

» 02 | 2018

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief



20 Jahre INTES

Familienunternehmen: Wie sie waren,
wie sie sind, wie sie zukünftig sein müssen
» SEITE 03

Familienunternehmen und Start-ups

Wie Öl und Wasser
» SEITE 10

Zurück zur Familie

Die Schweizer Bossard-Gruppe zeigt,
wie der Führungswechsel gelingt
» SEITE 16

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

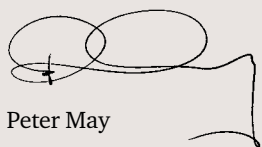
Wir feiern Jubiläum: 20 Jahre INTES und 5 Jahre INTES+PwC. Mit Stolz und Dankbarkeit blicken wir auf viele spannende Projekte mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zurück. Einige davon dürfen wir auf dem Cover dieser Jubiläumsausgabe zeigen. Eine Ausgabe, die anlässlich des Jubiläums einen kurzen Blick zurückwirft, vor allem aber auf die nächsten 20 Jahre schaut.

Den Blick zurück liefert einer der ersten INTES-Kunden. Markus Hankammer, geschäftsführender Gesellschafter der Brita-Gruppe, gibt einen seltenen Einblick in den nicht ganz einfachen Generationswechsel (ab Seite 8). Den Blick nach vorne richtet unsere Titelgeschichte (ab Seite 3) und unsere neue Initiative „Next 20 Years“: Gemeinsam mit Vordenkern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft erörtern wir, wie sich Urbanisierung, Roboterisierung und andere Megatrends auf Familienunternehmen auswirken werden. Diese Debatte haben wir im Frühjahr gestartet. Laufend neue Ergebnisse gibt es auf: www.pwc.de/next20years und natürlich beim Unternehmer-Erfolgsforum am 15. November in Schloss Bensberg.

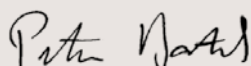
Außerdem finden Sie in diesem Heft mit Daniel Bossard (Bossard-Gruppe) und Lena Sinnack (Sinnack Backwaren) zwei spannende Storys über junge Unternehmer der nächsten Generation.

Viel Spaß bei der Lektüre.




Peter May




Peter Bartels

Inhalt

20 Jahre INTES

<i>Das Familienunternehmen der Zukunft muss anders sein</i>	3
<i>Interview Peter Bartels/Dominik von Au:</i>	
<i>Rückblick auf 5 Jahre INTES und PwC</i>	6
<i>Der Wegweiser beim Generationswechsel –</i>	
<i>Brita-Eigentümer Markus Hankammer blickt zurück</i>	8

Familienunternehmen und Start-ups sind wie Öl und Wasser

<i>Wie funktioniert die Zusammenarbeit?</i>	10
---	----

Next-Generation-Porträt

<i>Lena Sinnack über ihre Leidenschaft für Lean Manufacturing</i>	
<i>beim Backwarenhersteller Sinnack</i>	12

Wenn der Vater mit dem Sohne

<i>Familienunternehmen gemeinsam führen</i>	14
---	----

Neue Studie

<i>Ehepartner führen besser als Geschwister</i>	15
---	----

<i>Zurück in die Familie</i>	16
------------------------------------	----

<i>Namen und Würdigungen</i>	18
------------------------------------	----

<i>Lesetipps</i>	22
------------------------	----

<i>Veranstaltungstipps</i>	23
----------------------------------	----

Wir danken allen INTES-Kunden, die die Gestaltung unseres Covers mit ihrem Logo unterstützt haben. Es handelt sich hierbei um Unternehmen, deren Inhaberfamilien in den letzten 20 Jahren mit uns zusammengearbeitet haben – in den Feldern Beratung, Beiratsbesetzung und Qualifizierung.

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 16. Jahrgang, Juni 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

VON PETER MAY



„Das Familienunternehmen der Zukunft wird anders sein“

Aus Anlass des 20-jährigen Jubiläums wirft INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May einen Blick auf das Familienunternehmen zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Als wir 1998 die INTES Akademie für Familienunternehmen gründeten, hatten wir eine klare Vision: Wir wollten die Inhaber von Familienunternehmen dabei unterstützen, ihre verantwortungsvolle Aufgabe bestmöglich wahrzunehmen. Und dazu beitragen, den Familienunternehmen die Anerkennung zu verschaffen, die sie verdienen.

Das 20-jährige Jubiläum der INTES ist ein schöner Anlass zur Reflexion: Wie unterscheidet sich das Familienunternehmen des Jahres 2018 von dem des Jahres 1998? Und welche Veränderungen kommen auf uns zu?

Was war und was ist

Tatsächlich sah die Welt der Familienunternehmen vor 20 Jahren noch ziemlich anders aus. Das beginnt schon damit, dass es eine Identität als „Familienunternehmer“ 1998 noch gar nicht gab. Man

Das lang gepflegte Stigma von der ökonomischen Zweitklassigkeit der Familienunternehmen ist längst widerlegt.

verstand sich als „Mittelstand“ mit entsprechenden Folgen für das eigene Selbstbewusstsein. Denn der Bezeichnung „Mittelstand“ wohnt immer auch eine Nähe zum „Mittelmaß“ inne. Tatsächlich aber sind Familienunternehmen weit mehr als Mittelstand und Mittelmaß. Es gibt sie in allen Größen, und selbst unter den größten Unternehmen unseres Landes finden sich viele Familienunternehmen.

Die Folgen der geänderten Selbstwahrnehmung sind unübersehbar. Familienunternehmer bezeichnen sich inzwischen mit Stolz als solche. An die Stelle weniger Forschungseinrichtungen für den „Mittelstand“ ist eine kaum mehr übersehbare Zahl von Instituten zur Erforschung von Familienunternehmen getreten, und die maßgeblichen Netzwerke heißen nicht mehr „Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer“ oder „Bundesverband Mittelstän-

dische Wirtschaft“ sondern „Die Familienunternehmer“, „Family Business Network“ oder „Stiftung Familienunternehmen“.

Auch das lange gepflegte Stigma von der ökonomischen Zweitklassigkeit der Familienunternehmen ist längst widerlegt. Heute wissen wir: Den familienunternehmenstypischen Nachteilen stehen ebenso gewichtige Vorzüge gegenüber. Ökonomischer Erfolg oder Misserfolg hängt nicht von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ab, sondern davon, ob man die mit dieser Gruppenzugehörigkeit verbundenen Chancen und Risiken zu managen versteht.

Inzwischen verstehen wir wesentlich besser, worauf es dabei ankommt. Vermochte die Managementlehre der 90er-Jahre die teils erstaunlichen Erfolge von Familienunternehmen nur unter Verweis auf eine „unconventional wisdom“ zu erklären, wissen wir heute, dass und wie der Erfolg von Familienunternehmen mit ihren drei begriffsprägenden Merkmalen – dominante Inhaberschaft, Familie und generationsübergreifendes Unternehmensverständnis – verknüpft ist. Aus der Sicht einer BWL für Familienunternehmen erscheinen die spezifischen Verhaltensmuster erfolgreicher Familienunternehmen nicht mehr „unkonventionell“, sondern „typusangepasst“.

Überhaupt sind die zurückliegenden 20 Jahre durch eine beispiellose Professionalisierung in und um das Familienunternehmen gekennzeichnet. Inhaberstrategien sowie an die Besonderheiten von Familienunternehmen angepasste Wettbewerbs-, Wachstums- und Finanzierungsstrategien gehören immer mehr zum Standard guter Unternehmensführung in Familienunternehmen.

Am weitesten fortgeschritten ist die Professionalisierung im Bereich der Governance. War der Begriff vor 20 Jahren noch weitgehend unbekannt, wird inzwischen nicht mehr bestritten, dass eine gute Governance den Zusammenhalt und die Professionalität der Inhaberschaft, aber auch den Unternehmenserfolg stärkt. Der von uns auf den Weg gebrachte Governance-Kodex für Familienunternehmen war ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg.



Unternehmerfamilien haben unter anderem gelernt, dass es im Familienunternehmen nicht nur eine Rolle mit unternehmerischer Verantwortung gibt. Familienunternehmer ist nicht nur der „Geschäftsführende Gesellschafter“ oder der Firmenpatriarch. Vielmehr verteilt sich die unternehmerische Verantwortung nach einem gemeinsam festgelegten Kompetenzkatalog auf Geschäftsführer, Beiräte und Gesellschafter. Die früheren Kampfbegriffe „tätige“ und „nichttätige Gesellschafter“ haben dabei viel von ihrer zersetzenden Sprengkraft verloren.

In engem Zusammenhang mit dieser Entwicklung steht ein gewandeltes unternehmerisches Rollenverständnis der Familienunternehmer. Galt bisher, dass eine Unternehmerfamilie ihre Firma nicht nur besitzen, sondern auch selbst führen müsse, beobachten wir inzwischen einen neuen Trend. Immer häufiger entscheiden sich unsere Familienunternehmer dafür, ihre Unternehmen nicht selbst zu führen, sondern aktiv aus dem Beirat oder Aufsichtsrat heraus zu steuern. Das dabei entstehende Rollenbild des „aktiven Beiratsvorsitzenden“ entspricht eher einem angelsächsischen „Chairman“ als einem deutschen „Aufsichtsratsvorsitzenden“ und gibt viel Raum für eine enge Zusammenarbeit mit dem CEO und eine darüber erfolgende unternehmerische Einflussnahme.

Familienholdings als Organisationsformen für das unternehmerische Engagement werden an Bedeutung gewinnen.

Die neue Rollenverteilung zwischen Gesellschaftern, Beiräten und Geschäftsführung kann nur funktionieren, wenn die Rollenbilder klar beschrieben sind und alle Rolleninhaber die Inhalte ihrer jeweiligen Rollen kennen, ausfüllen und akzeptieren. Das neue Angebot der Inhaberqualifikation hat dazu beigetragen. Und zugleich davon profitiert.

Wichtige Veränderungen gab es auch aufseiten der Unternehmerfamilie. An die Stelle des patriarchalisch-autoritären Familienbildes von früher ist ein individualistisch-emanzipiertes getreten. Mit Folgen für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen. Gemeinsam erarbeitete Inhaberstrategien und Familienverfassungen sind an die Stelle einsamer Patriarchen-Entscheidungen getreten. Daran mussten sich alle Beteiligten erst gewöhnen. Aber am Ende ging es doch schneller und leichter als gedacht. Und so dürfen wir heute – nur 20 Jahre nach der „Erfindung“ der Familienverfassung – mit Stolz feststellen: Den Umstieg ins postpatriarchalische Zeitalter haben Deutschlands Familienunternehmen mit Bravour bewältigt.

Auch die Emanzipation von Mann und Frau ist inzwischen vollumfänglich in unseren Familienunternehmen angekommen. Zwar war die Gleichberechtigung bei der Weitergabe der Unternehmensbeteiligung auch vor 20 Jahren schon kein Thema mehr. Beim Thema

Führung hingegen wurden Söhne weiterhin bevorzugt behandelt. Inzwischen ist auch dieses Relikt patriarchalischen Denkens überwunden. Junge oder Mädchen – im Familienunternehmen des Jahres 2018 spielt das erfreulicherweise keine Rolle mehr.

Bunter und vielschichtiger ist auch der Gesellschafterkreis geworden. Für eine Begrenzung auf eheliche leibliche Abkömmlinge ist im postpatriarchalischen Zeitalter kein Platz mehr. Die Ersetzung der bürgerlichen Kleinfamilie durch neue Modelle familiären oder familienähnlichen Zusammenlebens hat ihren Niederschlag in den Familienverfassungen und Gesellschaftsverträgen unserer Familienunternehmen gefunden.

Es hat sich vieles getan in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten. Längst sind Deutschlands Familienunternehmen Vorbild für andere geworden. Ursächlich hierfür sind nicht nur die großartigen Erfolge auf den Märkten der Welt, sondern auch das von unseren Familienunternehmen verkörperte Kapitalismusverständnis. Dass es unseren Familienunternehmen so offensichtlich gelingt, ökonomischen Erfolg, soziale Verantwortung und regionale Verankerung miteinander zu verbinden, macht den „Familienkapitalismus“ zu einem attraktiven Gegenentwurf zum Finanzkapitalismus angelsächsischer Prägung.

Was kommt

Die Welt der Familienunternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren gewaltig verändert. Und sie wird es weiter tun. Wahrscheinlich noch schneller und noch gravierender als zuletzt. Denn Digitalisierung und Globalisierung verändern die Grundlagen unseres Wirtschaftens, Arbeitens und Lebens in einem Ausmaß wie zuletzt allenfalls zu Beginn der industriellen Revolution. Und das in einem noch nie da gewesenen Tempo. Wer überleben will, muss nach den neuen Regeln spielen. Erlauben Sie mir deshalb zum Abschluss einen kleinen Blick in die Zukunft: Was kommt auf uns zu? Wie müssen wir uns ein- und aufstellen, damit der unternehmerische Traum unserer Familien weitergehen kann?

Die Lebenszyklen in der globalen digitalen Welt werden immer kürzer, die Fähigkeit zur permanenten Erneuerung wird zum Überlebenskriterium. Statt „Eine Produktidee – drei Generationen“ könnte das Paradigma der Zukunft schon bald lauten: „Eine Generation – drei Produktideen“. Um in einem solchen Umfeld dauerhaft Erfolg zu haben, müssen unsere Familienunternehmen einen wichtigen Teil ihres genetischen Codes verändern: An die Stelle des Bewahrens und Verbesserns muss die Fähigkeit zur kreativen Zerstörung in Permanenz treten.

Wer gewinnen will, muss alles infrage stellen können, sogar das eigene, bislang so erfolgreiche Geschäftsmodell. Weil dies den Alten in der Regel schwerfällt und die Jungen näher am Puls der Zeit sind, könnte der Verantwortungsübergang auf die junge Generation in Zukunft früher erfolgen als in der alten, industriell geprägten Welt.

Stärker als bisher werden auch unsere Familienunternehmen vernetzt denken und arbeiten müssen. An die Stelle der Fokussierung auf eine unternehmerische Idee könnte ein Konglomerat unternehmerischer Investments – gerne auch mit einem unternehmerischen Schwerpunkt – treten.

Damit das gelingen kann, werden unsere Familienunternehmen ihre Kooperationsfähigkeit verbessern müssen. Die frühzeitige Zusammenarbeit mit erfolversprechenden Start-ups bietet ein gewaltiges Potenzial und auch die lange Zeit bestehenden Berührungängste gegenüber Private Equity und anderen Finanzinvestoren sollten überdacht werden. Die Weiterentwicklung guter unternehmerischer Ideen kostet Geld, und das ist im Familienunternehmen bekanntlich nicht im Übermaß vorhanden.

Weil all das mit dem Wunsch der Unternehmerfamilie nach Unabhängigkeit in Einklang gebracht werden muss, werden Familienholdings als Organisationsformen für das unternehmerische Engagement an Bedeutung gewinnen. Die Bündelung der verschiedenen Engagements unter einem Dach gibt der Inhabersfamilie die Möglichkeit, einerseits partnerfähig zu sein, andererseits aber auf der Ebene der Holding weiter unter sich zu bleiben. Und erlaubt ihr zugleich, dem gestiegenen unternehmerischen Risiko durch eine balancierte Risikodiversifikation zu begegnen.

Eine Alternative zur Familienholding bietet das Family Office, das als zweites Standbein neben das traditionelle Familienunternehmen tritt und die gemeinsamen Finanzinvestments der Familie bündelt. Weil solche Family Offices immer häufiger auch in Unternehmensbeteiligungen investieren, ist mit den Family Investors und ihrem „Family Equity“ eine ernstzunehmende Alternative zum klassischen Private Equity entstanden.

Weil es in unruhigen Zeiten besonders wichtig ist, das Familienkapital zusammenzuhalten, könnte auch die Familienstiftung als Mittel zur Organisation der familiären Beteiligung am Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Keine andere Organisation der Inhaberschaft entspricht dem Gedanken des lediglich treuhänderisch gehaltenen Mehrgenerationenengagements so sehr wie die Familienstiftung. Um sicherzustellen, dass dabei auch der unternehmerische Aspekt nicht zu kurz kommt, sollte sie allerdings mit einem passenden Instrument zur Beteiligung des Managements verbunden werden.

Die vorstehenden Überlegungen erfassen nur einen kleinen Teil der möglichen Veränderungen. Weitere spannende Fragen suchen nach Antworten:

- Wie gehen wir mit dem Trend zur Urbanisierung um? Gelingt es den Familienunternehmen in der Provinz, ihre Regionen als l(i)ebenswerte Alternative zum urbanen Leben zu bewahren?
- Was bedeutet der demografische Trend der jungen Alten für die Nachfolge im Familienunternehmen? Kann Generation Skipping eine geeignete Antwort sein?
- Wie tangieren Robotisierung und künstliche Intelligenz unse-

Die Initiative „Next 20 Years“

Hat das Modell Familienunternehmen in 20 Jahren noch Bestand? Was können und sollten Familienunternehmen verändern, um auch in Zukunft die Stütze der deutschen Volkswirtschaft zu bleiben? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die **Initiative „Next 20 Years“**. Ziel ist es, konkrete Wege zu finden, wie Familienunternehmer auf die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren können und müssen. Hierüber diskutieren Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft wie Martina Merz, Verena Pausder, Peter May oder Sven Murmann gemeinsam mit INTES und PwC. Die Initiative ist als fortlaufende Debatte angelegt. Auf www.pwc.de/next20years erscheinen dazu regelmäßig Beiträge zu den Einflussphären Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft.

ren Familienkapitalismus? Dessen Attraktivität in der klassischen Industriegesellschaft beruhte nicht zuletzt auf einem besseren Umgang mit den im Unternehmen arbeitenden Menschen. Welche Folgen hat es für den Familienkapitalismus, wenn der Digitalgesellschaft die Arbeit „ausgeht“ und die Arbeit der Menschen immer mehr von Maschinen ersetzt wird?

Viele spannende Fragen – und doch nur ein kleiner Ausschnitt aus einer immer komplexer werdenden Wirklichkeit. Um der Zukunft der Familienunternehmen etwas näherzukommen, haben PwC und INTES aus Anlass des 20-jährigen Jubiläums der INTES einen Think Tank eingerichtet. Auf seine Ideen und Anregungen dürfen wir uns freuen. Noch mehr freuen wir uns aber darauf, die Zukunft aktiv mitgestalten zu dürfen. ●

Mobile Räume mieten.

Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

PETER BARTELS UND DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT AXEL GLOGER



Gemeinsam stark

Vor gut einer Dekade begann die enge Partnerschaft, seit fünf Jahren ist INTES eine Tochtergesellschaft von PwC. Zeit für eine Zwischenbilanz.

Zwei Gestalter an einem Tisch. Peter Bartels und Dominik von Au sind die Architekten des Zusammengehens von PwC und INTES. 2013 mündete das in eine formelle Partnerschaft, seither ist INTES Teil von PwC. Der UnternehmerBrief hatte Gelegenheit, anlässlich des 5-jährigen Jubiläums über Weg und Werden des Verbunds zu sprechen.

Dr. Bartels, erinnern Sie sich noch – was war der Impuls, dass PwC die Fühler ausstreckte in Richtung INTES?

DR. PETER BARTELS: Wir spürten schon damals den Aufwind, den das Thema Familienunternehmen bekam. Zugleich aber merkten wir, dass wir noch nicht so richtig bei den Familienunternehmen angekommen waren.

Wie das, Sie haben doch auch schon vor Ihrer Zeit mit INTES Familienunternehmen beraten?

PB: Ja, in der Tat war PwC auch schon damals im unternehmerischen Mittelstand etabliert. Aber unsere Ansprechpartner waren

Gab es da mal eine Initialzündung?

DR. DOMINIK VON AU: Der sehr hohe Stellenwert von INTES als erstem Ansprechpartner für Inhaber und ihre Familien, Nachfolger und Beiräte in Familienunternehmen war uns natürlich bekannt. Ich hatte Peter May, den INTES-Gründer, dann vor knapp zehn Jahren persönlich kennengelernt. Es entwickelte sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in diversen Projekten zwischen Peter May, Peter Bartels und mir. Und sehr schnell auch mit Gerold Rieder, den heutigen Netzwerkpartnern und dem restlichen Team der INTES Akademie.

Das ist jetzt Ihrer beider interne Sichtweise. Gehen wir mal auf die andere Seite – wie sieht es aus dem Blickwinkel des Kunden aus, was hat der Familienunternehmer davon, dass INTES und PwC aus einer Hand liefern können?

DvA: Ein wichtiger Punkt. Ich glaube, wir spüren alle, dass sich die Welt der Familienunternehmen in einem Umbruch befindet. Peter May hat das sehr schön mit seiner Wortschöpfung ‚Patriarchendämmerung‘ umschrieben. Das alte Modell familiärer Führung ist auf dem Rückmarsch, die Diversität der Führungsmodelle nimmt zu. Viele Angehörige der NextGen entwickeln eine andere Art von Bindung an das Familienunternehmen, „Nachfolge“ bedeutet nicht mehr zwangsläufig den Schritt an die Spitze des operativen Geschäfts. Viel häufiger als früher wird aus dem Beiratsvorsitz oder aus dem Aufsichtsrat heraus gesteuert – und aktiv kontrolliert. Hier entstehen neue Fragestellungen, zu deren Lösung wir beitragen können – und zwar als Begleiter der Inhaberkategorie und des Unternehmens!

Geht das als INTES plus PwC besser als in anderen Formaten?

PB: Ja, die Themen sind komplexer geworden. Welche Strategie die Familie für ihre Inhaberschaft will und welche Strategie im Geschäft verfolgt werden soll – das sind keine getrennten Handlungsfelder mehr, sondern es gibt sehr viele Verschränkungen.

Warum ist das so wichtig?

DvA: Werfen wir kurz einen Helikopterblick auf das große Feld – dann erkennen wir, wo die Veränderungskräfte am stärksten wirken: Das sind die Bereiche Technologie, Globalisierung und Finanzierung. Das Digitale ist heute die alles prägende Kraft, das reicht von der Interaktion innerhalb der familiären Eigentümerschaft bis zum Customer-Interface im Vertrieb. Die Globalisierung, richtig

„Eigentümer- und unternehmensstrategische Fragen sind untrennbar miteinander verbunden.“

Dr. Dominik von Au

meist familienfremde Geschäftsführer. Auf der Eigentümer-Ebene, bei den Familien, waren wir noch nicht verwurzelt.

Und wie haben Sie das geändert?

PB: Wir haben im deutschen Markt einige Akteure gesehen, die sich mit den Belangen der Inhaberkategorie schon früher als wir befasst hatten. Mit diesen haben wir Kooperationen gesucht, in die beide Seiten ihre Stärken einbringen können.

Wie sind Sie das konkret angegangen?

PB: Wir haben etwa mit der Universität Witten/Herdecke und der WHU in Vallendar enge Partnerschaften aufgebaut, zwei Hochschulen, die auf dem Feld Familienunternehmen sehr weit vorn sind. Und wir haben den Kontakt zu INTES gesucht, der sich sehr schnell zu einer strategischen Partnerschaft entwickelt hat.

genutzt, ist ein Chancen-Generator. Und hinsichtlich der Finanzierung haben viele Familienunternehmen das Thema ‚Neue Kanäle nutzen‘ auf der Agenda – zu den klassischen Quellen wie Eigenfinanzierung durch Thesaurierung oder Anleihen kommen neue hinzu, etwa durch externes Family-Equity- oder Wagniskapital ...

PB: ... und solche Themen lassen sich eben nicht mehr isoliert nur auf der Ebene des Geschäfts oder der familiären Eigentümerschaft beantworten. Wir beginnen in der Beratung zum Beispiel in einem Wochenend-Workshop mit der Familie mit Fragestellungen zur Eigentümer-Strategie, ergänzt um einige rechtliche und steuerliche Themen. Sehr schnell merken dann aber alle Beteiligten, die Familie wie auch wir als Berater: Solche Themen lassen sich nicht mehr bearbeiten, ohne dass man auch die Unternehmens-Strategie mit auf die Agenda hebt.

DvA: Ich darf das mit einem Beispiel ergänzen: Um ableiten zu können, welche Fähigkeiten Unternehmerfamilien und Familienunternehmen in 20 Jahren hinsichtlich der Globalisierung, Finanzialisierung und Technologisierung entwickeln oder ausbauen sollten, haben PwC und INTES, gemeinsam mit Peter May, vor wenigen Wochen einen Family Business Think Tank mit zahlreichen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft gegründet. Uns wird bei diesem Vorgehen immer klarer: Eigentümer- und unternehmensstrategische Fragen sind untrennbar miteinander verbunden.



Dr. Peter Bartels

Hätte INTES das nicht auch alleine stemmen können?

PB: Zu zweit geht es besser! INTES bringt etwa das Wissen zum Thema Inhaberstrategie und zur Organisation von Weiterbildungsformaten und Inhouse-Schulungen für Unternehmerfamilien ein. Das ist eine einmalige Stärke, die in der Form selten ist – und deshalb ist die Ergänzung durch PwC eine perfekte Passung. Nur ein Beispiel: Wir sind in 159 Ländern vertreten, es gibt also kaum eine Ecke der Welt, in der wir nicht mit unserem Know-how präsent sind. Davon profitiert natürlich jedes Familienunternehmen, das sich auf der Inhaber- und/oder der Geschäftsseite internationalisiert. Überdies haben wir eine Top-Strategieberatung in unserem Portfolio, Strategy&, die Familienunternehmen von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung begleitet ...

DvA: ... und damit hat sich auch das Profil von INTES weiterentwickelt. Wir sind vom Seminaranbieter zu einem Plattform-Unternehmen geworden. Familienunternehmer kommen nun zu uns, ganz gleich, welche Fragestellung sie umtreibt. Entweder wir finden eine für den jeweiligen Zweck geeignete Ressource im Hause oder wir haben in unserem Netzwerk einen externen Kontakt, den wir als besten Partner für eine bestimmte Aufgabe einbringen können – und das natürlich auch außerhalb von PwC.

Haben Sie Beispiele, welche Themen Sie abdecken?

DvA: Anfragen, die uns regelmäßig erreichen und die INTES gemeinsam mit seinen Partnerunternehmen nun bearbeitet, sind etwa die Suche nach Wachstumskapital, die Besetzung von Vakanzen in Beiräten, das Zusammenbringen von Familienunternehmen mit

passenden Start-ups. Und den Seminarbereich der INTES haben wir zum Beispiel um Unternehmerreisen ins Silicon Valley und um viele zeitaktuelle Themen wie künstliche Intelligenz, digitaler Vertrieb und B2B-Online-Marketing anreichern können. Alles Themen, die wir übrigens mittlerweile auch in Österreich und der Schweiz erfolgreich anbieten.

Und welche Rolle spielt dabei konkret Ihre Plattform-Konzeption?

PB: Plattform zu sein, bedeutet, offen zu sein für neue Verbündete, die Mehrwert für die Kunden einbringen können. Insofern sind wir durchaus stolz, dass INTES und PwC diesen gemeinsamen Weg gehen.



Dr. Dominik von Au

INTES war vor dem Zusammengehen mit PwC eine kleine, schlagkräftige Manufaktur mit langjährigen und persönlichen Beziehungen zu den Kunden, PwC ein um Zehnerpotenzen größerer Beratungsmulti. Wie haben Sie diese Welten zusammengebracht?

DvA: Das sind wir, die INTES, immer noch – und das liegt nicht nur daran, dass wir die Marke, wesentliche Mitarbeiter und den Standort Bonn beibehalten haben. Das Vertrauen in die INTES und unsere hohe Integrität bei Familienunternehmern sind auch heute noch unser höchstes Gut. Bei INTES hat sich nicht viel verändert – nur, dass wir eben noch sprechfähiger und leistungs-

„Plattform zu sein, bedeutet, offen zu sein für neue Verbündete.“

Dr. Peter Bartels

fähiger geworden sind und neben den zukunftsbezogenen Themen der Inhaber und Nachfolger auch die der Unternehmensebene im Blick haben. Die Reaktionen im Markt darauf sind äußerst positiv.

PB: In den ersten drei Jahren der Partnerschaft haben wir den Weg einer vorsichtig-überlegten Annäherung gewählt. Wir wollten das Vertrauens- und Wissenskapital von INTES sichern, das auch fühlbar für die Kunden machen. Die Liaison INTES–PwC spielte zwar im Hintergrund immer mit, aber wir sind das nie offensiv angegangen und haben INTES nichts übergestülpt, was nicht passt. Der Markt hat uns zurückgespiegelt, dass das die richtige Vorgehensweise war. „Ich hätte nie gedacht, dass sich PwC so vornehm zurückhält“, das haben wir kürzlich aus dem Umfeld unserer Kunden zu hören bekommen. Und Äußerungen dieses Typs gibt es viele! ●



Dr. Peter Bartels ist Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand PwC Europe.

Dr. Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen, die er gemeinsam mit Gerold Rieder führt. Außerdem ist er Partner und Family Governance Leader bei PwC.

VON AXEL GLOGER



Die Brita-Story

Markus Hankammer blickt auf eine gelungene Nachfolge zurück. INTES war einer der Geburtshelfer der Übergabe. Ein Kunde der ersten Stunde berichtet.

Papa tritt eine weite Reise an, es geht nach Chile. Er besucht seinen Sohn, Markus Hankammer. Der war als Rucksacktourist ins Land gekommen – und blieb, weil es ihm so gut gefiel. Für das Familienunternehmen hatte er am anderen Ende der Welt den Vertrieb aufgebaut. Eine Art Start-up. „Der Buchhalter und ich“, so beschreibt der Spross aus der zweiten Hankammer-Generation das Team.

Vater Heinz Hankammer kommt mit einer gewichtigen Botschaft: „Willst du Brita führen, in die Nachfolge eintreten?“ Für die Antwort muss der Junior, damals 26 Jahre, nicht lange überlegen. „Warum eigentlich nicht?“, sagt der Sohn. Sein BWL-Diplom hat er vor vier Jahren gemacht, den Plan für sein weiteres Werden gibt es noch nicht. Nur so viel ist ihm nach zwei Jahren im Südamerika-Geschäft klar: „Ja, ich kann das. Es macht Spaß.“ Aus diesem Ja wird auch ein Ja auf Papas Frage – und er sagt ein drittes Mal „Ja“, als Papa fragt,

„Uns war klar: Wir können das nicht allein lösen.“

Markus Hankammer

ob er auch per sofort zurück an den Stammsitz kommen könne. Zuvor hatte Heinz Hankammer sich seinen eigenen Plan gemacht. „Ich will nicht mehr ewig am Ruder bleiben. Oft genug habe ich gesehen, dass das schiefgehen kann.“

So spielte sich das vor 23 Jahren ab, als die Nachfolge bei der Brita GmbH eingefädelt wurde. Heinz Hankammer, Typ energischer Gründer, hatte das Geschäft 1966 auf Kiel gelegt und sann jetzt nach Ablösung. Er holte damals auch Brita Hankammer mit ins Boot. Markus' ältere Schwester hatte wie er BWL studiert, anschließend eine PR-Ausbildung gemacht. Damit schien das Team für die zweite Generation komplett. Was zu diesem Zeitpunkt noch keiner ahnt: Die Arbeit am Thema „Nachfolge“ hat gerade erst angefangen. Sie wird die Familie noch über Jahre in Atem halten.

Heute, mit dem zeitlichen Abstand, kann Markus Hankammer die ganze Geschichte erzählen. Der hochgewachsene 49-Jährige mit Hipsterbart und Denkerbrille sitzt entspannt in seinem Büro. Jeans, Jackett, hellblaues Hemd, keine Krawatte. So aufgeräumt wie sein

Büro mit ausladendem, weißem Schreibtisch und einer Sofaecke, die auch in einem Coworking Space in Berlin stehen könnte, ist die ganze Firmenzentrale. Die Bilder, die das produziert, sprechen eine klare Sprache: in der Jetztzeit zu Hause, fokussiertes Geschäft. Die Brita GmbH ist Hidden-Champions-Liga, Weltmarktführer für Wasserfilter.

Der Einsatz des Beraters war unabdingbar

Zu Beginn des Nachfolge-Prozesses steht bei den Geschwistern Hankammer diese Frage im Raum: „Wer führt künftig das Unternehmen und unter welchen Bedingungen?“ Beide sind für alle Antworten offen; wissen, dass es einige Themen von Gewicht gibt. Wie die Anteile an der Firma neu zu verteilen sind und wie man Heinz Hankammer zu einem von der Firma unabhängigen Vermögen verhelfen kann, sind nur zwei von vielen weiteren Fragen.

Der Weg zu einer Lösung schien den beiden über qualifizierte Beratung zu führen. Sie klopfen bei Peter May an. Der hatte das Geschäft bei Brun-Hagen Hennerkes gelernt, die familieneigenen May-Werke einige Jahre geführt – und sich mit seiner INTES gerade selbstständig gemacht. So wurde die Eignerfamilie der Brita GmbH zu einem der INTES-Kunden der ersten Stunde. „Wir wussten, dass er gut strukturieren kann und über Erfahrung in den mit unserem vergleichbaren Fällen verfügt“, sagt Markus Hankammer über ihre Wahl. Vater Heinz wäre das Vorhaben gerne ohne Berater angegangen – aber die Nachfolger sehen das anders: „Uns war klar: Wir sind Betroffene mit Emotionen, Hoffnungen, Erwartungen. Wir können das nicht allein lösen.“

Mit Peter May erarbeitete die Familie zügig den formalen Rahmen, den jede Übergabe braucht. „Mal trafen wir uns in der Firma, mal bei den Eltern, mal am neutralen Ort“, erinnert sich der Junior. Für ihn sei es im Rückblick wichtig gewesen, dass May über sein Netzwerk von INTES weitere Experten einbringen konnte – Rechtsanwälte und Steuerfachleute etwa, die Themen aus diesen Bereichen sicher darstellen konnten.

So wurden im Sparring mit INTES Eckpunkte einer Nachfolge-Regelung erarbeitet. Gründer Heinz Hankammer beendete seine 100-Prozent-Eigentümerschaft der Brita GmbH. Die Anteilsmehrheit wird auf Brita und Markus Hankammer übertragen, gleichzeitig bleibt ein Teil des Rechts zum Bezug der Ausschüttungen

beim Senior („Nießbrauchrecht“). Überdies wurde das Eigentum an Firmengebäuden über Verkauf und Zurückmiete an das Gründerehepaar überführt. „Auf diese Weise haben wir mit der Unterstützung von Peter May einen Meilenstein gesetzt. Der hat die Bedingungen dafür geschaffen, dass mein Vater überhaupt loslassen konnte“, sagt Markus Hankammer. Er ist froh, dass diese Seite seines Projekts „Nachfolge“ zügig abgearbeitet werden konnte. „Wir haben 1998 begonnen, ein Jahr später war das erledigt.“

Es war um diese Zeit, als das Fahrwasser für die Firma Brita bedrohlich unruhig wird. „Margenkrise, drückende Bankschulden, emotionale Turbulenzen im Zuge des Generationswechsels“, fasst Markus Hankammer zusammen, was für die nächsten zwei Jahre die Agenda der Unternehmerfamilie bestimmte. Heute kann der Brita-Firmenchef über diese Zeit gelassen berichten – die Geschichte nahm einen guten Ausgang. Wer ihm gut zuhört, bemerkt, dass ihm die Sache immer noch nahegeht. Sein Sprechtempo steigt, in seiner Rede steckt mit einem Mal so viel Energie, als würde er von einem packenden Filmdrama erzählen, das er gestern im Kino gesehen hat – nur mit einem Unterschied: Markus Hankammer und die Seinen waren selbst Teil der Handlung.



Markus Hankammer

Emotionen zulassen

Denn nachdem die formale Seite der Nachfolge abgearbeitet ist, zeigt sich: Da kommen Emotionen hoch. Heinz Hankammer hatte immer die Rolle gelebt, die landläufig als „Vollblut-Unternehmer“ beschrieben wird. In seiner aktiven Zeit erzählte der Gründer gern, wie er anfang, den amerikanischen Markt aufzubauen. Er fährt in die USA, nimmt die Provinz zum Ziel, stellt dort im Supermarkt ein Tischchen hin, baut die Brita-Produkte auf – und verwickelt Hausfrauen ins Gespräch über seine Wasserfilter. So einer kann nicht einfach im Kopf auf „Nachfolge“ umschalten und sich von einem Tag auf den anderen zurückziehen. Zwar wird sein Sohn 1999 CEO und Heinz Hankammer wechselt in den Aufsichtsratsvorsitz. Aber so richtig abgeben mag er seine alte Rolle nicht, die Lage im Geschäft liefert ihm die Gründe dafür: Die Margen sinken deutlich. Überdies drückt eine Altlast des schnellen Wachstums – Brita kann sich zwar über die Marktführerschaft freuen, aber der Preis dafür, 140 Millionen D-Mark Bankschulden (70 Mio. Euro), hängt ein Fragezeichen an die Zukunftsfähigkeit der Firma.

Vater Hankammer wird auf seinem Aufsichtsratssitz nervös. „Er spürte, wie auch die Mitarbeiter unruhig wurden. Da wollte er helfen, er wollte beraten. Das alles hat es noch schlimmer gemacht“, beschreibt Markus Hankammer seine Lage als frisch gekürter Nachfolger. Es kommt zum Streit zwischen Vater und Sohn. Dessen Energien wirken bis in das Familienleben hinein.

Da ruft Markus Hankammer dem Vater erst mal ein „Stopp!“ zu. Er will sich der Verantwortung nicht entziehen, sondern besonnen und ungestört das wichtigste Thema lösen: die Schulden.

„Danach können wir über alle anderen Dinge reden.“ Dann erarbeitet er seinen Ausweg aus der Schuldenfalle. Es wird hart. Zwei von drei Geschäftsbereichen verkauft er. Mit dem Erlös werden die Bankschulden abgetragen. Das schafft einen großen Schritt in Richtung Entspannung des Vater-Sohn-Verhältnisses.

Der Durchbruch aber gelingt erst, als ein weiterer Impuls von außen kommt. Da ist der Vertraute von Brita und Markus Hankammer, Berater, Coach, Mentor und späterer Aufsichtsrat der Firma Brita: Gerd Walger, Unternehmer-Experte und Professor an der Universität Witten/Herdecke. Die ganze Turbulenzphase hindurch hat er schon daran mitgewirkt, die emotionale Eskalation zu dämpfen. „Bei einer Aufsichtsratssitzung brachte Walger den Knoten zum Platzen“, erinnert sich der damalige Juniorchef, „er

sagte zu meinem Vater: ‚Herr Hankammer, Sie müssen Ihr Büro in der Firma aufgeben.‘“ Das kommt unvorbereitet, ist aber das richtige Wort zur richtigen Zeit. Der Gründer spürt das auch. Er gibt seine informelle Rolle als Immer-noch-irgendwie-Firmenchef auf, verlässt wie geheißsen seine alte Wirkungsstätte – und es beginnt langsam wieder gut zu werden zwischen Vater und Sohn.

Als hilfreich erweist sich eine zweite Ansage von Professor Walger, diesmal an den Sohn. „Ihr Vater hat dreißig Jahre im Geschäft gekämpft, das ist sein Habitus. Hören Sie auf, ihn besiegen zu wollen. Das schaffen Sie nie.“ Das gibt Markus Hankammer zu denken. Schritt für Schritt setzt er sein neues Credo um: „Ich will nicht mehr mit Vater streiten.“ Das wirkt. „Zwar sprachen wir weiterhin über die Firma. Aber es gab keinen Zoff mehr.“ Die entspannte Situation im Geschäft tut ein Übriges – Vater und Sohn finden nach zwei Jahren schwerster Zeiten wieder zu einem sehr guten Verhältnis zurück.

Das befreit die ganze Familie von einer Last. „Wir haben uns wieder gefunden und gemerkt, wie wichtig uns ein guter Zusammenhalt ist.“ Auch Vater Hankammer findet zu seinem Glück – betont immer wieder, wie froh er mit der Entwicklung ist. „Er war zufrieden und stolz und zeigte das auch“, sagt Markus Hankammer. ●

Über die Brita GmbH

Von der Gründung im Jahr 1966 an wirkt Heinz Hankammer (1931–2016) als Geschäftsführer von Brita. 1996 holt er seinen Sohn Markus Hankammer (*1968) in die Geschäftsführung, 1999 wird dieser CEO. Der Senior wechselt zeitgleich in den Aufsichtsratsvorsitz. Markus' Schwester Brita Hankammer (*1965) sucht nach drei Jahren Mitarbeit bei Brita ihr Wirkungsfeld außerhalb des Unternehmens. Die Brita GmbH ist Weltmarktführer für Wasserfilter-Technologie und erwirtschaftet mit 1.700 Mitarbeitern einen Umsatz von 490 Mio. Euro.

VON SABINE STRICK

Wie Öl und Wasser

Wie die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Start-ups funktionieren kann

Irgendwas mit Start-ups. Den meisten Familienunternehmen ist klar, dass die großen neuen Ideen wahrscheinlich nicht mehr im Allgäu auf der grünen Wiese von den hauseigenen Ingenieuren in Eigenregie ausgetüftelt werden. Kooperationen mit Start-ups müssen her. Aber wie? Die Ansätze, die Familienunternehmen bislang verfolgen, reichen von „noch ganz am Anfang“ bis zu „hochprofessionell“. „Die einen fahren ins Silicon Valley und lassen sich inspirieren oder laden mal ein paar Start-ups zum Pitch ein. Die anderen haben umfassende firmeneigene Programme, bestehend aus Venture-Fonds und Company Buildern“, beschreibt Thomas Offner, Senior Manager und Start-up-Experte bei PwC, das Spektrum. Generell gilt: Je stärker ein Geschäftsmodell durch neue technologische Entwicklungen gefährdet ist, desto intensiver werden Kooperationen mit Start-ups betrieben. Je weiter weg das Drohpotenzial ist, desto langsamer öffnen sich Firmen für die ungewohnte Zusammenarbeit mit Start-ups.

Wie finde ich gute Start-ups?

Ein firmeneigenes Programm haben in Zusammenarbeit mit PwC Anfang des Jahres die drei süddeutschen Automobilzulieferer Hirschvogel, Hoerbiger und Max Aicher gemeinsam unter dem Namen FastTrack gegründet. Sie laden ausgewählte Start-ups für

den Accelerators (z. B. TechFounders oder Plug & Play), VC-Investor und Mitglied des Aufsichtsrates in diversen Familienunternehmen wie Bunting oder Beurer. Steht aber das Suchprofil, kann im zweiten Schritt relativ einfach über globale Datenbanken wie AngelList oder CB Insights nach passenden Start-ups gesucht werden. Beteiligungs-, Acceleration- oder Kooperationsmodelle mit Start-ups sind dann einfach realisiert und versprechen höhere Erfolgsaussichten, wenn vorab die Gesamtstrategie „Wo wollen wir hin?“ des Familienunternehmens definiert wurde.

Vernetzt in der Gründerszene

„Neben der Datenbankarbeit ist ein gutes Netzwerk in der Gründerszene jedoch unerlässlich“, sagt Thomas Offner. „Die besten Start-ups haben oft die Qual der Wahl bei der Auswahl der Finanzierungs- oder Kooperationspartner.“ Entscheidend sei für die Mittelständler, zu wissen, wann welches Start-up was braucht (z. B. Hardware, Finanzierung, Distributionspartner).

Weil die Gründerszene so unübersichtlich ist und der Venture-Markt eigenen Gesetzmäßigkeiten folgt, investieren nicht wenige Unternehmer über Venture-Capital-Gesellschaften, die über den entsprechenden Dealfow in für sie relevanten Märkten verfügen. Oder sie schließen sich als Industriepartner einem Accelerator an. Die gibt es von groß bis klein. Einer der größten und renommiertesten ist das seit 12 Jahren existierende Silicon-Valley-Unternehmen Plug & Play mit mittlerweile 22 Standorten weltweit. In Deutschland gibt es z. B. TechFounders in München oder die 2016 gegründete FoundersFoundation in Bielefeld. TechFounders bereitet Technologie-Start-ups auf eine erste Risikokapitalrunde vor und bahnt strategische Kooperationen an.

Die Zusammenarbeit mit Venture-Fonds oder Accelerators ist für Unternehmen ein sinnvoller erster Schritt, um in der Gründerszene Fuß zu fassen. Häufig erfolgt dann im zweiten Schritt der Aufbau von eigenen Kapazitäten, indem entsprechende Aktivitäten in der hauseigenen F&E gestartet werden, Innovation Scouting im Unternehmen selbst betrieben wird oder auch ein eigener Accelerator gebaut wird wie im Fall von Hirschvogel/Max Aicher/Hoerbiger. Weitere Familienunternehmen mit eigenen Accelerator-Programmen sind beispielsweise B. Braun, Otto Bock, Viessmann oder Axel Springer.

„Neben der Datenbankarbeit ist ein gutes Netzwerk in der Gründerszene jedoch unerlässlich.“

Thomas Offner

ein dreimonatiges Accelerator-Programm ins eigene Unternehmen ein. Die Start-ups erhalten Zugang zu Technologie- und Produktionswissen, internationalen Märkten und Kunden. Die Familienunternehmen lernen die Start-ups und vor allem deren Innovationen kennen bzw. integrieren deren neuartige digitale Produkte und Services in ihre eigene Wertschöpfungskette.

Die Ausgangsfrage lautet dabei für alle Familienunternehmen: Wie finde ich wirklich gute Start-ups und Innovationen, die zu mir passen? „Ein passendes Suchprofil zu erstellen, ist nicht so einfach, wenn Unternehmen in bestehenden Paradigmen denken und gewohnt sind, linear zu planen“, erklärt Sebastian Johnston. Er ist selbst mehrfacher Gründer, Business Angel, Mentor bei den führen-

„Die Bereitschaft und die Fähigkeit, Kooperationen – insbesondere mit digitalen Start-ups – einzugehen, wird für Familienunternehmen zukünftig erfolgsentscheidend sein“, ist sich Sebastian Johnston sicher. Das zeigt der Blick in die Branchen, die von der Digitalisierung schon vor Jahren erfasst wurden. Die Handelsguppe Tengelmann steht heute vor allem wegen ihrer frühen Venture-Investments in junge E-Commerce-Modelle so stabil da. Die Axel Springer Gruppe gäbe es ohne die Beteiligungen an digitalen Geschäftsmodellen heute wahrscheinlich schon nicht mehr. Beide haben nicht auf Inhouse-Innovationen gesetzt, sondern auf externe Beteiligungen und Kooperationen mit jungen Unternehmen ohne etabliertes Geschäftsmodell. Selbst ein marktbeherrschender Player wie Daimler betreibt *open innovation* und sichert sich mit seinen Beteiligungen an Tesla, Flixbus, Car-to-go und myTaxi gegen potenziell existenzbedrohende Trends wie Elektromobilität und Collaborative Consumption ab.

Ungewohnte Kooperationen

Einen ähnlichen Ansatz wählt der Süßwarenhersteller Katjes. Die Trends im Food-Sektor erkennend war Katjes Ende 2016 der erste Fruchtgummihersteller, der das ganze Sortiment auf Veggie umgestellt hat. Katjes hat außerdem bereits 2015 den weltweit ersten lebensmittelzertifizierten 3-D-Drucker entwickelt. Und seit 2016 hat Katjes mit dem Schwesterunternehmen Katjesgreenfood auch ein eigenes Venture-Unternehmen gegründet, das sich an innovativen Start-ups beteiligt. „Wir investieren als erster europäischer Impact Investor nur in nachhaltige Lebensmittelmarken. Katjesgreenfood investiert in Unternehmen und Innovatoren, die den globalen Food-Markt disruptieren. Dabei gehen wir Minderheitsbeteiligungen ein, mit dem Fokus auf Early-Stage- oder Series-A-Investments“, erklärt Manon Littek, CEO von Katjesgreenfood. Erst im März gab Katjesgreenfood seine Beteiligung an dem von Hollywood-Star

führerin bei DLD Ventures (Hubert Burda Media) und hat sich dort um internationale Tech-Beteiligungen in Nordamerika und Israel gekümmert.

Eine solche Teamgröße hält Thomas Offner für realistisch, wenn man sich als Familienunternehmen ohne externe Hilfe den Zugang zu Start-ups aufbauen will. „Es ist völlig illusorisch zu denken, dass ein bestehender Mitarbeiter das Thema mal eben nebenher macht“.

Alternativ zu einem Accelerator kann man auch Dienstleister in Anspruch nehmen, die beim Suchen und Finden der richtigen Start-ups noch gezielter unterstützen. So bietet PwC – auch in Zusammenarbeit mit INTES – unter dem Namen 3AS (Access as Service) Familienunternehmen an, für sie in der unübersichtlichen Gründerszene maßgeschneidert nach den relevanten Top-Start-ups zu suchen.



Alle wollen mit Start-ups kooperieren. Klingt einfacher, als es ist.

„Die Bereitschaft und die Fähigkeit, Kooperationen einzugehen, wird für Familienunternehmen zukünftig erfolgsentscheidend sein.“

Sebastian Johnston

Sarah Michelle Gellar („Buffy“) gegründeten Clean-Baking-Unternehmen Foodstirs in Kalifornien bekannt. Zum Portfolio gehören außerdem der europäische Marktführer für vegane Lebensmittel Veganz, die meistverkaufte Müsli-Marke in den USA, Seven Sundays, das Berliner Gastro-Start-up für Take-away Porridge Haferkater sowie die beiden urban drinks Caté und Hempastic (Hanflimonade). Investiert werden Beträge zwischen 200.000 und mehreren Millionen Euro. Katjesgreenfood sitzt mit vier Leuten in Berlin-Mitte. CEO Manon Littek war vorher Geschäfts-

Im Unterschied zu großen, globalen Plattformen wie Plug & Play, StartupBootcamp oder Techstar kann die Suche hier komplett auf die Bedürfnisse des einzelnen Familienunternehmens zugeschnitten werden. So haben Hirschvogel, Hoerbiger und Max Aicher bei der Profilerstellung und Suche auch auf das 3AS-Programm zurückgegriffen. Die Themenbandbreite reichte hier von Big Data und künstlicher Intelligenz über E-Mobilität bis hin zu neuen Werkstoffen und Beschichtungstechniken.

Aber nicht nur das Scouting will professionell organisiert sein. Wichtig sei auch, einen Projektleiter zu haben, der die Welt der Familienunternehmen und die Welt der Start-ups verstehe, sagt Offner: „Familienunternehmen und Start-ups verhalten sich wie Öl und Wasser. Ohne den richtigen Emulgator wird es schwierig, eine Kooperation, von der beide profitieren, ans Laufen zu bekommen.“ ●



Mehr dazu auch beim INTES-Unternehmerdialog „Familienunternehmen und Start-ups“ am 19.09. in Hamburg, 30.10. in Düsseldorf und 28.11. in München. www.intes-akademie.de/seminare

LENA SINNACK IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

Faszination Produktion

Lena Sinnack bringt mit ihrer Begeisterung für Prozessoptimierung und ihrer Passion für das Backwarenunternehmen ihres Vaters die wichtigsten Einstiegsvoraussetzungen mit. Jetzt geht es darum, die Erfolgsgeschichte des Unternehmens weiterzuschreiben.

Wie war Ihr Weg ins Familienunternehmen?

LENA SINNACK: Meine Eltern haben mich in meiner Berufswahl nie beeinflussen wollen und mir die Möglichkeit gegeben, einen eigenen Weg einzuschlagen. Erste Erfahrungen konnte ich bereits im Rahmen von Ferienjobs in unserem Unternehmen sammeln. Durch die erlebte familiäre Atmosphäre im Unternehmen konnte ich mir schon früh vorstellen, später im Unternehmen zu arbeiten.

Nach der Schule reizte mich zunächst ein Ökotrophologiestudium. Nach dessen erfolgreichem Abschluss nahm ich eine Tätigkeit als Assistentin der Geschäftsführung in einem kleinen Unternehmen auf, das sich auf die Herstellung von Wraps spezialisiert hatte. Meine Aufgabe, die Abläufe in der Produktion zu optimieren und

„Es gab aber auch den einen oder anderen Skeptiker, der erst überzeugt werden wollte.“

die Produktivität zu steigern, war zugleich spannend und herausfordernd. Hier und da half mir ein Tipp meines Vaters, meine Aufgabe erfolgreich zu meistern. Es war einfach interessant, die Wirkung der initiierten Veränderungen zu erleben. So entdeckte ich meine Begeisterung für die Produktion und es reifte wohl bereits damals der feste Entschluss, in unser Familienunternehmen einzusteigen. Ein zweites Studium im Bereich Management erschien mir als gute Vorbereitung für eine Führungsaufgabe. Es folgte ein spannender, aber doch begrenzter Ausflug in die Start-up-Welt, bevor ich im elterlichen Betrieb begann. Dort bin ich seit 2014 an der Seite meines Vaters in der Geschäftsführung aktiv.

Sie sind zu dritt in der Geschäftsführung. Wie teilen Sie sich die Aufgaben?

2015 habe ich einen Verantwortungsbereich übernommen, zu dem u. a. Produktion und Technik sowie das Personalwesen gehören. Im Vorfeld konnte ich mir intensiv die Prozesse im Unternehmen anschauen und die Mitarbeiter kennenlernen.

Die operativen Aufgaben teile ich mir mit einem familienfremden Manager. In den letzten Jahren hat sich mein Vater zunehmend aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen. Im gleichen Zuge bin ich in neue

Aufgaben hineingewachsen. Trotzdem ist mein Vater regelmäßig da, gibt strategische Impulse und steht uns mit seiner langjährigen Erfahrung sowie mit ganz konkretem Rat zur Seite.

Wie haben die Mitarbeiter reagiert, als Sie mit Ende 20 in die Geschäftsführung kamen?

Grundsätzlich haben die Mitarbeiter die Entscheidung meines Vaters akzeptiert, manche auch ganz aufrichtig begrüßt. Mein Start war für viele ein Zeichen dafür, dass es mit Sinnack als Familienunternehmen weitergeht. Es gab aber auch den einen oder anderen Skeptiker, der erst überzeugt werden wollte. In diesem Zusammenhang waren für mich einige Dinge von wesentlicher Bedeutung:

- zuhören und aus der Erfahrung der Mitarbeiter schöpfen,
- Visionen entwickeln und Wege aufzeigen,
- Absprachen und Zusagen konkret fassen und konsequent einfordern
- und nicht zuletzt eigene Zusagen konsequent einhalten.

Das Unternehmen ist stark durch Ihren Vater geprägt, der das Geschäft die letzten 50 Jahre geführt hat. Was planen Sie genauso weiterzumachen, was planen Sie zu verändern?

Was wir auf jeden Fall erhalten müssen, ist der hohe Anspruch, den wir an die Qualität unserer Produkte haben. Wir setzen uns sehr intensiv mit unserer Produktqualität auseinander, was durch viele Auszeichnungen regelmäßig belohnt wird. Verändern werden sich Dinge in der Unternehmens- und Führungskultur. Mir sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit wichtig. Ich möchte die Mitarbeiter

Über Sinnack Backspezialitäten

1899 als Bäckerei gegründet, ist das Familienunternehmen Sinnack Backspezialitäten mit Sitz in Bocholt heute einer der führenden Hersteller von Brötchen und Baguettes zum Fertigbacken in Europa. Sinnack produziert mit rund 540 Mitarbeitern sowohl Handelsmarken als auch Eigenmarken und erwirtschaftet damit einen Umsatz von ca. 200 Mio. Euro. Das Unternehmen wird von Julius Peter Sinnack (3. Generation, 67 Jahre), seiner Tochter Lena Sinnack (4. Generation, 30 Jahre) und einem familienexternen Manager geführt.



Lena Sinnack

für die gemeinsame Sache begeistern. Darüber hinaus ist mir eine Fehler- und Feedbackkultur wichtig. In dem Zusammenhang haben wir auch erstmalig Zielvereinbarungen bei unseren Mitarbeitern

„Mir ist eine Fehler- und Feedbackkultur sehr wichtig.“

eingeführt. Zu den bereits umgesetzten Neuerungen gehören die Verschönerung der Pausenbereiche und die Einführung eines Gesundheitsmanagements. In Sachen Betriebsklima und Attraktivität als Arbeitgeber zahlt sich das auch bereits aus.

Haben Sie eine Art Mentor oder Coach?

Ich tausche mich viel mit meiner Familie aus. Meine Schwester ist Geschäftsführerin in einem Unternehmen, das ebenfalls unserer Familie gehört und auch in der Lebensmittelbranche tätig ist. Wir haben oft die gleichen Themen und können uns sehr gut gegenseitig beraten. Meine Mutter hat früher selbst bei Sinnack Backspezialitäten gearbeitet und kennt noch viele Mitarbeiter. Die langjährige Erfahrung meines Vaters hilft beim Austausch sehr. Darüber hinaus tausche ich mich oft und gerne mit erfahrenen Mitarbeitern aus.

Was sind die aktuellen Herausforderungen in Ihrem Geschäft?

Der Margendruck im Lebensmittelgeschäft ist bekannt. Wir produzieren sehr kosteneffizient. Dies zu erhalten, ist eine ständige Herausforderung. Hinzu kommen die starken saisonalen Schwankungen, denen unsere Produkte unterliegen. Bei einigen Rohstoffen lässt sich eine zunehmende Volatilität beobachten. Auch aus den gesellschaftlichen Veränderungen ergeben sich Herausforderungen, z. B. im Hinblick auf Verzehrsgewohnheiten, Haushaltsgrößen. In Bezug auf Mitarbeiter ist die zunehmende Bedeutung des Themas Work-Life-Balance sowie die gute Wirtschafts- und Beschäftigungslage eine Herausforderung, der sich wohl alle Unternehmen stellen müssen.

Und das Thema Digitalisierung?

Das größte Potenzial sehen wir in der Produktion beim Thema digital unterstützte vorbeugende Instandhaltung. Hier laufen bereits

einige Projekte. Darüber hinaus wurden im Bereich Verwaltung einige Projekte gestartet, um Prozesse durch Digitalisierung effektiver zu gestalten.

Und die ständig wechselnden Trends im Food-Bereich?

Die sehen wir natürlich. Wir gehen sie aber bewusst nicht in gleichem Maße mit. Wir können hohe Stückzahlen in hoher Qualität bei niedrigen Kosten produzieren. Dazu passt nur ein wohldurchdachtes Sortiment. Trotzdem sind wir innovativ, stellen uns mit kleineren Verpackungseinheiten auf die zunehmende Zahl der kleinen Haushalte ein und entwickeln unsere Produkte gemäß geänderten Anforderungen weiter. ●



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

Bewerben Sie sich um den

Berenberg-Preis

für unternehmerische Verantwortung

Die älteste Privatbank Deutschlands zeichnet ein deutsches Familienunternehmen aus, das in besonderer Weise Verantwortungsbewusstsein demonstriert – durch gesellschaftliches, soziales oder kulturelles Engagement.



Informationen unter: www.berenberg.de/verantwortungspreis

VON NINA HEINEMANN

Familienunternehmen gemeinsam führen

Viele Familienunternehmer wünschen sich einen graduellen Übergang auf die nächste Generation. Wie sinnvoll ist es, das Unternehmen mit Tochter oder Sohn gemeinsam zu führen – und zwar nicht nur für die kurze Zeit der Übergabe?

Zeigt sich ein Kind geeignet und grundsätzlich bereit, in das Familienunternehmen einzutreten, sind die Eltern eine große Sorge los: Die Zukunft des Unternehmens scheint gesichert, eine Antwort auf die zentrale Frage „Wie geht es weiter mit unserer Firma?“ endlich gefunden. Ist der Zeitpunkt dann gekommen und Sohn oder Tochter starten tatsächlich im elterlichen Betrieb, ist jedes Mal das gleiche Phänomen zu beobachten: Der Familienunternehmer blüht regelrecht auf. Was kann es auch Schöneres geben, als das eigene Kind in die Firma einzuführen, ihm „seine Welt zu erklären“, es bei Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern vorzustellen und Erfahrung weiterzugeben? Das bereitet einfach Freude, motiviert und macht ein Stück weit stolz.

Was in dieser Phase der Euphorie häufig zu kurz kommt, ist der Plan für eine geregelte Nachfolge in der Firmenleitung. Viele Familienunternehmer denken häufig nur bis zu dem Punkt, an dem geklärt ist, wann und wie es für den Junior als Nachfolger hineingeht, nicht aber, wie und wann es für sie, den Senior, hinausgeht.

Dabei ist es ein entscheidender Unterschied, ob sich ein junger Mensch in einem klar definierten Zeitraum an der Seite des Vaters oder der Mutter entwickeln und gezielt auf die Übernahme der Unternehmensführung vorbereiten kann oder längerfristig gemeinsam mit dem Elternteil die Firma leiten soll. Im letzteren Fall stellt sich die Frage: In welcher Rolle kann der Junior hier agieren?

Verhaftet im Eltern-Kind-Verhältnis, wird er sich in solch einer Konstellation natürlicherweise in aller Regel unterordnen. So wird aus einem ambitionierten und talentierten Filius nur allzu leicht ein Prinz Charles, der auf ungewisse Zeit warten muss, bis er endlich an die Spitze rücken darf.

Weitsichtige Familienunternehmer können daraus nur einen Schluss ziehen: Habe ich die gewünschten Nachfolger, die können und wollen, dann muss ich den eigenen Nachwuchs von einem gewissen Punkt an auch machen lassen, das Ruder an die junge Generation übergeben und mich selbst aus der Führung des Unternehmens zurückziehen – auch wenn's schwerfällt.

Von so viel Klarheit und Aufrichtigkeit profitieren alle Beteiligten: der Senior-Chef, der mit Blick auf seine abnehmende Leistungsfähigkeit den Zeitpunkt seines Ausscheidens nicht zu sehr auf die lange Bank schiebt und seine Würde wahren kann. Der Junior-Chef, der Schritt für Schritt seinen Gestaltungsspielraum erweitern kann und Respekt und Unabhängigkeit gewinnt. Das Unternehmen, weil notwendige Veränderungen umgesetzt und nicht durch zu starkes Beharrungsvermögen blockiert werden.

Der Weg zu einer erfolgreichen gemeinsamen Zeit führt über ein bewusstes Innehalten: Haben sich die beiden Generationen auf eine Zusammenarbeit in der Unternehmensführung geeinigt, sollten sie sich spätestens nach vier bis fünf Jahren tief in die Augen blicken und sich fragen: Ist es

wirklich das, was wir wollen? Wie lange soll unsere gemeinsame Zeit in der Führung dauern? Und was kommt danach? Sind sich alle einig, sollte der Zeitpunkt der Übergabe möglichst konkret definiert werden – und nicht in allzu ferner Zukunft liegen.

Wenn eine gemeinsame Führung von Eltern und Kind über einen längeren Zeitraum gut für das Unternehmen und für die Familie gelingen soll, braucht es vor allem:

- Transparenz und ein gemeinsames Verständnis von Rollen und Zielen
- einen klaren (Zeit-)Plan
- Verbindlichkeit in der Umsetzung
- Disziplin im Umgang miteinander

Denn auf das, was ein 79-jähriger Familienunternehmer jüngst sagte, sollte man sich besser nicht verlassen: „Meine Söhne werden mir dann schon sagen, dass sie mich nicht mehr brauchen.“ So denken Kinder nicht. Sie würden es nicht übers Herz bringen, den Eltern zu sagen, dass sie zum alten Eisen gehören. Nein, die ältere Generation ist selbst in der Verantwortung, einen konkreten Termin für ihr Ausscheiden aus der Führung der Firma festzulegen und veränderte Rollen rechtzeitig vorzubereiten. ●



Mehr dazu auch beim INTES Seminar „Wenn der Vater mit dem Sohne“ am 19. September 2018 in Frankfurt. www.intes-akademie.de/seminare



Nina Heinemann ist selbständige Nachfolgeberaterin und Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Wer macht es besser?

Neue Studie aus Schweden belegt: In jungen Familienunternehmen sind Ehepartner das deutlich bessere Führungsteam im Vergleich zu Geschwister-Teams.

Der größte Vorteil eines Familienunternehmens kann gleichzeitig auch zum größten Nachteil werden: die Familie. Wie sich unterschiedliche Familienkonstellationen in Unternehmerteams auf das Unternehmenswachstum auswirken, hat die Universität St. Gallen in einer empirischen Studie von knapp 5.000 schwedischen Unternehmen untersucht. Die Autoren Miriam Bird und Thomas Zellweger haben Spannendes herausgefunden:

Ob Geschwister oder Ehepartner das Familienunternehmen leiten, hat signifikanten Einfluss auf das Unternehmenswachstum. Werden Familienunternehmen von Ehepartnern geführt, wirkt dies positiv auf das Unternehmenswachstum. Geschwister in der Führung haben dagegen einen negativen Effekt, vor allem in jüngeren Unternehmen, wobei dieser Nachteil mit zunehmendem Firmenalter abnimmt.

Als Gründe führen die Autoren die drei Formen von Beziehungskapital von Ehepartnern und Geschwistern (nach Parsons, 1949) heran, die das Unternehmenswachstum positiv beeinflussen: Vertrauen, Identität und Verpflichtung.

- Vertrauen im Unternehmen fördert den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit. Ehepaare leben zusammen und beziehen ihr Einkommen aus dem Unternehmen. Die hohe Interaktion und das intime Verhältnis fördern das Vertrauen und wirken positiv. Bei Geschwistern sind die finanziellen Ressourcen nicht gebündelt, sie leben nicht zusammen. Das Vertrauen ist geringer und damit das Wachstum.
- Identität von Zielen und gegenseitigem Verständnis: Ehepartner teilen häufig die gleichen Werte und Ziele (Partnerwahl) und Erfahrungen. Geschwister können sich nicht gegenseitig aussuchen, seltener haben sie gemeinsame Werte und Einstellungen.
- Verpflichtungen regeln das Verhalten, Verstöße werden sanktioniert. Partnerschaftliche Beziehungen basieren auf Loyalität und Solidarität. Fehlverhalten ist aufgrund des häufigen privaten Austauschs leichter zu korrigieren. Geschwister dagegen haben oft eine eigene Familie, gegenseitige Sanktionsmechanismen sind weniger stark, ihr Verpflichtungsgefühl geringer als bei Ehepartnern. ●

Anzeige



WIR GRATULIEREN INTES,

DEM CHAMPION DER FAMILIENUNTERNEHMERBERATUNG, ZUM 20. JUBILÄUM UND FREUEN UNS AUF DIE WEITERE INTENSIVE ZUSAMMENARBEIT.

**Rochus Mummert Executive Consultants –
Human Resources Excellence seit 1972.**

Führungskräfte gewinnen, beurteilen und begleiten. Führungssysteme gestalten.


ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES
Familienunternehmen@RochusMummert.com
Düsseldorf • Frankfurt • Hannover • Hamburg
München • Stuttgart

VON AXEL GLOGER

Der Fremdmanager geht, die Familie kommt

Der Schritt, einen externen CEO zu berufen, ist sehr verbreitet. Aber es gibt auch einen Weg zurück, wie die Bossard AG und andere Familienunternehmen zeigen.

Fremdmanagement scheint überall. Haniel wird schon seit vielen Jahren von einem familienfremden CEO geführt, ebenso die Keksmarke Griesson-de Beukelaer. Dr. Oetker ist seit 2016 nach Generationen familiärer Führung erstmals mit einem Familienfremden an der Spitze unterwegs, ebenso Bohrhammer-Hersteller Hilti und seit Kurzem auch die Wurstmarke Rügenwalder Mühle, die mit dem Wechsel zur siebten Generation Anfang des Jahres auf dieses Format umstellte.

So kehrt die Familie an die Firmenspitze zurück

Erst führt die Familie, dann folgt der Übergang, Familienfremde werden in das Spitzenamt gehoben – das scheint ein Entwicklungsschritt zu sein, der weit verbreitet ist. Die Gründe dafür sind ganz unterschiedlich. Mal kommt die Familie bei der Frage „Wer ist der beste Kandidat für die Firmenspitze?“ nicht zum Zuge, weil Willige und Fähige aus dem eigenen Kreis fehlen, mal ist es eine Selbstregulierung: Um Neid und Eifersucht zu unterbinden, verpflichten sich viele große und alte Clans bewusst, die Familie im Sinne guter Governance aus dem Operativen herauszuhalten.

Weit weniger diskutiert ist die Gegenrichtung: Der Fremdmanager geht, die Familie kommt zurück. Das ist etwa beim Chocolatier Läderach der Fall. Nach einer 14-jährigen Übergangsperiode steht wieder ein Namensträger zur Verfügung: Im März 2018 rückte Johannes Läderach in das Spitzenamt auf. Auch beim Fruchtgummihersteller Katjes-Fassin war das so: Als Inhaber Klaus Fassin



Daniel Bossard hat sich bei Bossard einem harten Auswahlverfahren gestellt.

Diese Fälle aus der Praxis zeigen: Das von mancher Inhaberfamilie gefürchtete Format „einmal Fremdmanagement – immer Fremdmanagement“ gibt es in der Form nicht. Der Weg zur Führung durch Familienexterne ist, wie die Beispiele belegen, keine Einbahnstraße. „Es gibt immer einen Weg zurück“, sagt INTES-Gründer Peter May, „die Einsicht, dass Fremdmanagement ein reversibles Element unternehmerischer Gestaltung ist, sollte jeder Unternehmerfamilie bewusst sein.“

Auch Bossard nutzt diese Idee. Dort wurde gerade die Rückkehr der Familie an die operative Firmenspitze eingeleitet – als durchdachter und gründlich vorbereiteter Prozess: Anfang des Jahres gaben die Familie und die Bossard-Gruppe bekannt, dass Daniel Bossard als Familienmitglied der siebten Generation die Leitung des Zuger Unternehmens übernimmt. Umgesetzt wird dieser Beschluss im April 2019 – genug Zeit, dass sich alle Stakeholder auf den Wechsel einstellen können. Zum gleichen Zeitpunkt wird David Dean, der über 15 Jahre bewährte externe CEO des Verbindungstechnik-Anbieters, in den Verwaltungsrat wechseln.

„Aus dem Fremdmanagement gibt es immer auch einen Weg zurück.“

Prof. Dr. Peter May

aufhören wollte, hatte sein Sohn Bastian Fassin gerade sein Abitur in der Tasche – zu jung für die Rolle an der Spitze. Der Vater gab ihm die Zeit für Ausbildung und Bewährung, berief einen Familienexternen in die Geschäftsführung, der das Haus so lange bestellte, bis der Filius 2004 für die Nachfolge bereit war. Seither ist das Familienmitglied Co-CEO von Tobias Bachmüller, dem Familienfremden.

Auslöser dieser Entwicklung war ein Anstoß von außerhalb der Familie. „Unser CEO, heute 59, hat darum gebeten, sein Engagement nicht über 2019 hinaus zu verlängern“, sagt der designierte Firmenchef. „Das hat uns zunächst überrascht. Jetzt nutzen wir den Impuls als Chance.“

So richtig bereit für den Wechsel war Bossard junior eigentlich noch nicht, als ihn die Nachricht von Deans Demission erreichte, hatten doch alle damit gerechnet, dass der bewährte CEO noch eine Amtszeit weitermacht. Aber inhaltlich vorbereitet ist Daniel Bossard reichlich – er wirkte bereits seit der Jahrtausendwende im Unternehmen, unter anderem als Geschäftsführer des Dänemark-Geschäfts, Verkaufsstrategie und zuletzt seit 2009 als Leiter der Region Nord- und Osteuropa.

„Mitglieder der Familie haben keinen automatischen Anspruch auf ein Spitzenamt.“

Daniel Bossard

Das machte ihn zum Kandidaten für das Amt des Firmenchefs – womit er Teil des Auswahlverfahrens wurde, das der Verwaltungsrat (VR) durchführte. Diesem Gremium oblag, dem Firm-First-Gedanken folgend einen neuen Firmenchef zu küren. „Wir haben hier einen hohen Anspruch professioneller Governance. In der Familiencharta ist festgehalten, dass Mitglieder der Familie keinen automatischen Anspruch auf ein Spitzenamt haben“, sagt Bossard. Der VR, mit nicht operativ tätigen Familienmitgliedern und Externen besetzt, begab sich zunächst auf Kandidatenschau. Es wurden sowohl Familienfremde als auch Familienmitglieder auf eine Longlist möglicher Amtsnachfolger gesetzt. Das gebietet der Anspruch professioneller Suche, Auswahl und Besetzung. Ein Familienmitglied winkte schon im Vorfeld ab – kein Interesse. Daniel Bossard stand als Einziger aus der Familie auf der Liste.

Überzeugende Logik des harten Auswahlverfahrens

Er durchlief das vom VR installierte Auswahlverfahren, denselben Prozess, dem sich auch die externen Kandidaten stellen mussten. Ein Personalberater checkte Vita und Kompetenzen, führte als neutrale Stimme ein Assessment durch. Im Anschluss wurde Bossard durch den Aufsichtsrat gegrillt: „Ich habe eine dreistündige Präsentation mit Diskussion zum Thema ‚Bossard 2025‘ gehalten.“ Bei einem zweiten Anlass wurde im gleichen Rahmen ein Internationalisierungsthema mit dem Kandidaten diskutiert. Sodann folgte ein Format, das Bossard „heißer Stuhl“ nennt. Über zwei bis drei Stunden beantwortete er Fragen zu Person, Motivation und Werthaltung.

Ein Spaziergang war das nicht – der VR schickte alle Kandidaten über eine harte Prüfstrecke. „Anfangs fand ich es lästig. Ich dachte: Warum das alles? Die VR-Mitglieder kennen mich doch aus meiner langjährigen Mitarbeit in der Linie“, sagt der heute 48-Jährige im Rückblick. Erst im Nachhinein sei ihm klar geworden, wie sinnvoll das Verfahren aus der Sicht der Firma war. „Ich kann jetzt mit gutem Gewissen sagen, dass ich die professionellen Anforderungskriterien erfülle.“ Das gibt dem Nachfolger aus der Familie Sicherheit, auch in der Kommunikation nach außen. Zudem schützt es das Unterneh-

men vor Gerede und Gerüchten. Mit dem harten Auswahlprozess ist all jenen der Wind aus den Segeln genommen, die sonst gesagt hätten: Ach, der Nachfolger aus dem Kreis der Familie, das sei doch ohnehin klar gewesen. Die Bossard AG ist seit 1987 an der Börse – und externe Aktionäre wissen es zu schätzen, wenn die oberste Führung mit dem Besten besetzt wird, frei von Sentimentalitäten der Familie gegenüber dem Unternehmen.

Familienmitglied-CEO vermehrt das Vertrauen

Der lange Vorlauf bis zum Antritt gibt Daniel Bossard wie auch dem gesamten Unternehmen die Gelegenheit, sich auf den Wechsel einzustellen. „Das ist eine Übergangsphase. Ich nutze die Gelegenheit, hier und da noch dazuzulernen“, sagt der designierte Firmenchef aus der Familie. Er sieht den Wechsel auch als Chance

für das international wachsende Unternehmen. „Ein Familienmitglied an der Spitze ist ein starkes Statement.“ Da komme einer, für den der Einsatz nicht, wie in manchem anderen Unternehmen, eine maximal fünf Jahre andauernde Einmalangelegenheit eines leitenden Angestellten sei. „Ganz im Gegenteil, das ist eine sehr langfristige Sache mit Strahlkraft.“

Gegenüber den Kunden schaffe das Familienmitglied an der Spitze zusätzliches Vertrauenskapital. Hin und wieder könne das auch Türen öffnen, wenn sich der Namensträger persönlich kümmerte. Schon heute, noch vor dem Wechsel, sei der Zuwachs an Wertschätzung erkennbar. „In Osteuropa sowie im asiatischen Raum ist die Rolle des Familienunternehmers wichtig. Besonders in Indien wird es sehr geschätzt, wenn sich ein Inhaber-Unternehmer persönlich einsetzt“, sagt Daniel Bossard. ●

Das Unternehmen Bossard AG

Bossard wurde im Jahr 1831 als Eisenhandlung von Johann Franz Kaspar Bossard in Zug gegründet, wo das Unternehmen bis heute seinen Hauptsitz hat. Sein Geschäft ist industrielle Verbindungstechnik (z. B. Schrauben, Dübel und Nieten) mit den dazugehörigen Logistik- und Engineeringleistungen für die Kunden. Umsatz: 786 Mio. CHF. Mitarbeiterzahl: 2.300 weltweit.

- Heute sind drei Angehörige der 7. Generation im Unternehmen tätig. Daniel Bossard, geboren 1970, wird im April nächsten Jahres sein Amt als CEO antreten. Die Familie umfasst 41 Mitglieder, die 21 Teilhaber aus deren Kreis sind mit einem Anteil von 17 Prozent der Ankeraktionär und haben 51 Prozent der Stimmrechte. Das Unternehmen ist seit dem Jahr 1987 börsennotiert, 83 Prozent der Anteile befinden sich im Freefloat.
- Das Unternehmen wurde ab 2004 von einem familienfremden Spitzenmanager geführt. Dem vorausgegangen waren zwei für Familie wie Unternehmen gleichermaßen tragische Ereignisse. 2001 kam Verwaltungsratspräsident Peter Bossard, damals 63, bei einem Attentat im Zuger Kantonsparlament ums Leben. Nur drei Jahre später wurde sein Bruder, und CEO Heinrich Bossard, damals 61, auf einer Ferienreise in Neuseeland Opfer des Absturzes eines Kleinflugzeugs.

VON AXEL GLOGER

Namen und Würdigungen

Fielmann

Der Generationswechsel, nächste Stufe

Brille? Fielmann junior! So wird es in Zukunft heißen, Vater und Sohn sind mit ihrem Projekt „Nachfolge“ wieder einen



Marc Fielmann

Schritt weiter. Der 78-jährige Papa ist nicht mehr allein Chef im von ihm gegründeten Brillenreich – in Zukunft werden Günther Fielmann und Marc Fielmann (heute 28) die Geschäfte gemeinsam führen, als Co-CEOs des seit 1994 börsennotierten Unternehmens. Die Familie hält 71 Prozent der Aktien an der Fielmann AG. Der weitere Weg für die Nachfolge ist, obschon vom Senior nicht terminiert, durch Absprachen vorgezeichnet. „Mein Vater trifft die Grundsatzentscheidungen, die Umsetzung liegt bei meinen Vorstandskollegen und mir“, sagte der Sohn in einem Interview.

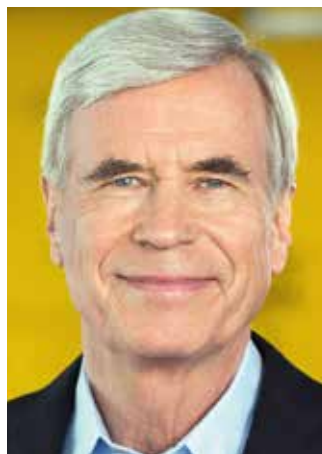
Der Junior machte wie sein Vater eine Optikerlehre, besuchte als Schüler das Internat in Salem und studierte Wirtschaft an der London School of Economics. Nach Praktika und Bewährungsstationen außerhalb des Fielmann-Reichs machte er eine Kurzausbildung im Familienunternehmen. Vor zwei Jahren trat er sein Amt im Vorstand mit Ressort Marketing an. Fielmann erwirt-

schaftet einen Umsatz von 1,34 Mrd. Euro und beschäftigt 3.200 Mitarbeiter.

Otto Group

Michael Otto wird 75 Jahre alt

Das Unternehmen steht ziemlich weit oben, macht aber nicht viel Aufhebens darum: Otto ist weltweit viertgrößter Online-Händler, ein Rangplatz nicht weit entfernt von Amazon. Ähnlich zurückhaltend gibt sich der Unternehmer Michael Otto. Wer den hochgewachsenen, schlanken Hamburger auf der großen Bühne erlebt, sieht den Aristokraten, der das gelassene, stets durchdachte, wohlgesetzte Wort schätzt. Unter seiner Führung, die mit den Ämtern CEO und AR-Vorsitz seit 37 Jahren andauert, vollzog das 1949 vom Vater gegründete Unternehmen die größte Transformation seiner Geschichte. Heute kommen 90 Prozent der Orders über das Internet, die alte Welt des kiloschweren Katalogs (Slogan: „Otto Versand – Hamburg!“) ist vorbei.



Michael Otto

Getreu dem Credo der Hamburger Kaufmannschaft „Gib im Leben etwas zurück“ brachte Otto im Jahr 2015 die Mehrheit am Konzern in eine Stiftung ein, die sich gemeinnützigen Zwecken widmet. Kaum

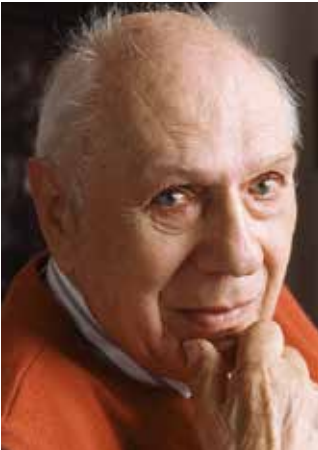
ein Unternehmer blickt auf eine Vita, in der so oft die Worte „Ehrung“ und „Preis“ vorkommen wie bei Michael Otto – Ehrendoktor, Ehrensensator und Deutscher Gründerpreis stehen neben vielen anderen auf der Liste. Anlässlich seines 75. Geburtstags im April verlieh ihm der Hamburger Senat den Titel „Professor“. Die familiäre Kontinuität ist derweil gesichert: Benjamin Otto (42), Sohn des Jubilars, ist Mitglied des Aufsichtsrats von Otto. Ebenfalls dort vertreten ist Alexander Otto (50), jüngster Sohn des Gründers Werner Otto und Halbbruder von Michael. Die Otto Group erwirtschaftet einen Umsatz von 12,5 Mrd. Euro und beschäftigt 50.000 Mitarbeiter.

Kryolan

Arnold Langer mit 97 Jahren verstorben

Er war einer der Letzten, die noch richtige Nachkriegs-Unternehmer waren. 1945 gründet Arnold Langer unter widrigsten Umständen seine Schminke-Produktion in Berlin, nachdem er zuvor Chemietechnik gelernt hat – und ziemlich bald findet er zu seiner Passion: Spezialschminke, die den besonderen Anforderungen von Film- und Theaterschauspielern genügt. Rasch schafft er mit nimmermüdem Einsatz, was Konzernen wie L’Oreal mit millionenschweren Marketingbudgets nicht recht gelingen will. Er wird zum Hoflieferanten erst des deutschen und dann des europäischen Theaters und macht den Siegeszug des TV als wichtiger Zulieferer für Studios und Filmsets mit. Kryolan-Produkte sind Standard etwa in Produktionen mit Götz George, Corinna Harfouch und George Clooney, er stattet Eröffnungsfeiern der Olympischen Spiele mit seinen Produkten aus – und immer wieder erreichen ihn Anrufe von verzweifelten Regisseuren. „Ich brauche morgen das Material, um einen schwer verletzten Piloten darzustellen.“

Bei solchen Aufträgen setzt sich Arnold Langer auch nachts ins Labor, mischt eine hitze- und schweißbeständige Schminke und sorgt dafür, dass sie am nächsten Tag auch am entlegensten Ort eintrifft. Das Geschäft wird international, es entstehen neue Fabriken in Polen, Kalifornien und Bollywood,



Arnold Langer

80 Prozent des Umsatzes kommen vom Weltmarkt. Kryolan wird Hidden Champion, Sohn Wolfram Langer tritt in das Familienunternehmen ein, später auch dessen Söhne samt Ehefrauen. Heute leben sechs im Unternehmen tätige Familienmitglieder die Passion des Gründers weiter – Arnold Langer starb im Februar im gesegneten Alter von 97 Jahren. Seinen Umsatz veröffentlicht das Unternehmen nicht, es dürfte ein hoher zweistelliger Millionenbetrag sein.

Tengelmann

Ex-Seniorchef Erivan Haub verstorben

Den Namen „Tengelmann“ erhielt seine Firma, weil die Familie mit ihrem Namen nicht in der Öffentlichkeit auftauchen wollte. Ein angestellter Prokurist lieh für den Handelsregistereintrag seinen Namen. Das machte sein Urgroßvater, und Nachkomme Erivan Haub behielt diesen Stil in der 4. Generation bei. Unauffällig bleiben, die große Bühne meiden, beharrlich das Geschäft weiter aufbauen. Als er 1969 die alleinige Führung übernimmt, bringt das Geschäft einen Umsatz von 1,2 Mrd. D-Mark. Nicht wenig, aber auch nicht wirklich viel für einen filialisierten Händler – der neue Firmenchef will mehr und leitet Dekaden beispielloser Expansion ein. Wie viele Unternehmer seiner

Generation lässt er sich vom Amerika-Bazillus anstecken, dort verbringt er seine Lehrzeit und sieht, wie Wachstum und Innovation funktionieren. Über Strohmänner kauft er Anteile am viel größeren Wettbewerber Kaiser's. Als Aldi-Konkurrenz baut er den Discounter Plus auf.

In den USA übernimmt er die Mehrheit am Lebensmittelhändler A&P, dessen Marken bringt er auch auf den deutschen Markt. Es folgen Beteiligungen an Obi und Modea und zahlreiche kleinere Akquisitionen. Beim 100-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 1993 freute sich Erivan Haub über einen Umsatz jenseits der 50 Mrd. D-Mark, damit gehörte Tengelmänn zu den größten Lebensmittel-Filialisten der Welt. Bis zum Jahr 2000 führte er das operative Geschäft, danach wirkte er bis 2012 als Vorsitzender des Beirats. Sein Sohn Karl-Erivan wurde sein Nachfolger, sekundiert von seinem Bruder Christian, der in den USA lebte und hauptsächlich die dortigen Beteiligungen führte. Anfang März starb Erivan Haub im Alter von 85 Jahren auf dem neben Wiesbaden zweiten Familiensitz, seiner geliebten Ranch im US-Bundesstaat Wyoming. Noch Tage zuvor hatte er mit seiner Ehefrau Helga Haub die diamantene Hochzeit gefeiert.

Tengelmann

Karl-Erivan Haub verschollen ohne Chance auf Rettung

Große Ideen waren immer sein Ding. Wenn er sich mit Robotern befassen konnte, bekam er glänzende Augen: Karl-Erivan Haub war einer, der die Zukunft im Heute lebte. Er förderte neue Ideen, wenn er von ihrer Kraft überzeugt war, er lud Internet-Unternehmer, Digitalhändler und Start-ups zu seinem E-Day ein. Der war seine Bühne, wir sehen ihn in ausgewaschenen Jeans und Steve-Jobs-Turnschuhen strahlend vor großem Publikum stehen – der Anlass wurde alljährlich zur Zukunfts-Denkfabrik für sein Unternehmen.

Mit diesem Credo tritt er im Jahr 2000 auch die Nachfolge an. Die Zeichen im Handel stehen auf Umbruch, die lange bewährten Formate funktionieren nicht mehr, den anstehenden Umbau des Unternehmens macht Karl-Erivan Haub zu einem Langstreckenlauf in die Zukunft. Er trennt sich von Beteiligungen, verkauft die Discounter-Kette

Plus, die Schokomarkte Wisol. Damit schafft er Platz für das Werden des Familienunternehmens in neuer Gestalt. Tengelmänn wird Pionier-Investor beim Online-Marktführer Zalando, mit seiner Leidenschaft für die Wirtschaft von morgen baut Haub Beteiligungen an Delivery Hero, Uber, Westwing, Klarna, Ottonova und Chronext auf. Er personifiziert wie kaum ein Anderer Silicon-Valley-Denken – in Mülheim an der Ruhr. Überdies verkörpern jetzt die Spezial-Einzelhändler KiK, Tedi, Netto und Obi die Zukunft des Unternehmens (in Summe 88.000 Mitarbeiter, 9 Mrd. Euro Umsatz). Am vorläufigen Abschluss des über 15 Jahre währenden Aufbruchs steht 2017 der Verkauf des Lebensmittelhändlers Kaiser's/Tengelmänn an Edeka.

Gemäß seinem gelegentlich in Medieninterviews zitierten Credo „Hartes Arbeiten und nichts verpassen“ setzte er sich für die Sache der Familienunternehmer ein. 2007 macht er den Anfang, organisiert gemeinsam mit seiner Frau Katrin und Mitstreitern



Karl-Erivan Haub

den FBN-Weltkongress in Berlin, wird in der Folge zum Präsidenten von FBN Deutschland gewählt. 70 Mitglieder hat das Chapter damals, unter Haubs Führung wächst es nach zwei Jahren auf 300, heute zählt es 750 Mitglieder. Seine Leidenschaft bringt ihm Freunde in der ganzen Welt, im Jahr 2015 wählen ihn seine Unternehmerkollegen zum Chairman von FBN International. Seit einer Skitour am 7. April wird Karl-Erivan Haub vermisst. Der 58-Jährige hinterlässt seine Ehefrau und zwei Kinder. Sein Bruder Christian Haub (53) wurde am 18. April als neuer CEO von Tengelmänn bestellt.

Volkswagen-Porsche

Wolfgang Porsche wird 75 und plant weiter

VW wieder auf Kurs bringen – das sieht Wolfgang Porsche als wichtigste Aufgabe an. Für diese ließ er sich für weitere fünf Jahre in den Aufsichtsrat des Autobauers wählen. Er hat dort als Vertreter der Familie Porsche-Piëch, die Mehrheitsaktionärin ist, eine Schlüsselfunktion. „Ich glaube schon, dass ich den angestoßenen Wandel noch mitüberwachen sollte“, sagte er dem Magazin „Stern“. Porsche gehört zu den einflussreichsten Mitgliedern der Eigentümerfamilie. Der Unternehmer betrieb 27 Jahre ein Importgeschäft für Yamaha-Motorräder in Österreich, arbeitete bei Daimler-Benz im Vertrieb und ist seit 2007 Vorsitzender des Porsche-Aufsichtsrats. Überdies ist der Enkel von Ferdinand Porsche seit 1998 Sprecher der Familie. Erstmals äußerte er sich jetzt zur Nachfolgefrage – er könne sich vorstellen, dass sein Neffe Ferdinand Oliver Porsche (57, derzeit Aufsichtsrat bei VW, Audi, Porsche und Porsche SE sowie Immobilienunternehmer) zum neuen Familiensprecher werde. Die Ankündigung kommt zur rechten Zeit – Anfang Mai beging Wolfgang Porsche seinen 75. Geburtstag.

Augsburger Puppenkiste

70 Jahre Familienunternehmen

Ralph, der Schlaubär, Lukas, der Lokomotivführer, Herr Denk und Herr Dachte,



Jim Knopf

Urmel und Jim Knopf – eine Kindheit in Deutschland ohne diese Figuren ist schwer vorstellbar. Sie alle stammen aus der Augsburger Puppenkiste, dem Marionettentheater, das heute in dritter Generation als Fa-

milienunternehmen geführt wird. Das erste Stück, das Gründer Walter Oehmichen zur Aufführung brachte, war „Der gestiefelte Kater“. Der sei ein Kerl, der sich nicht unterkriegen lasse, von einem starken Willen und Optimismus durchdrungen, schrieb die „Augsburger Allgemeine“. Dieselben Eigenschaften zeichnen die Unternehmerfamilie bis heute aus: Weder finanzielle Krisen noch der Siegeszug des TV in den 1960er-Jahren konnten der Popularität der Puppenkiste etwas anhaben. Fast jede der Neuinszenierungen wurde zu einem Klassiker, von Kindern wie Erwachsenen gleichermaßen geschätzt und durch TV-Produktionen im ganzen deutschen Sprachraum bekannt. Im Jahr 1992 trat Gründer-Enkel Klaus Marschall die Nachfolge an, er führt die Geschäfte gemeinsam mit seinem Bruder Jürgen Marschall. Das Marionettentheater begeht dieses Jahr sein 70-jähriges Firmenjubiläum.

Bankhaus Metzler

Friedrich von Metzler wird 75 und kündigt Rückzug an

Googeln heißt: sich der Suchmaschine bedienen. Aber wer weiß noch, was „metzler“ bedeutet? Otto von Bismarck prägte dereinst diesen Begriff, damit die Fähigkeit beschreibend, in angenehmer Atmosphäre nützliche Kontakte zu knüpfen. Friedrich von Metzler darf getrost als Anwender bezeichnet werden, gilt er doch bei denen, die ihn kennen, als zugewandt, nie nachtragend, mit „unkompliziertem Auftritt und freundlichem Wesen“, wie ein Chronist in der „FAZ“ vermerkte. Seinen Ausstieg aus dem Unternehmen hat er schon lange vorbereitet. Anteile sind längst an die 12. Generation (!) weitergereicht, aus dem operativen Geschäft zog er sich schon vor Jahren zurück.

Zur Jahresmitte wird er auch aus der Geschäftsleitung des 1674 gegründeten Bankhauses ausscheiden. Seine Tochter Elena von Metzler und sein Sohn Franz von Metzler, beide Anfang 30, sind in der Bank tätig, jedoch noch nicht auf der obersten Ebene. Die Geschäfte des 850-Mitarbeiter-Dienstleisters werden fortan von vier familienfremden Partnern geführt. Aufgewachsen ist Friedrich von Metzler in großer Nähe zum Unternehmen. „Wir haben ja im 6. Stock der Bank gewohnt, und wenn ich aus der Schule kam, bin ich oft in die Büros

gegangen“, lässt er sich vom „Handelsblatt“ zitieren. Ein Einstieg in die Bank ist ihm schon in früher Jugend klar, nach externer



Friedrich von Metzler

Bewährung wird er 1971 persönlich haftender Gesellschafter. Ende April beging der Privatbankier seinen 75. Geburtstag.

Emil Frey Holding

Der Generationswechsel läuft

Rund ein halbes Jahrhundert hat er die Geschäfte geführt, das Unternehmen zum größten Autohändler Europas aufgebaut: Walter Frey wird sich dieses Jahr über das Durchstoßen der 10-Milliarden-Marke beim Umsatz in Euro freuen können – und er hat die Nachfolge im Auto-Reich eingeleitet. Zwei seiner drei Kinder wurden im Frühjahr mit dem Status „Direktor“ in die Geschäftsleitung berufen. Kathrin Frey ist mit einem Digitalisierungsprojekt befasst, das Ressort von Lorenz Frey (27, zukünftiger Ehemann von Michèle Hilti) wird mit „Spezialprojekte“ bezeichnet, beide sind schon länger im Unternehmen tätig. Papa Walter Frey trat in zweiter Generation im Jahr 1969 sein Amt als Firmenchef des 1924 gegründeten Autohändlers an. Sein Unternehmen glänzt mit der branchenbesten Rendite, sein Führungsstil setzt auf frugales Management ohne interne Synergien, Stäbe und Großgremien. Die über 450 Frey-Händler europaweit (Marken u. a. BMW, Jaguar, Mercedes, Opel, Fiat, Lexus, Ford, Hyundai und Aston Martin) sollen unternehmerisch selbstständig agieren. Wie es mit der Nachfolge weitergeht, ließ Senior Walter Frey noch nicht verlauten. „Ich konnte mich noch nicht pensionieren“, wird er von der „Bilanz“ zitiert. Der Autokönig begeht im Juli seinen 75. Geburtstag. ●

**Melden
Sie sich jetzt an!**
www.unternehmer-erfolgsforum.de

NTES

Family
Business
Academy | by PwC

Familien unternehmen

Was war, was ist, was kommt?

Das Unternehmer-Erfolgsforum

am 15. November 2018 im Grandhotel Schloss Bensberg

Unter anderem mit:



**HEINRICH
DEICHMANN**
Vorsitzender des
Verwaltungsrates
der Deichmann SE



DR. ROLF DOBELLI
Bestseller-Autor und
Unternehmer



SIR BOB GELDOF
Musiker,
Unternehmer,
Charity Campaigner
und Aktivist



DR. MICHAEL OTTO
Aufsichtsrats-
vorsitzender der
Otto Group



**JUSTIN
ROCKEFELLER**
Impact Investor

AUSSERDEM MIT DABEI: JAN-HENDRIK GOLDBECK, geschäftsführender Gesellschafter der GOLDBECK-Gruppe, **PROF. DR. STEPHAN JANSEN**, Karlsruhochschule International University, **MARTINA MERZ**, Aufsichtsrätin Lufthansa, Board of Directors Volvo Group, **DR. SVEN MURMANN**, Inhaber des Medienhauses Murmann Publishers, sowie weitere spannende Unternehmerinnen und Unternehmer.

VON AXEL GLOGER

**Daniel Bloch**

„Vom Sprung aus dem warmen Wasser“
145 Seiten, Editions Weblaw, 20,85 Euro

Ein Unternehmer-Bekenntnis aus dem Schweizer Jura: Daniel Charles Bloch blickt auf seine vorsichtige Annäherung gegenüber dem familiären Erbe. Gen Abschluss seines Studiums wundert er sich, dass er offenbar der Einzige ist, der keine Bewerber-Interviews mit den Big Corporates führt, dass ihm der Weg vorgezeichnet ist, dereinst eine Schokoladenmarke („Ragusa“) zu führen, die nicht wirklich zu den Großen gehört.

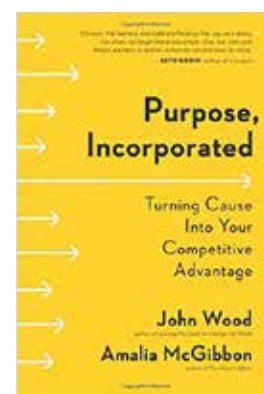
1995 tritt er als Junior ins Unternehmen ein, seit dem Jahr 2000 ist er, noch unter der Ägide seines Vaters, De-facto-CEO, ab 2005 hat er das Amt des Firmenchefs auch formell. In seinem Bekenntnis liefert er seltene Einblicke: Strategiebildung und Nachfolge sind eben nicht der Hochglanzprozess, zu dem sie im Rückblick immer gemacht werden – nein, sie stecken voller Unsicherheiten, Rückschläge und Sackgassen. Darüber redet Bloch ganz offen. „Heute bin ich dankbar, dass die Umsetzung der Strategie nicht reibungslos verlaufen ist. Durch Rückschläge habe ich viel gelernt.“ Der Autor gibt sich in allem, was er sagt, offen, das macht das Buch wertvoll für den Leser. Er zeigt, wie er das Unternehmen digitalisierte, wie er mit List und Überzeugungskraft eine Marke in die Ladenregale der Migros brachte und wie wichtig die Vision für ein Familienunternehmen ist. Trotz gelegentlicher Längen und Überdetaillierungen ein sympathisches Buch, das die kurze Lektüre lohnt. ●

**Ulrich Hemel, Harald Link**

„Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Beteiligungen, Verkäufe, Übernahmen“
205 Seiten, Kohlhammer, 30 Euro

Es gibt Bücher, die müssen geschrieben werden, weil das Thema so wichtig ist. Dazu gehört dieses Werk über Unternehmensverkäufe. Lange Zeit im Kreise der Familienunternehmer als Tabuthema behandelt („Wer verkauft, gibt auf“), gehört die Abgabe des Unternehmens heute mehr denn je zum Standardreertoire der inhaberstrategischen Instrumente. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Unternehmerfamilie auch dann eine solche bleiben kann, wenn sie das Geschäft aus Großvaters Zeiten nicht mehr betreiben will. An Handreichungen aber, wie man das macht, fehlte es bislang.

Das ist das Verdienst dieses Buches – es zeigt auf, woran beim großen Projekt „Wir verkaufen“ zu denken ist, wie man potenzielle Käufer findet und beurteilt und warum es ratsam ist, einen M&A-Berater hinzuzuziehen. Jeder Inhaber, der den Verkauf plant, wird dankbar sein, wenn er diesen kleinen Ratgeber als Wissensstütze nutzen kann. Freilich sollten die Erwartungen nicht zu hoch gelegt werden. Zwar erklärt sich das Buch zum „Praxis-Ratgeber“, aber die Autoren, ein Professor und ein Berater, gönnen sich Ausflüge, die nicht recht zum gewählten Format passen, erzählen weitschweifig und mit wenig Nutzen für den Praktiker, was es alles gibt und was sie alles gefunden haben. Mehr Fokussierung auf das Versprechen würde einer zweiten Auflage guttun! ●

**John Wood, Amalia McGibbon**

„Purpose, Incorporated. Turning Cause Into Your Competitive Advantage“
220 Seiten, Big Purpose Press, 19,95 Dollar, englisch

Wir alle sind beeindruckt von Unternehmen, die beseelt sind von ihrem Zweck. Die besten Autos der Welt bauen, die Informationen der Welt ordnen, solche Ansagen. Nur: Wie macht man das eigentlich, wie wird ein Unternehmen von der Profitmaschine zu etwas Großem, zu einem Veränderer, der den Märkten nicht hinterherläuft, sondern selbst welche prägt? Im englischsprachigen Raum etabliert sich gerade „Purpose“ als Synonym für dieses unternehmerisch Große, für den Zweck, der das geistige Schaffen von Unternehmen wie Mitarbeitern lenken kann, der Kunden wie Mitarbeiter fasziniert.

Das alles spielt sich jenseits der üblichen Denkweisen der Dimensionen von Rendite, Marktanteil und Umsatzwachstum ab – und ist mit den Mitteln der klassischen BWL nicht abbildbar. Dankbarerweise hat sich John Wood des Themas angenommen. Er nimmt die Praktiker an die Hand, erklärt das Thema und führt sie durch die Umsetzung. All das erledigt Wood, selbst Unternehmer, in der Tradition der besten amerikanischen Business Books – in verständlicher Sprache, anhand von überzeugenden Beispielen und mit einfach umsetzbarem Rat. Vielen Familienunternehmern wird dieses Werk die Augen öffnen. Denn das, was sie bisher getan haben, folgte schon der Agenda mit dem großen P – das Buch bringt den notwendigen Schritt zu noch mehr Klarheit. ●



Lernen aus der Luftfahrt

Know-how aus 10.000 Metern Höhe mit praktischem Teil im Full Flight Cockpit-Simulator

📅 25. September 2018

📍 Im Lufthansa Aviation Training Center in Frankfurt

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Von der Führung zur Kontrolle

Wie der Übergang zum Fremdmanagement gelingt

📅 16. Juli 2018

📍 München

Energiemanagement

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

📅 17. Juli 2018

📍 München

Der Selbst-Entwickler

Das Corssen-Seminar

Mentale Stabilität auf der Achterbahn des Lebens. So führen Sie sich selbst!

📅 18. Juli 2018

📍 München

Dialektik

Die hohe Kunst des Überzeugens und Motivierens

📅 19. Juli 2018

📍 München

Führen in Zeiten der digitalen Transformation

Neue Führungsstile und -methoden im Digitalzeitalter

📅 28. August 2018

📍 Hamburg

Digitale Vertriebsstrategien

Überblick – Herangehensweise – Beispiele

📅 29. August 2018

📍 Hamburg

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Vorbereitung, Strategieauswahl, Verhandlungspsychologie

📅 30. August 2018

📍 Hamburg

Dr. Reinhard Sprenger:

Führung – was wirklich zählt!

Welche Grundsätze wir überdenken sollten, welche gerade nicht

📅 7. September 2018

📍 Hamburg

Thronfolge oder Gleichbehandlung?

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Familie

📅 18. September 2018

📍 Frankfurt

Wenn der Vater mit dem Sohne ...

Familienunternehmen gemeinsam führen

📅 19. September 2018

📍 Frankfurt

Familienunternehmen und Start-ups

Wie die Zusammenarbeit gelingt

📅 19. September 2018

📍 Hamburg

FÜR BEIRÄTE

Einführungslehrgang

Basiswissen für eine professionelle Beiratsarbeit: Rollen, Aufgaben und Anforderungen

📅 11. bis 12. September 2018

📍 Frankfurt

Vertiefungslehrgang I

Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Haftung und Compliance

📅 19. bis 20. November 2018

📍 Essen

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Führung und Kontrolle im Familienunternehmen

📅 27. September 2018

📍 Frankfurt

Rechte und Pflichten als Gesellschafter

📅 28. September 2018

📍 Frankfurt

Bilanzen lesen und verstehen

📅 25. Oktober 2018

📍 Frankfurt

Strategische Entscheidungen einschätzen, Finanzierungsmodelle verstehen

📅 26. Oktober 2018

📍 Frankfurt

Vermögen erhalten und vermehren

📅 29. November 2018

📍 Frankfurt

Die Inhabererfamilie – Besonderheiten und Herausforderungen

📅 30. November 2018

📍 Frankfurt

FÜR NACHFOLGER (18–24 JAHRE)

Next Generation: „Familienunternehmen und Nachfolge“

Kompakt-Workshop für Junioren in der Orientierungsphase

📅 21. bis 23. September 2018

📍 Berlin

FÜR NACHFOLGER (24–38 JAHRE)

Selbstführung | Selbstmanagement-Workshop

Reflektieren! Führen! Wirken!

📅 30. bis 31. August 2018

📍 Bonn

Unternehmensführung | Strategie-Workshop

Das Unternehmen erfolgreich entwickeln

📅 25. bis 26. Oktober 2018

📍 Hamburg

Verhandlungsführung | Verhandlungs-Workshop

Richtig verhandeln

📅 22. bis 23. November 2018

📍 Frankfurt

Mitarbeiterführung | Führungs-Workshop

Wirkungsvoll und souverän führen

📅 6. bis 7. Dezember 2018

📍 Düsseldorf



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

Wir danken allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, mit denen wir in den letzten 20 Jahren zusammengearbeitet haben, für eine spannende Zeit und freuen uns auf die nächsten 20 Jahre.



Schon Abonnent unseres digitalen Infodienstes?

Registrieren Sie sich unter www.intes-akademie.de oder über formlose Mail an info@intes-akademie.de