist habe ich gerne gemacht, hätte das auch weiter betreiben können – entschied mich dann aber, ins Unternehmen zu gehen. Ich bin Einzelkind. Mein Entschluss verlief zwischen der Einsicht ‚Ich möchte Verantwortung für Familie und Unternehmen wahrnehmen‘ und ‚Ich habe meine eigenen Vorstellungen davon, in welcher Rolle es mit mir weitergehen soll‘.

Die operative Führung haben wir an langjährig bewährte Manager aus den eigenen Reihen übergeben.

Wie reifte deine Vorstellung über deinen Weg zur Rügenwalder Mühle bis in deine heutige Position, die ja eine besondere ist?

Zunächst stieg ich als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung ein, mein Vater wirkte in dieser Zeit weiter in seiner Funktion als geschäftsführender Gesellschafter. Ich war für Recht, Personal und übergeordnete Aufgaben mitverantwortlich und war in die Gesamtführung eng eingebunden. Eine gute Einführung, aber im Lauf der zwei Jahre, die ich diese Funktion hatte, stellte ich fest: Das ist nicht die richtige Position für mich!

Und dann?

Ich merkte, dass die Geschäftsführung nicht der Platz ist, an dem ich das Beste für das Unternehmen leisten kann. Ich wollte die Rügenwalder Mühle hinsichtlich ihrer künftigen Entwicklung und Strategie viel lieber aus einer aktiven Eigentümer-Position heraus steuern – und auf diese Weise an der Lösung von Herausforderungen mitwirken. Ich habe als Jurist gelernt, analytisch und strukturiert an die Themen heranzugehen. Das hilft bei übergeordneten

Fragen, mit denen man als Inhaber regelmäßig befasst ist. Aus diesen Erkenntnissen entstand das Bild für meinen Weg, den ich dann eingeschlagen habe.

Chapeau! Diese Einsichten zeugen von großer Klarheit und kluger Selbsteinschätzung. Was hast du daraus gemacht?

Mir war klar, dass eine konstruktive Inhaberrolle in einem Aufsichtsgremium meine Heimat im Unternehmen werden sollte. So bin ich heute aktives Mitglied in unserem Aufsichtsrat. Mein Vater hat den Vorsitz inne, ich den stellvertretenden Vorsitz. Diese Neuerung haben wir zum Jahresanfang 2017 eingeführt, damit verbunden war ein Wechsel meines Vaters von der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat. Die operative Führung des Unternehmens haben wir an langjährig bewährte Manager aus den eigenen Reihen übergeben, so dass hier ein gleitender Übergang ohne Bruch möglich wurde.

Einen Punkt sollten wir hier noch klären. Die Rügenwalder Mühle firmiert als

GmbH & Co. KG, dennoch habt ihr euer Aufsichtsgremium als „Aufsichtsrat“ positioniert. Welche Botschaft ist damit verknüpft?

Vor der Neukonzeption unseres Aufsichtsgremiums hatten wir einen Beirat, in dem ich schon über viele Jahre mitwirkte. Dieser war als rein beratendes Organ verfasst. Wir haben jetzt ganz bewusst in einen Aufsichtsrat umfirmiert, um damit zu symbolisieren: Dieses Gremium ist neu. Es hat mehr Kompetenzen – und es hat umfassende Kontrollrechte. Es ist als Wirkungszentrum des familiären Einflusses aufgestellt, hier befindet sich die Schnittstelle zwischen der Eigentümerfamilie und dem Geschäft – schließlich hat sich die Familie mit der Schaffung des Aufsichtsrats ja aus der operativen Führung zurückgezogen. Für uns ist dieses neue Format aber zugleich auch das Signal, dass die Rügenwalder Mühle auch zukünftig als Familienunternehmen weitergeführt wird.

Du sprachst von deiner aktiven Rolle als Aufsichtsratsmitglied. Wie haben du und dein Vater das gestaltet?

Der Aufsichtsrat führt vier Sitzungen im Jahr durch; wir haben vier Mitglieder aus der Familie sowie drei weitere externe Aufsichtsräte. Diese haben wir aus der Beiratsfunktion übernommen, so sichern wir Kontinuität und Know-how. Mein Vater und ich sind als familiäre Inhaber auch über die Sitzungen hinaus im Unternehmen präsent. Wir haben in der Firma unsere Büros, stimmen uns in wichtigen Themen mit der Geschäftsführung ab. Vor allem mein Vater hat natürlich tiefe Kenntnisse über das Unternehmen, er stand drei Jahrzehnte an der Spitze des Geschäfts und will hier weiter Impulse einbringen.

Wie haben dein Vater und du ihre Einflussbereiche geregelt?

Es gibt keine Aufteilung. Wir bearbeiten bewusst viele Themen gemeinsam, sprechen gegenüber dem Unternehmen und den Stakeholdern mit einer Stimme und vertreten gegenüber den Geschäftsführern eine gemeinsame Linie. Ich befasse mich zudem mit Grundfragen der Organisation, auch die neue Führungsstruktur habe ich mit vorangetrieben. Überdies kümmere



Gunnar Rauffus, Rügenwalder Mühle

Um alle möglichst gut einzubinden, haben wir eine Familienverfassung formuliert.

ich mich im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit etwa um ein verbessertes Reporting, die Vorbereitung der Sitzungen sowie den Kontakt zu den externen Mitgliedern des Aufsichtsrats.

Was habt ihr dafür getan, um das Wirken deines Vaters in seine neue Rolle zu überführen? Aus Governance-Überlegungen ist es ja wichtig, dass hier eine saubere Abgrenzung erfolgt und sich nicht eine Art Neben-CEO etabliert.

Dieses Thema hatten wir klar vor Augen. Wichtig war uns eine symbolische Handlung. Ganz bewusst ist mein Vater aus seinem alten, großen Büro ausgezogen. Das hat der neue Geschäftsführer übernommen; Christian Rauffus hat jetzt ein deutlich kleineres Büro, neben meinem gelegen, am Ende des Ganges. Das ist ein wichtiges Signal gegenüber den Mitarbeitern. Mein Vater ist nicht mehr jeden Tag im Unternehmen, er kommt an festgelegten Tagen, und wenn gemeinsame Themen mit der Geschäftsführung bearbeitet werden, vereinbaren wir dafür einen Termin. Das ist unser Beitrag für die Klarheit der Governance ...

... und gleich zur Governance auf der Ebene der Familie: Wie habt ihr das Verhältnis zwischen euch als aktiven Gesellschaftern und den nicht in der Führung des Unternehmens vertretenden Gesellschaftern geregelt?

Wir sind mittlerweile neun Gesellschafter. Neben den beiden Schwestern meines Vaters sind in meiner Generation fünf Cousinsin

hinzugekommen. Sie haben ihre Lebensmittelpunkte weit verstreut an verschiedenen Orten und sind nicht aktiv im Unternehmen tätig. Was uns alle aber eint: Wir sind stark an den Geschicken der Rügenwalder Mühle interessiert, wir wollen das Unternehmen begleiten und wissen, was vor sich geht. Um alle möglichst gut einzubinden, haben wir schon vor einigen Jahren eine Familienverfassung formuliert, die wir gerade auf den neuesten Stand bringen.

Was sind wichtige Gestaltungselemente, mit denen ihr abgebildet habt, was ihr erreichen wolltet?

Wir wollten, dass Information und Beteiligung der Gesellschafter in einen angemessenen Rahmen gefasst werden. Deshalb wollen wir uns neben den Gesellschafterversammlungen auch informell als Familie treffen und in Kontakt bleiben – und wir wollen uns einmal im Jahr als Gesellschafter

weiterbilden, ganz im Sinne von Professional Ownership. Überdies haben wir eine Whatsapp-Gruppe geschaffen, eine gute Plattform für den laufenden, spontanen Austausch zwischen meinen Cousinsin und mir. Bei der Arbeit an der Familienverfassung haben wir gemerkt, wie wichtig der Prozess ist. Der Austausch über das Unternehmen ist ein echter Mehrwert, man kommt zusammen und kann sich über Themen verständigen, die das Verhältnis Unternehmen – Familie bestimmen.

Wie ist dein eigenes Verhältnis zum Unternehmen gereift?

Es hat mehr Klarheit über meine Rolle geschaffen, auch über deren langfristige Entwicklungsmöglichkeiten. Geholfen hat dabei sicher auch, dass ich seit einiger Zeit Vater bin. Das schärft die Perspektive. Man denkt dann nicht nur an sich selbst und den Job, sondern entwickelt einen verantwortlicheren Blick für das Ganze. ●



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

Rügenwalder Mühle

Das Unternehmen wurde vor 184 Jahren in Rügenwalde (Pommern) von Carl Müller gegründet. Heute befindet es sich im Übergang von der 6. auf die 7. Inhabergeneration. Großes strategisches Thema auf Unternehmensseite: von der Wurst aus Fleisch zur Wurst auf Veggie-Basis. Seit 1946 ist das Familienunternehmen in Niedersachsen beheimatet. Es erwirtschaftet heute mit 575 Mitarbeitern einen Umsatz von 205 Mio. Euro. Christian Rauffus, Firmenchef in der 6. Generation, wechselte Anfang 2017 in den Aufsichtsratsvorsitz. Unser Gesprächspartner Dr. Gunnar Rauffus (38) ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender.

VON BJÖRN VIEBROCK

Wie für Familienunternehmen geschaffen

Die Rechtsform der SE bringt für langfristig und international denkende Familienunternehmen viele Vorteile. Inzwischen gibt es auch reichlich praktische Erfahrung mit dem Rechtsformwechsel.

Ist unsere Rechtsform noch aktuell?, das fragen sich derzeit viele Familienunternehmer. Sie haben neue, prägende Einflüsse vor Augen – das Geschäft wird internationaler und digitaler, Standorte und Firmensitze sind nicht mehr für die Ewigkeit fix, sondern mobiler geworden. Damit fällt der Blick fast automatisch auf eine noch recht neue Rechtsform, die Europäische Gesellschaft, oder, in internationaler Ausdrucksform, die Societas Europaea (SE). In einigen Punkten scheint diese erst 2004 eingeführte Rechtsform wie für den Bedarf von Familienunternehmen gemacht – davon kunden auch die zahlreichen Umfirmierungen in eine SE, die wir innerhalb des letzten Jahrzehnts erleben konnten. Beispiele sind etwa Deichmann, Dachser, Springer oder Wilo.

Die Firmierung bereit machen für Langfristiges

An einer Umwandlung interessierte Unternehmer können heute vom Erfahrungsschatz derer profitieren, die diesen Schritt schon getan haben. So zeigt der Blick in

„Wichtige Entscheidungen werden via SE in einer einzigen zentralen Plattform gebündelt.“

die Praxis, dass viele Familienunternehmer die SE nutzen, um besser vorbereitet zu sein für Entscheidungen, die Jahre oder Jahrzehnte in der Zukunft liegen können: Das internationale Geschäft in europäischen Ländern aufbauen, in denen die Firma heute noch gar nicht vertreten ist? Dereinst ohne Wechsel der Rechtsform den Firmensitz in ein anderes europäisches Land verlagern – etwa um Kunden zu folgen oder weil die Inhaberfamilie ihren Wohnsitz in dieses Land verlagert hat? Mit einer SE ist all das einfacher möglich als mit anderen Rechtsformen, die es so nur im deutschen Recht gibt.

Ein anderer in der Praxis geschätzter Vorzug der SE ist die einfache Struktur an der Spitze. Hier kann die Entscheidungsmacht an einem einzigen Punkt der Organisation gebündelt werden; viele Familienunternehmer schätzen das als elegante Lösung, weil ihnen die mitunter komplexe Parallelarbeit von Aufsichtsrat und Geschäftsführung oder GmbH-Gesellschafterausschuss und Geschäftsführung erspart bleibt. Die One-Tier-Variante der SE („monistische Verfassung“) sieht als zentralen Ort unternehmerischer Willensbildung den Verwaltungsrat vor.

„Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung“, diese Formulierung aus dem SE-Gesetz klingt in den Ohren vieler Familienunternehmer wie Musik. Sie gestattet es, Mitglieder des Verwaltungsrats (VR) als „geschäftsführende Direktoren“ einzusetzen, also als für das operative Tagesgeschäft Verantwortliche. Diese unterliegen in ihrer Tätigkeit den Weisungen des Verwaltungsrates. Auch das wird als Vorzug geschätzt, weil es den direkten Durchgriff auf die ausführende Ebene erleichtert, ein Weg, der etwa einem Aufsichtsrat qua Aktienrecht gar nicht offen steht. Für Familienunternehmer die, typisch für diese Unternehmensform, Haftung und Entscheidungsgewalt miteinander verknüpfen wollen, ist die monistische Verfassung eine sehr gute Option.

So hilft das einstufige SE-Modell auch, so manche gefährliche Klippe beim Generationswechsel zu umschiffen. Wir alle kennen die Fälle, in denen der abgehende Unternehmer von der Geschäftsführung in eine Mitgliedschaft im Beirat wechselt. Oft bezeichnen sich diese Senioren im eigenen Wording fortan als „aktiver Beirat“. Was harmlos klingt, kann sich für den eigentlich als Geschäftsführer agierenden Junior als Unter-

nehmer-Hölle erweisen, weil der Senior und eigentliche Ex-Firmenchef so weitermacht wie bisher – und aus dem Beirat heraus operatives Geschäft betreibt, am Sohn oder an der Tochter vorbei.

Elegantes Gehäuse für die Nachfolge schaffen

Per SE sind beide Generationen in der Lage, einen möglichen Schiffbruch auf dem Weg zur Nachfolge abzuwenden. Die praktische Umsetzung: Der Senior bekommt sein VR-Mandat, er kann, aber muss nicht Vorsitzender sein. Tochter oder Sohn werden als geschäftsführende Direktoren ebenfalls in den VR berufen – und können dem Senior damit auf gleicher Augenhöhe begegnen. Abzusichern ist das freilich durch eine diese Praxis regelnde Geschäftsordnung. Sie sollte vorsehen, wie die Kompetenzen von im Tagesgeschäft aktiven VR-Mitgliedern von denen der inaktiven VR-Mitglieder abgegrenzt werden. Hier hat sich die Devise „Handlungsfreiheiten gewähren, Fehler zulassen“ bewährt. Eine durch den Senior überkontrollierte Geschäftsführung ist auf jeden Fall nicht der Weg der Wahl.

Der Seniorchef bekommt auch eine Rolle

Der Blick auf diese Überlegungen zeigt: Die Societas Europaea als Rechtsform hat viele Gestaltungselemente, die den Anforderungen der Familienunternehmen sehr entgegenkommen. Für ein Familienoberhaupt kann die Position eines starken CEO geschaffen werden. Wichtige Entscheidungen werden via SE in einer einzigen, zentralen Plattform gebündelt, was den Interessen der Eigentümer an einer Einheit von Haftung und Leitung entgegenkommt. Steht ein Generationswechsel an, kann dem scheidenden Firmenchef aus der Familie eine Rolle als nicht geschäftsführender Direktor im Verwaltungsrat gegeben werden, was mehr Gestaltungsmöglichkeiten schafft – ohne den neuen Firmenchef beim Stabwechsel in seiner Rolle zu behindern. ●

§ SE

Societas Europaea

Die Societas Europaea als vorteilhafte Rechtsform für Familienunternehmen nutzen – 5 Kurztipps für die Praxis.

1. Geben Sie sich genügend Zeit, damit Sie den Weg in die neue Rechtsform gut überlegt angehen können. Mit einem Gang zum Notar ist das Thema nicht erledigt.
2. Prüfen Sie, ob das One-Tier-Board (geschäftsführende Direktoren sind Mitglied im Verwaltungsrat) für Ihr Unternehmen das geeignete Format ist.
3. Lassen Sie im Zuge des Rechtsformwechsels frühzeitig prüfen, welche steuerlichen Folgen die angestrebte Gestaltungsform haben kann. Gute Planung schützt vor überraschend aufkommenden Steuertatbeständen!
4. Sorgen Sie dafür, dass in einem One-Tier-Board die Schnittstelle zwischen Aufsehern und Umsetzern nicht zu kuschelig wird. Wenn sich immer alle einig sind, kann das ein Indiz dafür sein, dass ergebnisoffene Debatte und Kontrolle zu kurz kommen.
5. Für Verwaltungsräte größerer Familienunternehmen kann es lohnen, komplexe Themen in einen Ausschuss einzubetten, der Vorbereitung und Vertiefung erledigt. So kann die Agenda des VR von allzuviel Detailarbeit entlastet werden.



Björn Viebrock ist Partner bei PwC am Standort Essen. Er berät vermögende Privatpersonen, mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen zu den Themen Umstrukturierung, grenzüberschreitende Steuerplanungen und Portfoliobeteiligungen.

VON AXEL GLOGER

Namen und Würdigungen

Schneekoppe

Ex-Fußballer Lahm übernimmt Ex-Familienunternehmen

Der Weg als Fußballkapitän ist beendet, jetzt mausert er sich zum Firmenkapitän: Schon in seiner aktiven Zeit in der Nationalelf baute sich Philipp Lahm (heute 34) ein Portfolio an Beteiligungen auf. Spezialgebiet sind Traditionsmarken aus Familienhand, die er wiederbelebt. Beim einst TV-bekanntem Naturkostler Schneekoppe etwa stieg er vor zwei Jahren als Miteigner ein. Im Januar 2018 gab er bekannt, dass er die Mehrheit übernommen habe. Schneekoppe, gegründet 1927 von Fritz Klein, erwirtschaftet nach schwierigen Jahren einen geschätzten Umsatz von 7,5 Mio. Euro.



Philipp Lahm

Erste Erfahrungen hatte Lahm zuvor schon mit der Übernahme der Fußpflege-Marke Sixtus gemacht. Nach Fehlinvestitionen und liebloser Markenführung steckte der 1931 gegründete Hersteller vom Schliersee in der Krise, die Nachkommen des Gründers waren im Jahr 2012 ausgestiegen. Seit Spätsommer 2017 ist Lahm Alleineigentümer. Inzwischen wächst das Geschäft von Sixtus wieder und steht in den schwarzen Zahlen.

C. Brandt

Zwieback-Unternehmer Carl-Jürgen Brandt verstorben

Gute 33 Jahre hatte er die Geschäfte geführt, die Nachfolge war angegangen. Bis Ende letzten Jahres wirkte Carl-Jürgen Brandt als Firmenchef, seine Söhne Carl-Heinz und Christoph Brandt arbeiteten seit 2010 in der Leitung des Hagener Unternehmens mit. Es war ausgemacht, dass der Stabwechsel bald erfolgen sollte.

Der langjährige Geschäftsführer und Adoptivsohn des Gründers hatte die Firma im Jahr 1984 aus den Händen der Mutter übernommen. Er diversifizierte das Angebot, indem er den Zwieback durch verkleinerte Varianten auch als Kekse positionierte, überdies weitete er das Geschäft durch Übernahmen in Österreich und der damaligen DDR aus. Vor 15 Jahren beendete er die industrielle Tradition am Stammsitz in Hagen, die Produktion wurde, aus Steuermitteln reichlich bezuschusst, im thüringischen Ohrdruf neu aufgebaut. Zum Erhalt der Marke sei das erforderlich gewesen, hieß es. Die Firma Brandt erwirtschaftet mit 960 Mitarbeitern einen Umsatz von 215 Mio. Euro. Seniorchef Carl-Jürgen Brandt verstarb Anfang Dezember 2017 überraschend im Alter von 71 Jahren.

Tengelmann

Helga Haub mit Bundesverdienstkreuz geehrt

Ihre drei Söhne sind in den USA zur Welt gekommen, die Familie besitzt eine Ranch in Wyoming, ihr Ehemann Erivan Haub (85) ist seit den Lehrjahren in den Staaten bekennender USA-Fan – und Helga Haub baut Brücken zwischen den Vereinigten Staaten und Deutschland auf ganz praktische Art: Über 30 Jahre lenkte sie die Geschicke der United Service Organizations (USO) im Rhein-Main-Gebiet. Diese Initiative kümmert sich darum, dass US-Soldaten an ihren



Helga Haub

Standorten fern von Zuhause eine zweite Heimat finden. Für ihr Wirken bei USO und als Mäzenatin in ihrer Heimatstadt Wiesbaden wurde Helga Haub mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

Ikea

Möbel-Pionier Kamprad im Alter von 91 Jahren verstorben

Management-Meeting bei Ikea, es soll über neue Produkte jenseits „Billy“ geredet werden, wie üblich. Nach zwei Minuten meldet sich Ingvar Kamprad. „Moment. Nicht diese Tagesordnung!“ Sodann ergänzt er: „Ich will heute den ganzen Tag über all die Fehler sprechen, die Sie gemacht haben. Nur daraus können wir etwas lernen.“

So war Kamprad immer. Fragen gingen ihm nie aus, er suchte immer seinen eigenen Weg. Mit 17 stieg er ins Unternehmertum ein, begann einen Handel mit Postkarten und Stiften. Erst lieferte er per Fahrrad, später spannte er Milchautos für den Vertrieb ein. Er experimentierte in einigen Geschäften, 1951 brachte er seinen Ikea-Katalog auf den Markt, zwei Jahre später eröffnete er sein erstes Möbelhaus in seiner Heimatstadt Älmhult (Schweden). Ende der 1950er Jahre entwickelte er den Möbelverkauf per



Ingvar Kamradt

„Flat Pack“, mit dem er die Welt des Möbelhandels für immer veränderte: Tisch oder Stuhl werden als Bausatz verkauft, verpackt in einem Flachkarton, der ins Auto passt. Er brachte den Konsumenten bei, in hässliche Gewerbegebiete vor der Stadt zu fahren, durch die blau gestrichenen Läden auf der Suche nach einem Sofakissen ein Labyrinth zu absolvieren und die neuen Möbel mit wenig Geld, aber viel Zeit bei Verladung, Transport und Aufbau zu bezahlen. Dieses Geschäftsmodell wurde Basis beispiellosen Wachstums zur Weltmarke.

Er führte die Geschäfte als CEO von Ikea bis 1986 und war danach in den Aufsichtsräten von Ikea tätig, bis er sich 2013 im Alter von 87 Jahren zurückzog. Heute betreibt Ikea 411 Läden in 51 Ländern, die einen Umsatz von 38 Mrd. Euro erwirtschaften. Ingvar Kamradt starb Ende Januar im Alter von 91 Jahren. Seine Söhne Peter, Mathias und Jonas wahren das Erbe, sie sind in den Aufsichtsgremien von Ikea aktiv.

Volkswagen/Porsche

Stefan Piëch neue Schlüsselfigur im Clan

Es könnte alles darauf hinauslaufen, dass sich die Interessen des Porsche-Piëch-Clans bald in einer Person bündeln. Einige Schritte sind bereits vollzogen: Ferdinand Piëch (80) ist aus den unternehmerischen Interessen der Familie raus – seinen Job bei Volkswagen gab er ab, die Aktien an Volkswagen übertrug er an Hans Michel Piëch (75), den Bruder. Dieser hält damit 25,1 Prozent der Aktien an der Porsche SE, dem Hauptaktionär von VW, und ist durchgerechnet größter Einzelaktionär. Aber derzeit vollziehe sich der Übergang von der dritten auf die vierte

Inhaber-Generation, berichtet die „Wirtschaftswoche“ – und hier kommt Stefan Piëch (47) ins Spiel. Der Sohn von Hans Michel wird die Anteile dereinst erben, gemeinsam mit seinen fünf Schwestern. Piëch Junior gilt als autoaffin, fuhr Rallyes, arbeitete als Twen bei Hyundai, Chrysler, Mitsubishi und Porsche. Er studierte BWL und Filmwissenschaften, promovierte an der Universität Klagenfurt. Derzeit ist er CEO von Your Family Entertainment, einem Anbieter von Kinder-TV-Programmen (Umsatz 3,7 Mio. Euro). Überdies ist er Mitglied des Aufsichtsrats der VW-Beteiligung Seat.

GEA/Luserve

Otto Happel wird 70 Jahre alt

Bei denen, die ihn kennen, gilt er als Durchsetzer, als einer, der die ungewöhnliche Aufgabe liebt. Die Öffentlichkeit hat kein Bild von ihm, pflegte er doch schon immer den zurückgezogenen Lebensstil abseits der großen Bühne. Otto Happels Weg ins Unternehmertum beginnt früh, schon als Ingenieurstudent an der RWTH Aachen betreibt er einen Futtermittelanbauer in der kanadischen Provinz Alberta. Ins familieneigene Unternehmen steigt er 1975 ein, nachdem seine Mutter Elisabeth Happel, Witwe des Gründers, schwer erkrankt und die Führung abgeben muss. In der Folge baut er aus der mittelständischen Gesellschaft für Entstaubungs-Anlagen (GEA, damals 125 Mio. Euro Umsatz) über Expansion und Zukäufe einen weltweit tätigen Systemanbieter. 1989 bringt er GEA an die Börse, es folgen weitere Jahre mit Zukäufen, etwa die Übernahme der Metallgesellschaft. Zehn Jahre nach dem Börsengang erwirtschaftet Happels GEA einen Umsatz von 2,6 Mrd. Euro. Im Jahr 2006 dann der radikale Schnitt: Der damals 58-Jährige verkauft seine restlichen Anteile an GEA, erlöst dafür 540 Mio. Euro und zieht sich aus dem großen Unternehmertum zurück. Die verbleibenden Beteiligungen steuert er über seine Luserve AG (Luzern). Der begeisterte Segelyachtkapitän und Vater von sechs Kindern begibt im Februar seinen 70. Geburtstag.

Liqui Moly

Ernst Prost verkauft Lebenswerk an Würth

„Was passiert mit der Firma, wenn ich überraschend sterbe?“ Mit diesen Worten eröffnet Ernst Prost seinen Brief, Mitarbeiter des

Unternehmens erhalten ihn vor Weihnachten. Das Geschäft stehe „bärenstark und pumperlgesund“ da, die Eigenkapitalquote liege bei 83 Prozent. Aber ein Gedanke habe ihn seit Jahren umgetrieben: „Damit der Firma nix passiert, wenn mir was passiert“, dafür gelte es vorzusorgen. Zwar sei er jetzt, mit 60, fit und gesund. Aber, schreibt Prost: „Sie wissen doch selbst, wie das Leben spielt. Jeden Tag fällt irgendein Unternehmer im übertragenen und wörtlichen Sinne vom Himmel oder vom Balkon und dann stehen alle auf der Beerdigung dumm rum, machen lange Gesichter und wissen nicht, wie es weitergehen soll.“ Doch die Angst, dass sein Lebenswerk zerbröselte, sei weg, seit er zum Notar gegangen sei und unterschrieben habe: Per Jahresende 2017 ging die Firma Liqui Moly ins Eigentum des Beschläge-Händlers Würth über, einen vielfach größeren Partner, der für den Fortbestand des Ulmer Schmierstoffe-Herstellers einstehe.

Kleiner Rückblick: Ernst Prost hatte die Firma im Jahr 1998 übernommen, seither erlebten die Geschäfte von Liqui Moly einen stürmischen Aufwärtkurs (heute 531 Mio.



Ernst Prost

Euro Umsatz, 835 Mitarbeiter). Der passionierte Klartext-Sprecher Prost positionierte sich als Kämpfer für ehrliches Unternehmertum. „Der gebürtige Bayer rockte jahrelang die Talkshows mit Tiraden gegen Abzocker unter den Unternehmern“, so das Magazin „Bilanz“. Prost wird nach der Übernahme weiter an der Firmenspitze bleiben, seinem Sohn Benjamin (25) wolle er die Entscheidung über eine spätere Nachfolge offenlassen. „Solange es mir Spaß macht und es der Firma etwas bringt, werde ich die Sache durchziehen“, sagte er in einem Interview. ●

VON RAINER NIERMEYER

Souverän in jeder Rolle

Authentizität gilt als Erfolgsgarant. Vor allem Unternehmerinnen und Unternehmer haben angeblich stets sie selbst zu sein. Aber ist dem wirklich so?

Der ideale Chef soll echt sein, mit Ecken und Kanten, unverfälscht, aufrichtig, ehrlich, integer. So formulieren es Personaler bei der Suche nach Top-Führungskräften, und so wünschen sich Mitarbeiter ihre Vorgesetzten. Dies zumindest ist das Ergebnis einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen. Über 60 Prozent der 267 Befragten nannten Authentizität als die wichtigste Führungseigenschaft – noch vor Begeisterungsfähigkeit und Belastbarkeit.

Je echter, desto besser? Falsch: Für Führungskräfte geht es nicht darum, die eigene Persönlichkeit auszuleben. Zugespielt gesagt: Das sollte man lieber in der Männergruppe am Wochenende oder im Töpferkurs auf Ferteventura tun. Denn wer sich im Unternehmen mit all seiner Natürlichkeit, mit Zweifeln und berechtigter Selbstkritik zeigt, wie er ist, hat wenig Chancen, seiner

Führungsaufgabe auf Dauer gerecht zu werden. Erfolgreich sind nur jene Vorgesetzte, die für sich jeweils exakt definieren können, welche Rolle sie in

ihrer Funktion jeweils darzustellen haben. Besonders deutlich wird dies in der Politik. Joschka Fischer mutierte einst aus der Rolle des Straßenkämpfers hinein in die eines veritablen Außenministers.

Auch in Familienunternehmen geht es immer wieder um exakte Rollendefinitionen, denn familieninterne Konflikte entstehen genau dann, wenn Rollen nicht klar definiert, kommuniziert und entsprechend gelebt werden. Besonders beim Übergang von einer Rolle in die nächste, z.B. vom Geschäftsführer zum Beirat, von der Nachfolgerin zur Geschäftsführerin, von der Gesellschafterin zur Beiratsvorsitzenden oder vom geschäftsführenden Gesellschafter zum Privatier, entstehen oft Reibungspunkte.

Eine soziologische Studie zum Thema „Professionalität“ bestätigt: Geschäftsführer und Führungskräfte müssen wissen, wie sie sich zu inszenieren haben und welche

Symbolik ihnen in ihrer Position zur Verfügung steht. Gelingt ihnen das, wirken sie kompetent – gerät die Inszenierung zu plump, gelten sie als aalglatte Täuscher, deren Make aufgesetzt wirkt.

Wichtig zu wissen für Unternehmer: Wenn er oder sie sich erfolgreich „inszeniert“, gibt er oder sie deshalb noch lange nicht die eigene Identität auf. Das funktioniert schon deshalb nicht, weil Unternehmer und Unternehmerinnen viele Rollen gleichzeitig spielen müssen, die nicht bruchlos zusammenpassen. Die Eltern stellen sich unter seiner/ihrer Rolle etwas anderes vor als die Mitarbeiter, angestellte Führungskräfte etwas anderes als die Öffentlichkeit, Ehefrau und Kinder etwas anderes als die Freunde im Fußballverein. Es bleibt dem Unternehmer oder der Unternehmerin gar nichts anderes übrig, als sich selbst bewusst als Rollenträger zu begreifen. Als ein individueller „Spieler von Rollen“, der sein Skript verinnerlicht hat und stets die Teile seiner Persönlichkeit „herauskitzelt“, die am besten zur jeweiligen Situation passen.

Geschicktes Rollenspiel

Das gilt auch für Berufseinsteiger, wie die Beobachtungen aus Assessment-Centern zeigen: Je besser es uns gelingt, uns über vergangene und gegenwärtige Rollen klar zu werden, und je selbstbewusster und geschickter wir unsere Rollen ausspielen, desto echter wirkt unser Auftritt. Keinesfalls sollten wir uns den Wünschen der Beobachter unreflektiert hingeben – und einfach so sein, wie wir sind.

„So paradox es klingt: Gute Unternehmer müssen ihre Authentizität unter Kontrolle bringen“, erklären denn auch Rob Goffee und Gareth Jones, Experten für Organisation an der London Business School, im Harvard Business Review. Sie müssen ihre Authentizität sorgsam aufbauen und vorsichtig damit umgehen, heißt es dort. Zu viel Konformität schade der Führungsarbeit, zu wenig könne sie isolieren.

„Je echter, desto besser?“

Anders gesagt: Wer sich stur an die Regeln einer Rolle hält, wirkt kalt und mechanisch. Wer allein seinen echten Gefühlen folgt, agiert blind und eckt an. Authentizität in der Führung funktioniert nur, wenn sie im Kern rational gesteuert ist.

Ein Balanceakt

Wer also genau hinsieht, versteht, dass das berufliche Leben nichts anderes ist als ein grandioses Bühnenspiel – mit unterschiedlich verteilten Rollen. Eines der schillerndsten Beispiele ist der ehemalige Gouverneur Kaliforniens. Als gelernter Schauspieler vermochte er es, die Rolle eines Politikers so überzeugend zu spielen, dass er zweimal zum „Landesvater“ gewählt wurde. Doch nicht nur in den USA gewinnt der patente Bühnenakteur. So wurde ein Tatort-Schauspieler ganz offiziell im Jahr 2010 zur Wahl des deutschen Bundespräsidenten aufgestellt. „Die ganze Welt ist eine Bühne und wir sind nichts als Schauspieler“, wusste schon William Shakespeare. Wer dieses Spiel durchschaut, ist eindeutig im Vorteil: Er lernt das Spiel zu beherrschen und gewinnt gesunden Abstand zum Bühnenspektakel. Erfolg hat somit nur, wer glaubhaft darstellen kann, dass

er authentisch ist. Nur unverbesserliche Gutmenschen und brave oder realitätsferne Kommunikationstrainer der Stuhlkreis-Gilde unterliegen noch dem Authentizitätswahn. Auf eine Führungskraft warten die unterschiedlichsten Rollen: chamäleonartig bis hin zur Selbstaufgabe bei der Erfüllung des Erwartungshorizontes zwischen Visionär, Händchenhalter, Finanzjongleur, Entertainer und sozial engagiertem Teamleader. Und genau dies ist das täglich erneut Spannende auf den Bühnen der Unternehmen: Die komplette Bandbreite der Persönlichkeit wird abgefordert! ●

„Die ganze Welt ist ein Bühne.“



Rainer Niermeyer ist Managementcoach und HR-Berater.



Mehr dazu auch beim INTES-Seminar „Souverän in jeder Rolle – wie Sie den Rollenwechsel meistern“ am 7. Juni 2018 in Stuttgart, www.intes-akademie.de/seminare

Anzeige

1. Heidelberger Servant Leadership-Symposium, 7.-8. Juni 2018

„DIENENDE FÜHRUNG: VON DER GIER ZUM WIR“

Nachhaltige Unternehmensführung in turbulenter Zeit.

Konzepte und Erfahrungen im Dialog mit Wissenschaftlern und Praktikern u. a. mit Amitai Etzioni, Klaus von Dohnanyi, Peter Gomez, F. J. Radermacher etc.

Programminformation und Anmeldung unter www.dienende-fuehrung.de



m
ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

zentren für systemische
forschung und berater

z s f b

ME
WE
Dienende Führung
Von der Gier zum Wir

„Management hat eine gesellschaftliche Funktion, ist eine berufliche Aufgabe, deren Kern weder Reichtum noch Rang ist, sondern die Verantwortung bildet, über allem wesentlich keinen gesellschaftlichen Schaden anzurichten“ (Peter F. Drucker)

VON DOMINIK VON AU, GEROLD RIEDER UND SABINE STRICK



Familienunternehmen gestern – heute – morgen

Der leidenschaftliche Erforscher und Begleiter von Familienunternehmen, INTES-Gründer und Herausgeber des UnternehmerBriefs Peter May hat seinen 60. Geburtstag gefeiert. Höchste Zeit für einen Blick zurück. Und einen Blick nach vorn.

Holzgetäfelte Chefzimmer. Geschäfte hinter verschlossenen Türen, bei dichtem Zigarrenqualm. Cholerische Polterpatriarchen, deren Verhalten niemand kritisierte. Alleinentscheider. Alleinherrscher. Knorrige Typen, unbelehrbar, aber ungemein erfolgreich. Viele haben mit ihrer „Ich allein gegen den Rest der Welt“-Mentalität so manchen Markt erschlossen, von dem andere Marktteilnehmer nicht mal ahnten, dass es ihn gab.

Das war früher die Welt der Familienunternehmer. Und heute? Heute sinniert eine junge Gesellschafterin eines global agierenden Industrieunternehmens mit Milliarden-Umsätzen ganz freimütig auf einer öffentlichen Konferenz, ob ihr Familienunternehmen seine Produkte nicht zukünftig lieber kostenlos an die Kunden abgeben solle. Stattdessen sei ein Geschäftsmodell, das ganz auf die mit

dem Produkt generierten Daten abziele, opportun. Sie spricht von Produkten, mit denen ihr alteingesessenes Familienunternehmen wohlgernekt im Jahr 2018 noch Umsätze und entsprechende Gewinne in Milliardenhöhe generiert. Die junge Dame ist Anfang 30, nicht einmal operativ tätig. Darf sie das? Ja, sie darf. Die Welt der Familienunternehmer ist 2018 eine andere als noch 1998. Die Patriarchen-Welt ist passé. Aber eben auch alles andere ist anders: Märkte, Wettbewerb, Prozesse, Organisationen. Alles ist im Fluss. Selbst der stabile Anker, die Inhaberfamilie, ist nicht mehr das, was sie mal war. Sie lebt anders, funktioniert anders, kommuniziert anders. Die Spezies Familienunternehmen hat sich innerhalb von nur einer Generation enorm weiterentwickelt. Dass sie sich innerhalb der nächsten Generation nicht minder dramatisch verändern wird, liegt auf der Hand.

Einer, der wie kein anderer die Mechanismen und Wirkungsweisen von Familie und Unternehmen trotz sich ständig ändernder Rahmenbedingungen durchschaut und immer wieder den roten Faden, die zugrundeliegende Logik oder die nicht immer offensichtlichen Kausalitäten findet, ist INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May.

Was ihn dazu befähigt, sind vor allem drei Aspekte. Da wäre erstens seine Biografie: Kaum jemand hat so viele verschiedene Rollen und damit so viele Perspektiven auf den Typus Familienunternehmen eingenommen. Peter May ist in seiner Unternehmerfamilie groß geworden und hat schließlich selbst den Vorsitz der Geschäftsführung des eigenen Familienunternehmens (May Gruppe) übernommen.

Kaum jemand hatte so viele verschiedene Rollen in und um Familienunternehmen inne und kennt damit so viele Perspektiven auf den Typus Familienunternehmen.

Er hat selbst ein Unternehmen gegründet und es im Rahmen seiner eigenen Nachfolgeregelung und nach langjähriger Zusammenarbeit in andere Hände übergeben, um die Weiterentwicklung zu ermöglichen (Verkauf der INTES Akademie für Familienunternehmen im Jahr 2013 an PwC). Er ist als Dozent und Lehrstuhlinhaber für Familienunternehmen an unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen tätig. Er ist Beiratsvorsitzender und Aufsichtsratsmitglied. Er ist Berater, Vertrauter und Freund vieler Unternehmerfamilien. Zweitens hat er viel früher als viele andere die Bedeutung von Familienunternehmen erkannt und begonnen, diese zu erforschen. Als die Öffentlichkeit Familienunternehmen noch als possierliche Spezies wahrnahm, hatte der Heinz Sielmann der Familienunternehmen deren Bedeutung für unser wirtschaftliches und gesellschaftliches Ökosystem längst erkannt. Er hat mit zahlreichen Veröffentlichungen und öffentlichen Auftritten viel Pionier- und Aufbauarbeit geleistet, so auch beim Aufbau des Deutschen Chapters von Family Business Network (F.B.N.).

Und was Peter May drittens zum Familienflüsterer befähigt, ist seine Passion für den „Beruf des Lehrers“, wie er selbst es formulieren würde. Oder anders gesagt: „Der Berater Peter May ist nicht zu verstehen ohne den Lehrer Peter May – und umgekehrt“, schreibt Miele-Eigentümer Dr. Reinhard Zinkann in der jüngst im Murmann Verlag erschienenen Festschrift „Familienunternehmen gestern – heute – morgen“ (siehe Kasten) über Peter May. Er sei einer, der sehr genau zuhört und vor allem das hört, was nicht gesagt wurde.

Diese Fähigkeit hat Peter May auch im Jahr 2004 bewiesen, als er erstmals gemeinsam mit Unternehmern, Verbänden, Wissenschaftlern und anderen Experten den Governance Kodex für Familienunternehmen ins Leben rief, den er seitdem regelmäßig

aktualisiert. Dass der Cromme-Kodex für Familienunternehmen unzureichend war, hatte er früh erkannt und entsprechend einen für Familienunternehmen passenden Kodex entwickelt. Es ging und geht ihm stets darum, gemeinsam mit klugen Köpfen Herausforderungen sauber zu analysieren, im Diskurs Meinungsvielfalt zu ermöglichen, um dann die beste aller möglichen Antworten zu finden.

Und das wird Peter May auch weiter umtreiben. Den Blick öfter nach vorne gerichtet als zurück, hat er für die Zeit nach seinem 60. Geburtstag zahlreiche Themenfelder identifiziert, die für die Zukunft von Familienunternehmen entscheidend sein werden: Wie werden die Globalisierung, Urbanisierung und Finanzialisierung die Organisationsform „Familienunternehmen“ beeinflussen? Wie werden Digitalisierung, Automatisierung, künstliche Intelligenz, Robotics oder Cyber Risiken die Geschäftsmodelle von Familienunternehmen verändern? Wie werden sich die Emanzipation des Individuums, die immer stärkere Individualisierung und Selbstverwirklichung und der daraus resultierende abnehmende gesellschaftliche Zusammenhalt auf das soziale Phänomen „Familienunternehmen“ auswirken? Und: Wie werden und wie müssen Familienunternehmen zwangsläufig reagieren? Wie wird sich die Inhaberfamilie anpassen?

Peter May geht es um die Entwicklung eines Zukunftsbildes für Familienunternehmen. Dabei ist sein Blick nicht auf die nächsten fünf, sondern eher auf die nächsten zwanzig Jahre gerichtet. Dazu diskutiert er aktuell im Rahmen des von PwC und INTES initiierten Think-Tanks „Zukunft des Familienunternehmens“ mit den besten Köpfen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Mehr dazu in nächster Zukunft hier im UnternehmerBrief. Wir dürfen gespannt auf die Ergebnisse sein. ●

Festschrift für Peter May zum 60. Geburtstag

Peter May passen viele Hüte. Er ist Jurist und Ökonom. Er ist Autor und Moderator. Er ist Familienmensch und Familienversther. Er ist Dozent und Forscher. Er ist Redner und Zuhörer. Er ist Netzwerker und Kunstkenner. Die teilweise sehr persönlichen Beiträge in der Festschrift von Freunden und Wegbegleitern würdigen all diese Facetten Peter Mays. Zudem beinhaltet die Festschrift viele lesenswerte Beiträge zu gesellschaftspolitischen Fragen, zu Governance-Themen, zum Generationswechsel oder zu Rechts- und Steuerthemen. Das Buch vereinigt sehr unterschiedliche Sichtweisen. Dafür sorgen schon die über 50 Autoren aus Wissenschaft und Praxis, darunter viele Familienunternehmer wie Reinhard Zinkann (Miele), Volkmar Wywiol (Stern-Wywiol-Gruppe), Florian Langenscheidt, Heinrich Deichmann, Bernhard Simon (Dachser), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf Werkzeugmaschinen), Stefan Fuchs (Fuchs Petrolub) oder Karl-Erivan Haub (Tengelmann).

Herausgegeben von Karin Ebel, Karin May, Sabine Rau und Reinhard Zinkann

Erschienen im Januar 2018 im Murmann Verlag
(514 Seiten, 55 Euro), www.murmann-publishers.com



VON CHRISTINA MÜLLER

Wie freiwillig ist die freiwillige Nachfolge wirklich?

Die meisten Familienunternehmen bevorzugen die familieninterne Nachfolge für die Weiterführung des operativen Geschäfts. Die Entscheidung des Nachfolgers, das Unternehmen zu übernehmen, erfolgt in der Regel freiwillig? Ist sie das auch?

Dr. Esther-Marie Kloth untersucht im Rahmen der WIFU-Schriftenreihe „Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge“ die ambivalente Gefühlslage der Nachfolger zwischen dem Anspruch auf Individualisierung und Loyalität gegenüber Unternehmen und Familie in verschiedenen beruflichen Kontexten, zeigt Motive der Nachfolgebereitschaft und gibt Hinweise auf Faktoren, die die Nachfolge begünstigen.

Wie so oft bei Familienunternehmen kommt sie zu dem Ergebnis, dass keine Verallgemeinerung der Nachfolgepraxen möglich ist: Die Nachfolgeentscheidung ist nicht grundsätzlich freiwillig oder zwangsläufig und wird auch nicht durch das jeweilige Berufsmilieu beeinflusst. Nachfolger unterliegen vielmehr widersprüchlichen Gefühlslagen und Empfindungen, die sie teils bewusst, teils unbewusst für oder gegen die Nachfolge entscheiden lässt.

Kloth rät Vorgänger- und Nachfolgenergeneration daher, sich diese widersprüchlichen Tendenzen bewusst zu machen und einen offenen Austausch darüber zu führen. Insbesondere die von den Eltern initiierte frühe Einbindung der Nachfolger in das Unternehmen könnte ein implizites Verpflichtungsgefühl hervorrufen, das keine verlässliche und vor allem keine tatsächlich freiwillige Nachfolge garantiert. Auch empfiehlt sie, das Familienunternehmen nicht zum dominanten Familienthema zu machen, um einem Verpflichtungsgefühl des Nachfolgers vorzubeugen. Schließlich haben Nachfolger in einer modernen Gesellschaft nur dann Wahlmöglichkeiten, wenn die Nachfolge als eine freiwillige Handlungsoption kommuniziert und letztlich auch wahrgenommen wird. ●

Das Rätsel der Unternehmerfamilie

Wieso kann die Unternehmerfamilie überleben, obwohl in ihr mit der privaten Familie und der geschäftlichen Unternehmenswelt zwei Systeme zusammenkommen, die eigentlich nicht zusammenpassen? Was hält sie zusammen? Wieso reproduziert sie sich immer wieder? Heiko Kleve, Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, liefert in seinem Vortrag „Das Rätsel der Unternehmerfamilie“, den er im November 2017 am Wittener Institut für Familienunternehmen hielt, die Antwort:

Die Unternehmerfamilie ist eine soziale Struktur, die sich stabilisiert, weil sie eine spezifische Funktion in der Gesellschaft erfüllt, die sonst kein anderes System realisiert: Sie dämpft die ökonomische Beschleunigung des Wirtschaftssystems und sorgt für eine Balance aus Tradition und Innovation.

Im Gegensatz zu Anteilseignern von Publikumskonzernen in Streubesitz ist sie an der Langfristigkeit des Erfolgs ihres Familienunternehmens interessiert, um auch der nächsten Generation den ökonomischen Unterhalt sicherzustellen. Die Risiken des wirtschaftlichen Handelns werden daher gründlicher hinterfragt. Das macht Familienunternehmen auch widerstandsfähiger gegenüber Wirtschaftskrisen als andere Unternehmensformen.

Die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie wird durch die verwandtschaftliche Beziehung der Eigentümer sichergestellt, die mitbestimmen und unternehmensbezogene Entscheidungen treffen können. Die dauerhafte Sorge, das Eigentum zu verlieren, diszipliniert sie zur unternehmensbezogenen Kommunikation und sorgt für die Entwicklung von Familienstrategien, die sie mit einem für Familien ungewöhnlichen formalen Organisationsgrad ausstatten. Die Unternehmerfamilie ist dabei hochmodern, obwohl in ihr Arbeit und Familie zusammenfallen. Zwar widerspricht dies dem modernen Gesellschaftsbild. Doch in einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft, in der Arbeiten dank Internetzugang auch im familiären Umfeld möglich ist, vermischen sich die beiden Sphären wieder. ●



Next Generation „Familienunternehmen und Nachfolge“

Kompakt-Workshop für Junioren in der Orientierungsphase

📅 21. bis 23. September 2018

📍 Berlin

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Das Unternehmertestament

Wie Sie Testament, Ehevertrag und Gesellschaftervertrag aufeinander abstimmen

📅 18. April 2018

📍 Rietberg bei Gütersloh

Von der Strategie zum Cockpit

Wie Sie Ihre Strategie neu ausrichten und die wichtigsten Kennzahlen zum Strategie-Controlling finden

📅 24. April 2018

📍 Wiesbaden

Generation Z

Rekrutierung, Führung und Entwicklung junger Mitarbeiter

📅 26. April 2018

📍 Wiesbaden

Die Gefahr der Anteilszersplitterung

Die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen sichern und Kinder fair behandeln

📅 27. April 2018

📍 Wiesbaden

Verhandeln mit Banken

Hintergrundwissen und praktische Empfehlungen für Bankgespräche

📅 3. Mai 2018

📍 Osnabrück

Führung neu denken

Eine Rückbesinnung auf den Menschen in Zeiten von Standardisierung und Technisierung

📅 15. Mai 2018

📍 Berlin

Single Family Office

Verschiedene Ausprägungen, bewährte Strukturen, steuerliche und rechtliche Aspekte

📅 16. Mai 2018

📍 Berlin

Preise sind Chefsache!

Wie Sie durch eine professionelle Preispolitik Ihr Ergebnis steigern

📅 17. Mai 2018

📍 Berlin

Deal!

Wie Sie in Verhandlungen bekommen, was Sie wollen

📅 18. Mai 2018

📍 Berlin

Die Kraft der Rhetorik

Die Kunst Menschen zu begeistern

📅 5. Juni 2018

📍 Stuttgart

Thronfolge oder Gleichbehandlung

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen

📅 6. Juni 2018

📍 Stuttgart

Holdingsstrukturen

Herausforderungen, Gestaltungsvarianten, Finanzierungskonzepte

📅 8. Juni 2018

📍 Stuttgart

Inhaberstrategietage 2018

Die Kernfragen Ihrer Familie gemeinsam beantworten und ein stimmiges Zukunftskonzept entwickeln

📅 18. bis 20. Juni

📍 Königstein bei Frankfurt

FÜR BEIRÄTE

Vertiefungslehrgang I

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

📅 17. bis 18. April 2018

📍 Hamburg

Vertiefungslehrgang II

Spezialwissen für strategische Konzepte und Non-Financial Reporting

📅 5. bis 6. Juni 2018

📍 Hamburg

FÜR FREMDMANAGER

Kompetent als Fremdmanager

Qualifizierungsseminar für (designierte) familienexterne Geschäftsführer in Familienunternehmen

📅 26. April 2018

📍 Köln

ÖSTERREICH

Körpersprache

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance

📅 24. 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

Wer ist der richtige Beirat für uns?

INTES vermittelt Unternehmerpersönlichkeiten für Ihren Beirat, Aufsichtsrat oder Ihre Geschäftsführung

Finden Sie für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen Ihres Unternehmens die am besten geeignetste Persönlichkeit. Profitieren Sie in der Beiratsbesetzung vom INTES-Unternehmernetzwerk. Wir kennen erfolgreiche Unternehmer und unternehmerisch denkende Führungskräfte, die für Beiratsaufgaben in anderen Familienunternehmen zur Verfügung stehen.

Sprechen Sie uns an:

Gerold Rieder, Geschäftsführer INTES Akademie für Familienunternehmen
g.rieder@intes-akademie.de, Telefon: 0228/367 80-64

Sabine Strick, Projektleiterin INTES Akademie für Familienunternehmen
s.strick@intes-akademie.de, Telefon: 0228/367 80-62