

UnternehmerBrief

Transformation im Familienunternehmen

Ganz oder gar nicht beim
Hygienepapierhersteller WEPA
Seite 8

Konflikte in der Familie

Wie Inhaberfamilien Konfliktfähigkeit
lernen können
Seite 12

Wenn Beirat, dann richtig!

10 Empfehlungen für einen
wertschaffenden Beirat
Seite 18

Der Governance Kodex 4.0

Vorausschauende Strukturen sind alles. Der viel genutzte Governance
Kodex für Familienunternehmen ist jetzt in vierter Auflage erschienen.
Mit aktuellen Empfehlungen. **Seite 14**

Das Unternehmer-Erfolgsforum

am 18. November 2021 im Grandhotel
Schloss Bensberg

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



Dr. Roland Busch

Vorsitzender des Vorstandes,
Siemens AG



Max Heinemann

Geschäftsführender Direktor,
Gebr. Heinemann SE & Co. KG



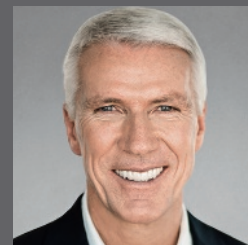
Martin-Devid Herrenknecht

Stellvertretender Stiftungsvorstand
der Herrenknecht Stiftung



Dr. Anna Weber

Geschäftsführende Gesell-
schafterin bei der Baby- und
Kinderfachmarktkette BabyOne



Ralf Wintergerst

Vorsitzender der Geschäfts-
führung, Giesecke+Devrient GmbH

Außerdem mit dabei: Bernhard Simon (Dachser Gruppe), die bekannte Psychologin Dr. Julia Shaw, Johannes Freiherr von Salmuth (Beiratsvorsitzender der Röchling Gruppe), Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel (Vorstandsvorsitzender der Röchling Gruppe), Herbert Forker (Siegwerk Druckfarben AG & Co. KGaA), Dr. Olaf Holzkämper (CEWE Stiftung & Co. KGaA), Dirk Sieverding (CEO der Remmers Gruppe AG) und viele mehr.



FÜHRUNG & STRATEGIE

Fokus Nachhaltigkeit

Warum es sich für Familienunternehmen lohnt, Nachhaltigkeit trotz der pandemiebedingten unternehmerischen Herausforderungen nicht aus den Augen zu verlieren 4

Talentmanagement –

der unterschätzte Wettbewerbshebel

Warum sich systematische Talententwicklung auszahlt 7



NEXTGEN & TRANSFORMATION

Ganz oder gar nicht

Der Hygienepapierproduzent WEPA macht sich mit einer umfassenden Transformation fit für die Zukunft. 8

Hygienepapier 4.0

Kommentar von Dr. Dominik von Au 11



FAMILIE & GESELLSCHAFTER

Der Segen der Konfliktfähigkeit

Statt Konflikte unbedingt vermeiden zu wollen, sollten Unternehmerfamilien lieber lernen, wie sie konstruktiv mit ihnen umgehen. 12



GOVERNANCE & BEIRAT

Der Governance Kodex geht in die vierte Runde

Die Neuauflage des Governance Kodex für Familienunternehmen trägt der veränderten Realität in Familien und Unternehmen Rechnung. 14

Wenn schon Beirat, dann richtig!

Zehn Expertenempfehlungen für die Konzeption, die Einrichtung, die Besetzung und den Arbeitsmodus eines Beirats- oder Aufsichtsgremiums im Familienunternehmen 18



VERMÖGEN & FAMILY OFFICE

Das Familienvermögen in der Pandemie managen

Wie Family Offices gut durch schlechte Zeiten kommen 20

Von der Idee zum Family Office

Praktische Überlegungen zum Aufbau des eigenen Single Family Office 22

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 18. Jahrgang, Juni 2021

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Ulrike Lüdke, Dr. Christina Müller, Sabine Strick (verantw.)

Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

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

Kodex 4.0

Viele haben uns belächelt, als wir – INTES und in Person Prof. Dr. Peter May – vor 17 Jahren gemeinsam mit einer Reihe bekannter und erfolgreicher Familienunternehmer den Governance Kodex für Familienunternehmen aus der Taufe hoben.

Heute aber wissen wir: Gute Governance wirkt sich nachweislich positiv auf den ökonomischen und emotionalen Wert eines Familienunternehmens aus und ist ein unverzichtbarer Bestandteil für den Erfolg von Familienunternehmen. Und wir wissen, dass unzählige Familien die Leitlinien des Kodex als Vorlage nutzen, um auf ihre eigene Situation zugeschnittene Antworten zu Fragen der Family und Business Governance zu finden und diese in einer individuellen Familienverfassung zu verankern. Viele davon mit unserer Unterstützung.

Jetzt ist er in der vierten Auflage erschienen (mehr dazu ab Seite 14). Die 31-köpfige Expertenkommission hat das Regelwerk an die Herausforderungen unserer Zeit angepasst. Die dem vorliegenden Werk vorausgegangenen Diskussionen waren intensiv und durchaus kontrovers. Wie wichtig die NextGen das Thema „verantwortungsvolle und zukunftsfähige Führung“ nimmt, lesen Sie ab Seite 8. Hier berichtet uns Andreas Krengel, wie die Transformation bei dem Hygieneartikelhersteller WEPA gelingen soll – und zwar „ganz oder gar nicht“. Das und vieles mehr lesen Sie in dieser Ausgabe.

Viel Spaß damit!

Dominik von Au und Gerold Rieder



Dr. Dominik von Au



Gerold Rieder



Illustration: iStock

Fokus Nachhaltigkeit

Warum es sich für Familienunternehmen lohnt, Nachhaltigkeit trotz der pandemiebedingten unternehmerischen Herausforderungen nicht aus den Augen zu verlieren

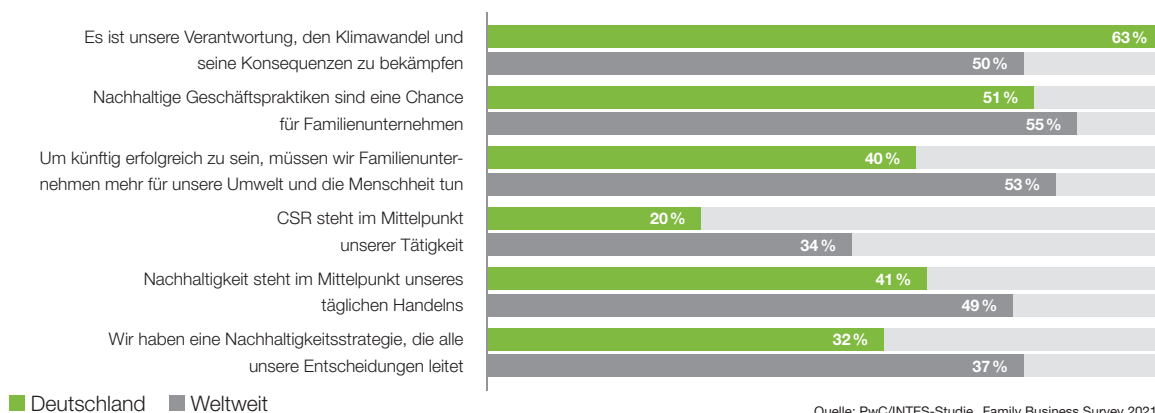
Nachhaltigkeit und Innovation“: Für diese Bereiche steht Karen Queitsch, Gesellschafterin und Co-Geschäftsführerin in einem dreiköpfigen Geschäftsführungsteam beim Familienunternehmen SUND Group. Auf den ersten Blick erscheint diese Kombination ungewöhnlich – auf den zweiten ist es vielleicht genau diese Verknüpfung, die langfristig über Erfolg und Misserfolg vieler Familienunternehmen entscheiden wird. Denn Unternehmen, die nachhaltig sein und damit u.a. einen echten und wesentlichen Beitrag zum Klimawandel und zum verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen leisten wollen, müssen gleichzeitig innovativ sein. Allemal, wenn sie – wie die SUND Group – Einwegprodukte herstellen: Abfallsäcke, Müllbeutel und Einweghandschuhe und damit Produkte, die überwiegend aus Kunststoff bestehen. Daher gehören

Recycling und Nachhaltigkeit schon immer zur DNA der Unternehmensgruppe. Die Müllsäcke bestehen bereits zu mehr als 90 Prozent aus Recyclingmaterial.

Doch das ist nur ein Element einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie, die die SUND Group verfolgt. Unter der Federführung von Karen Queitsch hat das Familienunternehmen in der dritten Generation 2016 eine ganzheitliche Strategie rund um Nachhaltigkeit entwickelt – von innen nach außen. Dafür hat sich die SUND Group eine neue Vision und Mission gegeben, klare Prioritäten im Nachhaltigkeitsengagement festgelegt und ist Allianzen eingegangen. „Wir haben unser Recycling ausgebaut und bereiten auch schwierig zu verarbeitende Abfälle auf. Dafür haben wir uns als Mitglied der Circular Plastics Alliance dazu verpflichtet, jährlich 32.000 t Recyclingmaterial für

Nachhaltigkeit in Familienunternehmen

Angaben der Befragten



unsere Produkte zu verwenden. Zudem messen wir unseren CO₂-Fußabdruck und reduzieren ihn produkt- und prozessseitig“, erläutert Karen Queitsch.

Vorteile gibt es viele: Familienunternehmen, die Nachhaltigkeit und ihr Engagement für gesellschaftliche und soziale Aktivitäten in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, steigern damit nicht nur ihre Attraktivität gegenüber Kunden und erhöhen ihren Marktwert. Sie sparen auch (Kapital-)Kosten durch umweltschonende Maßnahmen, sind resilienter gegenüber negativen Auswirkungen des Klimawandels und reduzieren ihre Risiken – nicht nur in ihrer Lieferkette, wie eine gerade erschienene Umfrage der Commerzbank unter rund 2.000 mittelständischen Gesellschaften mit dem Titel „Wirtschaft im Umbruch: Die Chancen des ‚Green Deal‘“ belegt.

Dazu kommt: Nachhaltigkeit ist für junge Mitarbeitende ein Anspruch, der immer mehr eingefordert wird. Nachhaltigkeit gibt der Arbeit einen Sinn, setzt Energien – und Innovationen – frei und motiviert. „Für junge Leute ist sinnstiftendes Arbeiten extrem wichtig, nicht nur das

zum Kern ihres unternehmerischen Handelns gemacht haben, haben die Krise bisher besser bewältigt als andere Familienunternehmen. Sie erwarten auch, schneller und gestärkter aus ihr hervorzugehen.

Vorsprung bei Glaubwürdigkeit

Kein Wunder: Familienunternehmen kommt schon heute zugute, dass deutsche Verbraucher mit ihnen eine verantwortungsvolle Führung, Kundenorientierung, nachhaltiges Wirtschaften, gesellschaftliches und vor allem regionales Engagement verbinden. Dazu kommt, dass Konsumenten Familienunternehmen auch weltweit das meiste Vertrauen unter allen Unternehmensformen schenken, wie das Edelman Trust Barometer aus dem Jahr 2019 verdeutlicht. Nur sie haben die Glaubwürdigkeit, dass sie es mit ihrem Engagement ernst meinen.

„Familienunternehmen stehen mit ihrem Namen für ihr Handeln ein. Wenn Sie das Unternehmen an die nächste Generation übergeben wollen, müssen Sie Ihren Namen sauber halten und zukunftsgerichtet agieren. Nachhaltig-

„Wenn Sie das Unternehmen an die nächste Generation übergeben wollen, müssen Sie Ihren Namen sauber halten und zukunftsgerichtet agieren.“ Karen Queitsch, Gesellschafterin und Co-Geschäftsführerin der SUND Group

Gehalt und ein sicherer Arbeitsplatz. Das merken wir bei den Neueinstellungen. Unser Engagement ist für viele ausschlaggebend“, sagt Queitsch.

Vorteile überwiegen

Und auch wenn eine strategische Neuausrichtung und eine operative Umstrukturierung zunächst Kosten verursachen. Mittel- und langfristig machen sie sich bezahlt. Und das ist es schließlich, was für Familienunternehmen zählt. Das macht sie resilienter und stellt sicher, dass sie wettbewerbs- und enkelfähig bleiben.

Das bestätigt auch eine neue PwC/INTES-Untersuchung von mehr als 2.800 Familienunternehmen aus 87 Ländern, davon rund 170 aus Deutschland: Familienunternehmen, die bereits vor der Pandemie Nachhaltigkeit

keit gehört dazu. Aber auch rein wirtschaftlich ist Nachhaltigkeit eine Notwendigkeit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“, bestätigt Queitsch.

Die PwC/INTES-Studie zeigt, dass acht von zehn Familienunternehmen Umweltschutzmaßnahmen vorantreiben, großzügig spenden und sich auf vielen Gebieten engagieren, und dass sich die Mehrheit (63 Prozent) in der Verantwortung sieht, den Klimawandel aktiv zu bekämpfen.

So weit, so gut. Aber nur die Hälfte der deutschen Familienunternehmen (weltweit 55 Prozent) erkennt die Chancen einer strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit, in lediglich jedem fünften (weltweit jedem dritten) Familienunternehmen steht CSR, die Corporate Social Responsibility, im Mittelpunkt des strategischen

Über die SUND Group

Die SUND Group bildet das gemeinsame Dach für die Emil DEISS KG (Marktführer bei Müllsäcken und Müllbeuteln), die FIPP Handelsmarken GmbH & Co. KG, führender Handelsmarkenanbieter für Haushaltsfolien und -artikel sowie Handschuhe, und die bingold GmbH & Co. KG, Hersteller qualitativ hochwertiger Ein- und Mehrweghandschuhe. Das mittelständische Familienunternehmen mit Sitz in Hamburg blickt auf eine lange Geschichte zurück – und ist gemeinsam mit den 130 Mitarbeitenden gewappnet für die Herausforderungen der Zukunft. Dieses Jahr wird ein voraussichtlicher Umsatz von 200 Mio. Euro erwirtschaftet; damit ist die SUND Group eines der umsatzstärksten Familienunternehmen der Region, das mittlerweile europaweit liefert.

► **Handelns.** Viele der bestehenden „Environment Social Governance“ (ESG)-Maßnahmen sind zudem kleinteilige Initiativen, die keiner ganzheitlichen Struktur folgen. Daher besteht die Gefahr, Probleme zu übersehen, redundante Ansätze zu verfolgen und Ressourcen ineffizient einzusetzen.

Um wirklich zielführend zu steuern, hilft ein klarer Weg, der die vielen Ansätze vereinheitlicht und klare Ziele definiert. Dabei geht es um eine Verankerung sämtlicher Maßnahmen in einer übergreifenden strategischen Agenda. Angefangen von der Abfallvermeidung über die Einführung der Kreislaufwirtschaft bis hin zur CO₂-Neutralität in der Produktion und zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Wie bei der SUND Group.

Nachhaltigkeitsstrategie? Fehlanzeige

Allerdings hat gerade einmal ein Drittel aller mittelständischer Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie, bei einem weiteren Drittel ist sie immerhin in Planung. „Trotz der hohen Relevanz des Themas agieren viele Unternehmen in der aktuellen Situation eher zurückhaltend“, heißt es bei der Commerzbank.

Denn es wird für zukünftigen Erfolg nicht ausreichen, ein bisschen was Gutes zu tun. Familienunternehmen sollten anhand nachvollziehbarer nichtfinanzieller Werttreiber ihren Beitrag zum nachhaltigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft glaubhaft machen und auch nach außen zeigen. Hier helfen auch Gütesiegel, um die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen sicherzustellen. Thomas Schmidt, Vorstandsvorsitzender der Investmentholding Haniel, bekräftigte das jüngst in einem Interview mit dem „Handelsblatt“: „Wir müssen unsere Bilanz künftig anders aufstellen und soziale und ökologische Effekte mit bepreisen.“

Wichtig dabei ist auch, Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern und aktiv zu leben, um nicht dem Vorwurf des Greenwashings zu unterliegen, weiß Karen Queitsch. „Wir haben Workshops zur Nachhaltigkeit etabliert, einen ‚schlaun Mittwoch‘ und die ‚SUND Idea Days‘. Zudem werden wir bis Ende 2022 einen neuen Fir-

mensitz beziehen mit einem Gründach auf dem Gebäude und einer Photovoltaikanlage, mit Urban Gardening auf der Fläche und einer Zertifizierung des Baus nach DGNB-Standard Platin. So machen wir für jedermann sichtbar, wie ernst wir es meinen.“

Um die wirtschaftlichen Vorteile einer nachhaltigen Ausrichtung zu nutzen, also bei Kunden und zukünftigen Mitarbeitenden zu punkten, müssen Familienunternehmen zudem offener, transparenter und deutlicher über ihre strategische Ausrichtung und ihre operativen Erfolge sprechen, auch wenn ihnen das schwerfällt. Ganz nach dem Motto „Hidden war gestern“. International hat sich diese Auffassung schon durchgesetzt, wie Jakob Haldor Topsøe, Aufsichtsrat des inhabergeführten Katalyse-Spezialisten Haldor Topsøe Holding A/S aus Dänemark, bestätigt: „Börsennotierte Unternehmen kommunizieren besser über ESG, weil sie mehr im Rampenlicht stehen. Familienunternehmen haben schon immer wenig kommuniziert. Das muss sich ändern.“ Davon überzeugt ist auch R. Dinesh, geschäftsführender Gesellschafter des indischen Logistikunternehmens TVS Supply Chain Solutions Limited: „In der Vergangenheit haben wir nie über unser Engagement gesprochen. Denn wer das tat, galt als Angeber. Diese Mentalität müssen wir ändern.“

Karen Queitsch ist sich dessen bewusst. „Auch unser Familienunternehmen hat früher zurückhaltend kommuniziert. Heute ist das anders: Die SUND Group setzt als Umweltpartner der Stadt Hamburg sichtbar ein Zeichen,



Karen Queitsch,
Gesellschafterin und
Co-Geschäftsführerin
bei der SUND Group

lässt ihr Umweltmanagement nach ISO-Norm 14001 zertifizieren und kommuniziert ihren Erfolg nach außen. Unser Umweltschutz wurde mit der Silbermedaille von EcoVadis honoriert. Nach fünf Jahren aktiven Nachhaltigkeitsmanagements können wir sagen: Die Wahrnehmung von außen ist eine deutlich andere.“ Diesem Beispiel sollten noch mehr Familienunternehmen folgen: Sie retten nicht nur den Planeten. Sie stärken ihre Kundenbindung, punkten bei ihren Mitarbeitenden, erhöhen ihre Arbeitgeberattraktivität und stärken ihr Image. Zudem können sie neue Geschäftsfelder erschließen und ihr Image und damit langfristig ihre Marktstellung verbessern. So stellen sie auch sicher, dass ihr wichtigstes langfristiges Ziel wirklich erreicht wird: Das Familienunternehmen zu erhalten – idealerweise in der Hand der Familie. ●

Talentmanagement – der unterschätzte Wettbewerbshebel

Viele Familienunternehmen zögern, ihre Talente systematisch zu entwickeln. Zu groß ist die Sorge, dass dieses „Investment“ anderen Unternehmen zugutekommt, wenn Top-Leute abwandern. Damit vergeben sie eine Chance.

Familienunternehmen haben teilweise sehr eigene Konzepte zur Entwicklung der Mitarbeitenden. Wolfgang Grupp, der streitbare Trigema-Textilunternehmer, bietet „blanko“ jedem Kind eines Mitarbeitenden einen Ausbildungsplatz an und entwickelt Spezialisten und Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen heraus. Hilti besetzt die Top-Führungspositionen ausschließlich mit langjährig bekannten und in der eigenen Unternehmensgruppe entwickelten Führungspersönlichkeiten. Beide offenbar mit großem und nachhaltigem Erfolg. Auf jeweils ihre spezifische Art und Weise.

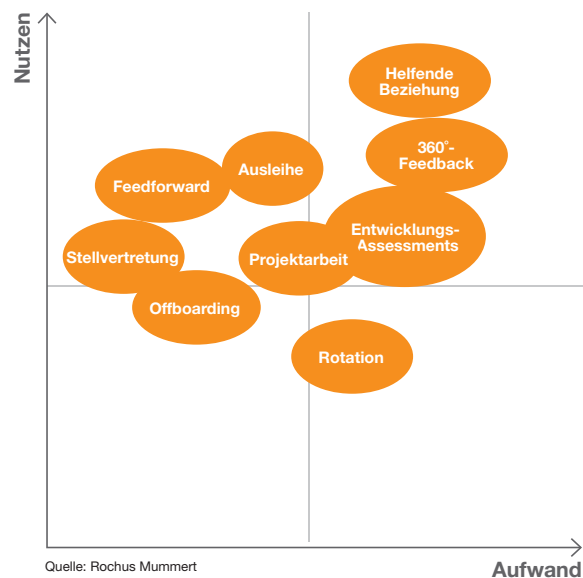
Auf der anderen Seite finden wir viele mittelständische und auch größere Familienunternehmen, die eine durchgängige, systematische Talententwicklung vom Eintritt des jungen Mitarbeitenden bis zur Führungsfunktion auf der ersten oder zweiten Ebene aus unterschiedlichen Gründen gar nicht verfolgen: zu teuer, nicht effizient (die ausgebildeten und finanzierten Talente gehen weg), keine Betreuungskapazität, nicht genügend attraktive Entwicklungsmöglichkeiten etc.

Dabei führt am Thema „Talententwicklung“ kein Weg vorbei. Das laufende „Hinzulernen“ und das zügige „Entlernen“ werden zu einer überlebenswichtigen Anforderung und Fähigkeit („Reskilling“), sowohl von Individuen als auch von Organisationen: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man damit aufhört, treibt man zurück“, wusste schon der englische Komponist Benjamin Britten. Jedes Unternehmen wird seinen eigenen Weg finden müssen bei der zukunftsorientierten Besetzung von Schlüsselpositionen. Auch hier gilt aus unserer Erfahrung ein mit Augenmaß betriebenes „Sowohl-als-auch“, ein Mix aus intern entwickelten sowie extern rekrutierten und erfolgreich integrierten Persönlichkeiten als „Königsweg“. Ausschließlich im eigenen Biotop entwickelte Persönlichkeiten dürften auf Dauer ebenso wenig eine optimale Besetzung darstellen wie situativ, ad hoc rekrutierte Spezialisten und Führungskräfte.

Keine Frage des Budgets

Unsere Erfahrung zeigt, dass erfolgreiches, systematisches Talentmanagement keine maßgebliche Frage des Geldes ist. Auch hier gilt: Kreativität und Ernsthaftigkeit schlagen materielle Investitionen. Bereits ab einer Unternehmensgröße von etwa 50 qualifizierten Beschäftigten kann es sinnvoll sein, ein systematisches Talentmanagement aufzusetzen. Um die Erfolge eines professionellen Talentmanagements realisieren zu können, benötigt man keinen

Methoden und Instrumente für erfolgreiches Talentmanagement



vollfunktionalen HR-Bereich. Innerhalb einer Organisation wird lediglich eine Persönlichkeit benötigt, die über unternehmerisches Verständnis verfügt und offen ist für spezifische HR-Methoden und Instrumente, die sie in Absprache mit dem Top-Management entwickelt, zur Verfügung stellt, verpflichtend einführt und mit den verantwortlichen Führungskräften trainiert.

In der Abbildung sind beispielhafte Instrumente in einem Aufwand-Nutzen-Diagramm dargestellt. Neben teuren externen Weiterbildungen gibt es eine Vielzahl interner kostengünstiger Maßnahmen, die besonders in der Verknüpfung Wirkung entfalten. Hier gibt es Klassiker wie Projektarbeit oder Stellvertretung, aber auch in der Unternehmenspraxis kaum umgesetzte Maßnahmen wie die „Ausleihe“ an innerhalb des Wertschöpfungs-systems befreundete Unternehmen oder der Aufbau einer Alumni-Datei im Rahmen eines professionellen Offboardings. ●



Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner bei der Rochus Mummert-Gruppe. Ein Fragebogen, ein Selbsttest und ein White Paper zum Thema sind unter hans.schlipat@rochusmummert.com erhältlich. Der INTES-Unternehmer-Dialog „Talent und Performance“ findet am 18. August 2021 in Hamburg statt. www.intes-akademie.de/seminare



Transformation: ganz oder gar nicht

Der Hygienepapierproduzent WEPA macht sich fit für die Zukunft. Der umfassenden Transformation des Unternehmens ging die Neuausrichtung der Familienstrategie voraus.

Um vier Uhr morgens klingelt der Wecker von Andreas Kregel an einem normalen Arbeitstag. Der 32-Jährige ist Vertreter der dritten Generation der Unternehmerfamilie Kregel und seit Beginn des Jahres Mitglied des Vorstands der WEPA Gruppe mit Stammsitz im sauerländischen Arnsberg. „Ich nutze die Morgenstunden, um Sport zu machen, um mir durch einen guten Podcast oder Artikel Inspiration zu holen oder um einfach drei Stunden in Ruhe zu arbeiten“, sagt er. Vor vier Jahren ist Andreas Kregel in das Familienunternehmen eingetreten, um in Großbritannien das Geschäft für WEPA mit aufzubauen. „Nach wenigen Monaten war mir klar, dass das UK-Geschäft zwar wichtig ist, die Zukunft unseres Unternehmens aber davon abhängt, ob es uns gelingt, WEPA für die veränderten Rahmenbedingungen, die man ja häufig auch mit der sogenannten VUCA-Welt beschreibt, aufzustellen“, sagt Kregel. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – auf Deutsch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – und beschreibt die Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute stellen müssen.

Andreas Kregel hat viel vor: Seit 2019 treibt er in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit seinen Vorstandskollegen und der Führungsmannschaft von Arnsberg aus die Strategiem Umsetzung und den Transformationsprozess von WEPA im Eiltempo voran. Der Hersteller von Hygienepapieren hat sich unter dem

Titel „Perform & Transform – WEPA 2023“ ein ehrgeiziges Strategieprogramm verordnet. Das Ziel: bis 2023 will das Unternehmen in Europa der „nachhaltigste und agilste Partner erster Wahl für persönliche und professionelle Hygienelösungen“ werden.

Der Transformationsprozess bei WEPA ist umfassend. „Wir müssen uns stärker am Markt ausrichten und zugleich neue Fähigkeiten innerhalb unserer Organisation entwickeln“, sagt Andreas Kregel. Keine leichte Aufgabe in einem Markt, der von volatilen Rohstoffpreisen geprägt ist und im Kernmarkt nur noch begrenzte Wachstumsmöglichkeiten bietet. Zwar wurde Toilettenpapier durch die Corona-Krise kurzfristig zum Verkaufsschlager. Doch der Einbruch der Nachfrage im Sommer 2020 ließ nicht lange auf sich warten. Zudem schrumpfte das B2B-Geschäft aufgrund des Lockdowns um 30 Prozent. WEPA erwirtschaftet rund ein Fünftel seines Umsatzes mit Großkunden wie



Fotos: WEPA Gruppe

Hotels, Restaurants und Industrie. 80 Prozent des Umsatzes werden mit der Produktion von Handelsmarken bspw. für europäische Discounter, Supermärkte und Drogeriemärkte verdient. Unter dem Strich blieb im vergangenen Jahr ein Umsatz von 1,3 Mrd. Euro, was einer Steigerung von unter 3 Prozent entsprach.

Bedeutung der Familienstrategie

Für den aktuell bei WEPA stattfindenden Strategie- und Transformationsprozess ist eine geeinte Familie zwingend notwendig. An der Frage „Wofür stehen wir und wo wollen wir hin?“ können Unternehmerfamilien auseinanderbrechen. Das Bedürfnis nach Veränderung der designierten Nachfolger wird vom Senior oft als Kritik an der eigenen Lebensleistung interpretiert. „Bei uns ist das nicht so“, versichert Andreas Krengel. Sein Vater selbst habe den Veränderungsprozess in Gang gesetzt und treibe ihn als Vorbild für alle Mitarbeitenden voran. Auch die übrigen Familiengesellschafter stünden voll hinter der unternehmerischen Weiterentwicklung und dem damit einhergehenden Transformationsprozess von WEPA, sagt Krengel.

Dass die Unternehmerfamilie, die immerhin 17 Mitglieder zählt, eng zusammenhält, ist das Ergebnis eines langjährigen Prozesses. Seit über 15 Jahren organisiert sich die Unternehmerfamilie über zweimal im Jahr stattfindende Unternehmerfamilientage, auf denen die Familienstrategie und die Eckpfeiler für die Unternehmensstrategie diskutiert und festgelegt werden. Kontinuierlich hat sich über die Jahre auch die Organisation der Unternehmerfamilie weiterentwickelt. So wurde 2011 die erste Familienverfassung erarbeitet. 2015 wurde sie gemeinsam im Zuge der Weiterentwicklung der Familienstrategie angepasst. Stammesdenken gehört in der Unternehmerfamilie Krengel seitdem auch im Hinblick auf die gesellschaftsrechtliche Struktur der Vergangenheit an. Die Stammesgesellschaften der drei Brüder aus der zweiten Generation – Martin, Wolfgang und Joachim Krengel – sind in der Familienholding UFK (Unternehmerfamilie Krengel) aufgegangen. Eine gelebte Family Governance stärkt den Zusammenhalt unter den Gesellschaftern. So wuchsen über die Jahre das Verantwortungsbewusstsein und die Gesellschafterkompetenz der Eigentümerfamilie. „Das zahlt sich jetzt aus“, sagt Andreas Krengel.

Innovationen: nicht nur hausgemacht

Differenzierungspotenzial für das Familienunternehmen sieht Andreas Krengel vor allem beim Thema Nachhaltigkeit. Bei Hygienepapieren auf Basis von Recyclingfasern gilt WEPA bereits heute als europäischer Marktführer.

Um die Innovationskraft zu stärken und das Produktportfolio zu erweitern, wurde im vergangenen Jahr WEPA Ventures ins Leben gerufen, das in innovative Start-up-Unternehmen investiert, die zum Geschäft der WEPA Gruppe passen. Zwei Start-ups hat WEPA Ventures bereits im Portfolio: das Unternehmen vetevo, das Heimtierprodukte, Dienstleistungen und eine App rund um die Gesundheit von Haustieren anbietet, und Mylily, einen Anbieter von Bio-Periodenprodukten. Auch ein eigenes Start-up ist bereits entstanden: SNYCE bietet designorientierte, bedruckte Toilettenpapiere aus Recyclingfasern in umwelt-



Andreas Krengel (rechts) führt anders als sein Vater Martin Krengel (links).

freundlicher Verpackung an. Vertrieben wird das Produkt, dessen Entwicklung Andreas Krengel aktiv unterstützt hat, über regionale Händler und den eigenen Onlineshop.

Innovationen ganz anderer Art werden derweil in der Digital-einheit namens WEPA.digital in Düsseldorf entwickelt. Ein Groß- ➔



Family Governance bei der Unternehmerfamilie Krengel

2015 erarbeitete die Familie Krengel eine generationsübergreifende Familienstrategie und verabschiedete ein Jahr später die überarbeitete Familienverfassung. Im Zuge dessen erfolgte auch die Übergabe der Gesellschafteranteile von der zweiten auf die dritte Generation. Eine zentrale Entscheidung für die weitere gemeinsame Zukunft als Unternehmerfamilie war die Verschmelzung der drei Stammesgesellschaften zu einer Familienholding (UFK für Unternehmerfamilie Krengel), über die die Beteiligung an der WEPA Gruppe gehalten wird und die abseits des Betriebsgeländes ein eigenes Gesellschafterbüro unterhält. Von dort aus werden bspw. Unternehmerfamilientage organisiert, die seit über einer Dekade im halbjährlichen Turnus stattfinden. Die „Familienpost“ informiert die Gesellschafter vierteljährlich über die Aktivitäten der WEPA Gruppe, der Unternehmerfamilie und der Familienholding. Auch die Partner der jeweiligen Gesellschafter werden eng in die Kommunikation einbezogen und sind bei den Unternehmerfamilientage mit dabei. Die im Februar dieses Jahres von der Unternehmerfamilie gegründete gemeinnützige und unternehmensverbundene WEPA Stiftung fördert gemeinnützige Initiativen in den Bereichen Hygiene, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, lebenslanges Lernen und Familienunternehmertum.

Reißfest: WEPA Gruppe

Die Anfänge der WEPA Gruppe gehen auf die 1948 gegründete Westfälische Papierfabrik, kurz WEPA, im sauerländischen Arnsberg, zurück. Paul Krengel Senior konzentrierte sich zunächst auf den Handel und die Verarbeitung von Papieren, 1958 stieg er selbst in die Papierproduktion ein. Heute erwirtschaftet das Familienunternehmen mit Hygienepapieren an 13 europäischen Standorten rund 1,3 Mrd. Euro mit ca. 4.000 Mitarbeitenden und hält in Deutschland einen Marktanteil von 25 Prozent und in Europa von 8 Prozent. Vorstandsvorsitzender ist Martin Krengel. Sein Sohn Andreas Krengel, der Anfang des Jahres in den Vorstand aufgerückt ist, verantwortet den Strategie- und Transformationsprozess sowie die Unternehmenskommunikation und die Geschäftseinheit „New Business Areas“. Neben den beiden Familienmitgliedern gehören zwei familienfremde Vorstände dem Gremium an. Der Aufsichtsrat ist ausschließlich mit familienfremden Mitgliedern besetzt. Aufsichtsratsvorsitzender ist Friedrich Merz.

☛ teil der Wertschöpfungskette soll digitalisiert werden. Die Smart Factory, die digitale Supply-Chain und digitale Arbeitsweisen sollen in absehbarer Zukunft zum Unternehmensalltag gehören. Einige der Ideen dazu werden von WEPA.digital entwickelt und sukzessive in die Prozesse implementiert. Innerhalb von drei Jahren, so der Plan, sollen die Digitalisierungsinitiativen in den Fachabteilungen aufgehen und vollständig in die WEPA Gruppe integriert werden.

Kommunikation nach innen und außen

Damit der umfassende Transformationsprozess gelingt, braucht die Unternehmensleitung den Rückhalt ihrer Mitarbeitenden. Die Strategie und die Umsetzungsschritte müssen kommuniziert und von den Beschäftigten in den unterschiedlichen Organisationsebenen verstanden werden. „Woher wir kommen und wohin wir wollen, haben wir 2019 in einem Strategiepapier niedergeschrieben und – damit es für alle anschaulicher ist – sogar in einem Strategiebild illustriert“, erklärt Andreas Krengel. In Betriebsversammlungen an allen 13 WEPA-Stand-

dem eigenen Markennamen produziert, blieb der Mittelständler aus dem Sauerland – ganz Hidden Champion – oftmals im Hintergrund. „Für die Herausforderungen, denen wir uns in der VUCA-Welt stellen müssen, brauchen wir Kooperationspartner innerhalb der Wertschöpfungskette, daher wollen wir auch offener kommunizieren, wofür wir stehen“, erklärt Andreas Krengel. Auch für die Personalgewinnung spiele das Thema „Corporate Branding“ eine immer wichtigere Rolle.

Besteht bei so vielen neuen Ansätzen nicht die Gefahr, sich zu verzetteln? Ein wichtiger Bestandteil der Transformation sei eben auch, die Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen und Führung zu dezentralisieren, findet Andreas Krengel. Er sieht seine Aufgabe im Anschieben und Koordinieren der Projekte. „Doch wir müssen anpassen, dass wir die Mitarbeitenden nicht überfordern“, räumt er ein. „Daher ist der Strategie- und Transformationsprozess bei WEPA auch als eine Reise skizziert, in der verschiedene Phasen aufeinander aufbauen.“ Wichtig sei, alle Mitarbeitenden in dem Prozess mitzunehmen und

„Wir müssen uns stärker am Markt ausrichten und zugleich neue Fähigkeiten innerhalb unserer Organisation entwickeln.“ Andreas Krengel

orten, in unzähligen Teamgesprächen und mit Videobotschaften wurden die Mitarbeitenden auf die Veränderungen eingestimmt. Für jede Geschäftseinheit, jede Abteilung wurden die entsprechenden Ziele abgeleitet und mit der Führungsmannschaft entsprechende strategische Initiativen erarbeitet. „Durch die intensive Kommunikation haben wir den Strategieprozess für jeden Mitarbeitenden zu einem persönlichen Transformationsprozess gemacht“, sagt Andreas Krengel.

Auch in der Außenkommunikation geht WEPA neue Wege. Da das Familienunternehmen vor allem für Handelsmarken und nicht unter

die Führungskultur für die neuen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Trotz aller unternehmerischen Ungeduld müsse es auch Phasen geben, die den Beschäftigten die Gelegenheit geben, sich weiterzuentwickeln, um dann mehr Verantwortung zu übernehmen. „Die Welt ist zu komplex geworden für Führungsmodelle mit zentralen Entscheidern“, ist Andreas Krengel überzeugt. „Mein Vater kennt noch jede Schraube im Unternehmen, für mich und meine Mitgesellschafter ist das undenkbar.“ ●

Kommentar

Hygienepapiere 4.0

Ich spreche täglich mit Familienunternehmen und Mitgliedern der Next Generation, die sich mit Fragen zur Nachfolge und Organisation der wachsenden Unternehmerfamilie mittels einer Familienverfassung an mich wenden. Zunehmend aber auch deswegen, weil sie sich die Transformation ihres teilweise viele Generationen alten Familienunternehmens auf die Fahnen geschrieben haben. Und das ist gut so, denn leider reagieren wir heute immer noch viel zu häufig viel zu langsam auf gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Herausforderungen. Die Betonung liegt auf **viel**! Die klassischen Entwicklungszyklen von Geschäftsmodellen und Produkten, verbunden mit langjährigen Planungen sowie komplexen Entscheidungs- und langwierigen Entwicklungsprozessen, passen nicht mehr.

Vor diesem Hintergrund ist die im Beitrag beschriebene „Perform & Transform“-Strategie von WEPA beeindruckend. Damit erfindet WEPA vielleicht nicht gerade das Toilettenpapier 4.0. (Gott bewahre!), aber den Hygieneartikelhersteller 4.0. Vieles von dem, was gerade angestoßen wird, wird zu neuen Geschäftsfeldern führen, einer erhöhten Attraktivität für Mitarbeitende und einer positiven Performance-Kultur innerhalb des Familienunternehmens. Nicht zuletzt wurde im Management mit vollem Rückhalt der Unternehmerfamilie Krengel früh erkannt, dass Lippenbekenntnisse viel zu wenig sind für den glaubwürdigen Beitrag zu einer besseren Gesellschaft. WEPA geht hier mit der WEPA Stiftung und dem hohen Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften voran. Zwar mag die Parallelität vieler Transformationsprozesse auf den ersten Blick wirken, als würden sehr viele Initiativen gleichzeitig verfolgt und ein gesundes Unternehmen durch eine (zu) hohe Veränderungsfrequenz über die Maßen belastet. Doch das Gegenteil ist der Fall! Denn nur die Familienunternehmen werden überleben, denen es gelingt, das Maß an digitaler Erneuerung im eigenen Unternehmen zu realisieren, das der Markt und das Wettbewerbsumfeld verlangen. Das klingt schrecklich, aber ist die Realität des marktkapitalistischen Wirtschaftsmodells.

Die gute Botschaft: Man muss nicht alle Ideen selber haben. Man kann sie auch von anderen übernehmen. Start-ups und Familienunternehmen können viel voneinander lernen. Und dazu gehört, dass Familienunternehmen aus der „Hidden“-Ecke rauskommen und sich sichtbar machen. Denn „Hidden“-Champion war gestern! Familienunternehmen werden sich öffnen müssen, um Champions zu bleiben. Zum einen im Sinne eines Employer-Brandings, um den Kampf um gute Mitarbeitende (meist auf dem Land) zu gewinnen. Um von den Guten die Netten zu er-

reichen. Und zum anderen, um beim Kunden zu punkten. Verschwiegenheit und Abschottung sind in der neuen Welt, vor allem nach Corona, keine Erfolgsformeln mehr. Im Gegenteil, sie sind Sargnägel. Auch wenn das bedeutet, dass manche Familienunternehmen in Zeiten der Netzwerkökonomie massiv mit ihrem Selbstverständnis zu kämpfen haben. Denn kooperieren, sich öffnen, das geht an das Grundsätzliche. Kooperieren heißt auch Wissen teilen. Für viele immer noch ein No-Go. Doch diese Einstellung wird zunehmend zum Problem vieler Familienunternehmen.

Insbesondere die Vertreter der NextGen haben erkannt, dass sie nicht als Solisten, sondern vor allem in Teams, Kooperationen und Netzwerken sowie mit der Bereitschaft zu Veränderung, neuem Know-how und neuer Technik erfolgreich sind. Lasst uns den Wandel nicht akzeptieren, sondern uns daran erfreuen!

Es geht uns doch darum, Marktchancen schnell und systematisch zu identifizieren und zu nutzen. Es geht um agile Produktentwicklung möglichst nah an und im Zusammenspiel mit dem Kunden. Dazu braucht es innovatives Handeln im Sinne der Customer-Centricity, kleine, selbstorganisierte Teams mit hoher operativer Freiheit und Verantwortung, kurze Kommunikations- und Entscheidungswege sowie flache Hierarchien, eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit, motivierte Teammitglieder, unterstütztes Lernen und unterstützende Führung, die Vermeidung von Bürokratie und doppeltem Arbeitsaufwand, eine konsequente Erfolgsmessung, technische Exzellenz und Automatisierung sowie den Fokus auf Fortschritt durch stetige Verbesserung. All das in einem etablierten Familienunternehmen mit etablierten Strukturen zu verankern erfordert viele gut geplante Schritte, einen langen Atem und den nachhaltigen Rückhalt der gesamten – gut organisierten – Eigentümerfamilie. WEPA und die Unternehmerfamilie Krengel haben das früh im Blick gehabt und konsequent verfolgt. Hut ab! Und Nachmachen erlaubt. ●



Dr. Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen
dominik.von.au@pwc.com
www.instagram.com/dominikvonau
 Tel.: 0151 1427 1653



Der Segen der Konfliktfähigkeit

Statt Konflikte unbedingt vermeiden zu wollen, sollten Unternehmerfamilien lieber lernen, wie sie konstruktiv mit ihnen umgehen.

Foto: iStock

Es ist wie ein Mantra, das Familienunternehmen umgibt, dass Konflikte in der Familie und im Unternehmen bitte unbedingt vermieden werden müssen. Während typische Aktiengesellschaften mit fragmentierten Eigentümerstrukturen den Fokus auf den Markt und ihre Selbstorganisation haben, wenn sie sich mit der eigenen Überlebensfähigkeit beschäftigen, schauen Unternehmerfamilien besorgt auf sich und fragen: „Wie lange wird dieser fragile Frieden unter den Gesellschaftern wohl halten?“ Konflikte in der Unternehmerfamilie werden als der unkalkulierbare Zerstörungsfaktor Nummer 1 gehandelt, wenn es um die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen geht.

Die Vermeidung ist eine Falle

Die Realität ist, dass Konflikte zu unserem Leben gehören. Eigentlich sind sie auch ein wichtiger und immanenter Bestandteil der wirklichen Koevolution von Unternehmen

und Familie. Nach vielen Jahren als Berater und Mediatoren von Unternehmerfamilien in verschiedenen kulturellen Kontexten verstehen wir Konflikte als eine Chance – und zwar immer dann, wenn die Beteiligten eine

„Die Realität ist, dass Konflikte zu unserem Leben gehören.“

gewisse Konfliktfähigkeit mitbringen. Denn auch in Familienunternehmen sind Konflikte ein mächtiger Treiber für Transformation. Alles was Fortschritt bedeutet, kann es ohne Konflikte nicht geben.

Unzählige Beispiele aus der Praxis zeigen uns, dass es keine Lösung ist, der klassischen Vermeidungsstrategie zu folgen und Differenzen „unter den Teppich zu kehren“. Wenn Konfliktthemen tabuisiert werden, tauchen sie fast immer als viel größeres Problem

wieder auf. Sie verschwinden leider nicht einfach so. Sie bleiben latent und werden dann zu kritischen Zeitpunkten akut: entweder wenn sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschlechtert oder wenn eine saloppe

Aussage über die monatelang ausgearbeitete Strategie das Fass zum Überlaufen bringt.

Konflikte kann man auch vererben, wenn sie nicht bearbeitet werden. Über Generationen können sich aus bearbeitbaren Meinungsverschiedenheiten der Vorgeneration voneinander entkoppelte Kriegsnarrative bilden, von denen die Akteure eigentlich gar nicht mehr genau wissen, wo sie herkommen. Was in der einen Generation noch ein Schneeball ist, entwickelt sich in der nächsten zur

Lawine. Der Umgang mit Konflikten ist also dialektisch – das Vermeiden bedingt das Scheitern an ihnen mehr als der offensive Umgang mit ihnen. Es lohnt sich also, kleine und große Differenzen sofort zu klären.

Treten diese Differenzen im Inhaberkreis auf, dann ist es nachhaltig und gesund, wenn jeder Gesellschafter Konflikte aktiv ansprechen und bearbeiten kann. Und das kann man lernen.

Differenzen aktiv bearbeiten

Was ist Konfliktfähigkeit? Und wieso kann man diese Fähigkeit erlernen? Konfliktfähigkeit ist zuallererst eine Handlungsfreiheit in der Praxis. Sie ist kein Theorieverständnis. Es gilt zu verstehen, welches Mindset und welche Verhaltensmaximen es ermöglichen, im Konflikt frei im eigenen Handeln zu bleiben und damit konfliktfähig zu agieren.

Der erste Schritt hin zu Konfliktfähigkeit besteht darin, sich klar zu werden, auf welcher Ebene sich der Konflikt abspielt und um welche Themen er sich explizit und implizit dreht. Das heißt: Nicht alle Themen in einen Topf werfen. Auf Ebene des Unternehmens entstehen Sachkonflikte als Teil der strategischen Weiterentwicklung, auf Ebene der Familie sind Konflikte ein Kompass für die notwendige Selbstorganisation. Auf individueller Beziehungsebene sind Konflikte ein mit negativen Emotionen besetztes Kommunikationsangebot – wenn man streitet, dann liegt einem etwas am anderen, sonst hätte man sich schon lange getrennt. Konkret auf Themen heruntergebrochen steckt hinter den Konfliktebenen z.B.: Die Gewinnverwendung ist auf erster Ebene nicht geklärt, die Rolle der Schwiegertochter als Unternehmerfrau ist auf zweiter Ebene nicht definiert und auf dritter Ebene findet die erwartete persönliche Anerkennung nicht statt.

Ist der Konflikt erkannt, dann heißt Konfliktfähigkeit, sich im zweiten Schritt einzugestehen, dass man einen Konflikt hat und dass man bereit ist, diesen nicht zu vermeiden, sondern anzugehen mit dem Ziel, ihn zu klären und ihn nicht zu eskalieren. Denn eine Eskalation führt unweigerlich zu verbalen Wunden und im Extremen zum sozialen oder sogar physischen Tod. Im Georgischen gibt es eine schöne Geschichte, in der sich ein Jäger mit einem Bären anfreundet. Eines Tages, als der Bär zum Abendessen beim Jägerspaar war, sagt danach die Jägersfrau zu ihrem Mann: „Der stinkt aus dem Maul.“ Das hört der Bär, der dem Jäger daraufhin die Axt hinhält, damit dieser ihn verletzt, und dabei sagt: „Diese Wunde heilt schneller.“

Konfliktfähigkeit heißt also auch, sich klar zu sein, was man wann sagt, und nicht

seinem Ego und seinen Rachegelüsten freien Lauf zu lassen. Diese Erkenntnis hat der Konfliktfähige. So wird er das Konfliktthema frühzeitig offen und klar ansprechen mit dem ernstgemeinten Wunsch, es konstruktiv zu klären. Dazu zählt, den anderen auch dazu einzuladen, sich konsensorientiert und kompromissbereit zu verhalten.

Dafür braucht es im dritten Schritt einen eigenen Verhaltensrahmen für eine starke Verhandlung im Konflikt. Die folgenden Techniken machen Inhaber unserer Erfahrung nach konfliktfähiger:

- **Jeder weiß gleich viel:** Schaffen Sie größtmögliche Transparenz bezüglich aller relevanten Aspekte des Konflikts. Unklarheit, Widersprüche und Häppcheninformationen führen zu Verwirrung und Misstrauen.
- **Jeder spricht nur für sich:** Machen Sie Ich-Aussagen und lagern Sie „die Beweisführung“ nicht auf Dritte aus. Ein Satz wie: „Der Beiratsvorsitzende hat schon immer deine Kompetenz infrage gestellt“, wird kein konstruktiver Beitrag sein.
- **Jeder handelt aus seiner Perspektive sinnvoll:** Aus der Innenperspektive verhält sich jeder Mensch immer logisch. Versuchen Sie nachzuvollziehen, was Ihr Gegenüber dazu bewegt, seine Position einzunehmen. Fragen Sie nach den Motiven und Bedürfnissen. Gibt es einen Weg, sowohl seinen als auch Ihren eigenen gerecht zu werden?
- **Jeder formuliert seine Position:** Ein Konflikt ist immer das Ergebnis unterschiedlicher, enttäuschter Erwartungen, was als negativ erlebt wird. Formulieren Sie die eigenen Erwartungen und damit Ihre Position klar.
- **Jeder stärkt den anderen:** Im Konflikt ist es ein Automatismus, das Gegenüber „schwächen“ zu wollen. Ein Geheimnis der Konfliktklärung ist, dass schwache Parteien schlecht verhandeln und sich gezwungen fühlen, unlautere Mittel zu verwenden. Auch wenn es kontra-intuitiv wirkt: Sorgen Sie dafür, dass der andere in seiner Position gestärkt ist – dann ist er ein besserer Verhandlungspartner.
- **Jeder verhandelt die „Unwahrheit“:** Im Konflikt gibt es nicht mehr die eine Wahrheit, sondern mindestens zwei. Wenn Wahrheiten verhandelt werden, dann wird auch immer Schuld verteilt und die landet meist beim schwächsten Glied der Kette. Teilen Sie miteinander die unterschiedlichen Narrative, die Sie in den Konflikt kommen lassen.
- **Jeder schafft einen Gewinner – den anderen:** Keiner darf einen Konflikt „gewinnen“. Das tut dem Ego gut, funktioniert aber selten ohne ein Nachspiel, gerade in der Familie, von der man sich nicht so einfach lösen

kann. Streben Sie keine „Lösung“, sondern eine temporäre Regelung im Konsens an.

- **Jeder erkennt die Muster:** Wieso streiten wir uns eigentlich? Beobachten Sie die eigenen Verhaltensmuster und die der anderen. Seien Sie sich darüber bewusst, wie Sie in Stresssituationen typischerweise wirken und wie sich der andere im Stress verhält. Psychometrische Testverfahren wie der MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) oder der DISC-Test (dominance, inducement, submission, compliance) helfen dabei sehr, sich und die andere Person in ihrem typischen Wirken zu verstehen.
- **Jeder stellt Rollenklarheit in Diskussionen her:** Welche Rolle nimmt Ihr Gegenüber gerade ein? Die des Gesellschafters, Geschäftsführers oder Familienmitglieds? Die bewusste Unterscheidung der drei Ebenen Familie, Unternehmen und Eigentum entlastet die Kommunikation von ihren Paradoxien.
- **Jeder hilft dem anderen, Zugang zu seinen Ressourcen zu bekommen:** Die Parteien haben häufig zur Konfliktbewältigung temporär keinen Zugriff auf ihre Talente, ihr Wissen und ihre positive Lösungsorientierung. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gegenüber und Sie aus der Ressourcenarmut kommen. Was würden Sie Ihrem Nachbarn raten, wenn er Ihnen von diesem Konflikt erzählen würde?
- **Jeder lädt den anderen ein:** Laden Sie den anderen ein, an einen schönen Ort, um über das strittige Thema zu sprechen. In der Sonne entsteht mehr als im Kämmerlein ohne Fenster.
- **Jeder zeigt sich großzügig:** Wenn Sie mit spitzem Bleistift ökonomisch und emotional Bilanz ziehen und eine 120-prozentige Aufrechnung von Gewinn und Verlust wollen, wird eine Konfliktklärung schwierig.

Und zum Abschluss: nicht abwarten, bis sich der andere wie ein Held verhält, sondern selbst den ersten Schritt machen. Das tut gut. Packen Sie es an. ●



Catharina Prym ist Inhaberstrategieberaterin, systemische Organisationsberaterin und Mediatorin bei PwC Family Governance Consulting in der Schweiz.
Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Inhaberstrategieberater, Mediator (BM®) sowie Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) bei PwC Family Governance Consulting.



Das nächste INTES-Seminar zum Thema „**Konfliktkompetenz**“ mit den beiden Autoren findet am 20. Oktober 2021 in München statt.



Governance im Familienunternehmen

Der Governance Kodex geht in die vierte Runde

Von Gendersternchen über Diversität bis hin zur mittelbaren Inhaberschaft: Bei der Neuauflage des Governance Kodex für Familienunternehmen wurde in der 31-köpfigen Kommission heftig gerungen. Gerade die Themen, die dann keinen Eingang in das neue Dokument fanden, sind spannend.

Eine Kommission aus 31 namhaften Familienunternehmen, Wissenschaftlern und Beratern hat den bestehenden Governance Kodex für Familienunternehmen überarbeitet. Die Leitlinien wurden 2004 als weltweit erste Initiative dieser Art geschaffen und 2010 bzw. 2015 grundlegend überarbeitet. Mit der vorliegenden vierten Auflage erfüllt die Kommission ihren selbst gewählten Auftrag, den Kodex in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei wurde das Regelwerk auch auf die Auswirkungen sich verändernder Rahmenbedingungen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien hin überprüft. So wird sichergestellt, dass die enthaltenen Handlungsempfehlungen auch in der „neuen Normalität“ ihre normative Kraft behalten. Den Verantwortlichen war zudem wichtig, den Blick der jungen Generation, also der zukünftigen Gestalter unserer Familienunternehmen, in die Diskussion einzubeziehen.

Ein klares Bekenntnis zur vielgestaltigen Verantwortung als Unternehmensinhaber steht weiterhin im Zentrum des überarbeiteten Kodex. Dabei geht es den Initiatoren des Kodex um eine vorausschauende Gestaltung auf mehreren Ebenen. Prof. Dr. Peter May, Vorsitzender des Präsidiums der Governance-Kodex-Kommission, erklärt: „Ein weitsichtiger Unternehmer trifft nicht nur Vorkehrungen für das, was im Geschäft als Nächstes kommt. Genauso professionell nimmt er oder sie auch vorweg, was sich im Laufe einer Generation auf der Familienseite ändert. Und er oder sie nimmt dabei die berechtigten Interessen aller Stakeholder in den Blick.“ So empfiehlt der überarbeitete Kodex: „Inhaberfamilien sollten eine Festlegung treffen, inwieweit sie neben den berechtigten Interessen der Inhaberkategorie die Interessen anderer Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter*innen sowie der Kund*innen, berücksichtigen und

Geschäft und der braucht eine Familie, die in der Lage ist, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln und klare Entscheidungen im Hinblick auf das Unternehmen zu treffen. Der Governance Kodex bietet für jede Familie und jede Ausgangssituation einen guten Startpunkt für den Aufbau oder die Weiterentwicklung einer guten Governance. „Es empfiehlt sich, mindestens alle zehn Jahre anhand des Kodex zu überprüfen, ob die etablierten Regeln und Systeme noch passen, und vor allem auch, ob sie tatsächlich ein- und umgesetzt wurden“, erklärt Dominik von Au, Mitglied im Präsidium der Kommission und Partner bei PwC für Familienunternehmen. Denn jeder Erbgang schafft neue Realitäten und einen neuen Grad an Komplexität. Wird die Familie dann mit einem „Weiter-so-wie-bisher“ geführt, sind Missverständnisse, Unzufriedenheit und Reibereien die Folge.

Genderstern und Diversität

Zu den auf den ersten Blick auffallenden Neuerungen gehört die Einführung des vieldiskutierten, gerne belächelten, bisweilen verpönten Gendersternchens. Der Entscheidung, den Governance Kodex konsequent in eine gendergerechte Sprache zu bringen, war eine intensive Diskussion in der zuständigen Arbeitsgruppe vorausgegangen. Das Votum fiel dann aber klar für eine gendergerechte Sprache aus. Der Kommission ist es ein Anliegen, durch die Verwendung entsprechender Bezeichnungsformen die Sichtbarmachung der Geschlechter zu forcieren.

Die Aufnahme des Gendersternchens ist mitnichten die wichtigste Änderung, aber eine, die die Haltung der Kommission zum Thema Diversität widerspiegelt. „Wir leben in einer Welt, in der das Testosteron-gesteuerte Highlander-Führungsmodell ausgedient hat“, bringt

„Belegschaften in Unternehmen sind ein Querschnitt der Gesellschaft. Eine wertschätzende und vorurteilsfreie Organisationskultur und eine diverse Führungsmannschaft sind zwingend notwendig.“ Dominik von Au

durch nachhaltiges Wirtschaften einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und zum Erhalt einer lebenswerten Umwelt leisten wollen. Darüber hinaus sollten sie festlegen, ob und inwieweit sie sich auch öffentlich dazu bekennen wollen.“

Was regelt der Kodex?

Die acht Abschnitte des Governance Kodex liefern allgemeine Regeln zu allen Handlungsfeldern der Inhaberschaft, z.B. zu den Themen Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen, Ergebnisverwendung und Selbstverständnis. Dieses Regelwerk kann jede Unternehmerfamilie für den eigenen Bedarf nutzen und anpassen. Zahlreiche der in der zurückliegenden Dekade entstandenen Familienverfassungen orientieren sich an den Leitlinien. Denn so groß die Unterschiede zwischen Unternehmen und Familien und so individuell Historien und Geschäfte sind – einige Prämissen gelten für alle Familienunternehmen: Es braucht Erfolg im

es Peter May auf den Punkt. An die Stelle des Patriarchen der Wirtschaftswunderjahre seien längst mehrköpfige Führungsteams getreten. Jetzt sei es an der Zeit, dass diese Teams zunehmend divers werden.

Wie auch immer man die Zeitenwende, die wir aktuell erleben, nennen will (VUCA-Welt, Digitalisierung, neue Normalität, vierte industrielle Revolution), fest steht, dass Familienunternehmen andere Antworten auf teilweise komplett neue Fragestellungen finden müssen. Das Bekenntnis zu mehr Diversität ist nach Meinung der Kommissionsmitglieder eine dieser Antworten. „Belegschaften in Unternehmen sind ein Querschnitt der Gesellschaft. Eine wertschätzende und vorurteilsfreie Organisationskultur und eine diverse Führungsmannschaft sind zwingend notwendig, um Diversität und in der Folge auch mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen und im Sinne aller Beteiligten zu erleben“, sagt Dominik von Au. Deutschlands Familienunternehmen hinkten in dieser Hinsicht im internationalen Vergleich hinterher. 

KODEX4

Die klare Forderung nach mehr Diversität in Familienunternehmen hat jedoch keinen unmittelbaren Eingang in den überarbeiteten Kodex gefunden. Am Ende war die Kommission der Meinung, dass diese nicht der richtige Ort sei und eine solche Empfehlung nicht der ursprünglichen Zielsetzung des Kodex entspreche. Dem vorausgegangen war allerdings ein zähes Ringen innerhalb der Kommission, das in gewisser Weise die aktuell stattfindende gesellschaftlich kontroverse Diskussion zu Themen wie Diversität, Gleichberechtigung und Frauenquote in Unternehmen widerspiegelt. Auch innerhalb der Kommission gab es leidenschaftliche Befürworter und Gegner einer Aufnahme einer Diversitätsempfehlung in den Kodex. Aber auch wenn der neue Kodex keine direkte Empfehlung zu mehr Diversität in Unternehmen ausspricht, so sind dennoch viele Kommissionsmitglieder überzeugt: Familienunternehmen, die sich mit dem Thema nicht auseinandersetzen, vergeben eine wertvolle Chance.

Mittelbare Inhaberschaft

Den Kodex in seiner Gänze zu beschreiben würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Einige Neuerungen seien hier jedoch erwähnt. Da sind zum einen die Empfehlungen zur mittelbaren Inhaberschaft von Familienunternehmen. Diese Neuerung trägt der Tatsache Rechnung, dass Inhaberfamilien immer häufiger keine direkten Anteile mehr an ihren Unternehmen halten. Rechtliche Konstruktionen, in denen die Familie nur noch über eine oder mehrere Gesell-

schaften oder über Familienstiftungen Anteile hält, werden immer häufiger. Überlegungen zur Erbschaftsteuervorsorge bewegen immer mehr Familien zur Wahl solcher Konstruktionen. Die Kommission empfiehlt, diese Regelungen so auszugestalten, dass die Handlungsfähigkeit des Familienunternehmens, der Charakter des Unternehmens als Familienunternehmen und auch die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen durch die mittelbare Beteiligung nicht beeinträchtigt werden. Die detaillierten Empfehlungen hierzu finden sich in Kapitel 7 des Kodex.

Nicht im Unternehmen gebundenes Vermögen

Eine weitere wichtige Neuerung im Kodex betrifft die Regelungen zu nicht im Unternehmen gebundenem Vermögen. Diese neuen Leitlinien tragen den Entwicklungen der vergangenen Jahre Rechnung, in denen Unternehmerfamilien in einem beträchtlichen Maße Vermögen aufgebaut haben, das nicht im Kernunternehmen gebunden ist. Dieses Vermögen dient oft mittelbar dem Zweck des Familienunternehmens (z.B. Finanzierung von Erbschaftsteuer, Kapitalerhöhungen oder Anteilskäufen innerhalb der Familie, Risikodiversifizierung durch den Aufbau neuer Unternehmen, das Eingehen neuer Beteiligungen). Das professionelle Management dieses Vermögens gehört nach Meinung der Kommissionsmitglieder unbedingt zu einer verantwortungsvollen Inhaberschaft dazu. Es ist daher sinnvoll, die Inhaberstrategie und Governance des Familienunternehmens um Aussagen zum Umgang mit dem nicht im Familienunternehmen gebundenen Vermögen der Inhaberfamilie zu ergänzen. Die Leitlinien hierzu finden sich in Kapitel 8 des Kodex.

Der Governance Kodex

Der Governance Kodex für Familienunternehmen bietet Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Es handelt sich um eine Initiative von INTES, FBN und DIE FAMILIENUNTERNEHMER, begründet im Jahr 2004 von Prof. Dr. Peter May, der bis heute der Kommission vorsteht, die den Kodex erarbeitet hat und verantwortet. Seit Mai 2021 liegt der Kodex in der vierten, von der Kommission aktualisierten Fassung vor. Dem vorausgegangen war ein Jahr intensiver Arbeit. Acht Arbeitsgruppen haben jeweils eines der acht Kapitel überarbeitet. Das Regelwerk kann von jeder Unternehmerfamilie genutzt werden, um daraus eine eigene, auf die Verhältnisse von Unternehmen und Familie angepasste Governance zu entwickeln. Der Wortlaut des neuen Kodex ist online verfügbar unter www.kodex-fuer-familienunternehmen.de. Die Druckfassung kann unter Telefon 0228/36780-61 angefordert werden.



Verbesserte Family Governance

Eine dritte wichtige Neuerung betrifft die Aufforderung zu einer systematischen, adäquaten Gesellschafterqualifizierung im Rahmen der Family Governance. „Das Family-Governance-Kapitel hat mit jeder Überarbeitung des Kodex eine immer tiefere und differenziertere Ausgestaltung bekommen“, berichtet Dominik von Au: „Das spiegelt die Professionalisierung der Familienunternehmen in diesem Bereich wider.“ Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Familienunternehmen auch eine professionelle Inhaberschaft brauchen, hat sich durchgesetzt, nicht zuletzt auch durch 17 Jahre Governance Kodex für Familienunternehmen. „Eine Familie soll zu jeder Zeit anständig miteinander reden können. Das verlangt Kommunikationsregeln und einen achtungsvollen Umgang, aber auch ein Verständnis dafür, dass mit der Gesellschafter-Rolle nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten verbunden sind. Um die zu erfüllen, sind entsprechende Kompetenzen notwendig, die sich insbesondere nachfolgende Gesellschafter systematisch aneignen sollten“, erklärt Florian Rehm, Aufsichtsratsvorsitzender des Familienunternehmens Mast Jägermeister und seit 2020 Mitglied der Kommission.

Ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung

Die großen Themen „Nachhaltigkeit“ und „soziale Verantwortung“ fanden nur indirekt Eingang in den Kodex. „Die Frage nach der zukünftigen ökonomischen, ökologischen

und sozialen Verantwortung von Familienunternehmen hat uns als Gremium quasi an unsere Grenzen geführt“, erklärt Peter May. Wir haben uns in der Kommission natürlich mit der Frage beschäftigt, wie Familienunternehmen angesichts der gewaltigen Veränderungen und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit die notwendigen Anpassungen vornehmen können. In diesem Zusammenhang haben wir uns gefragt, worin genau die unternehmerische Verantwortung liegt. Gibt es angesichts der großen drängenden Fragen unserer Zeit eine über die Maxime des Fortbestands des eigenen Unternehmens hinausgehende ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung?

Am Ende ist die Kommission zu der Entscheidung gekommen, dass das Aufsetzen von detaillierten Leitlinien zur Beantwortung dieser Fragen den Rahmen und die Zielsetzung des Kodex sprengen würde. Nichtsdestotrotz wollen insbesondere die Familienunternehmer unter den Kommissionsmitgliedern dieser Frage intensiver nachgehen. Besonders der NextGen in Familienunternehmen ist es ein Anliegen, sich hier zu positionieren. „Wir werden eine neue Arbeitsgruppe ins Leben rufen, die sich genau mit diesen Themen befasst“, erklärt Dominik von Au. Familienunternehmerinnen, die hier mitwirken möchten, sind herzlich willkommen. Die neue Arbeitsgruppe wird divers ausgestaltet sein. „Wir wollen, dass NextGens und Senior-Unternehmer zu gleichen Teilen vertreten sind, genauso wie Frauen und Männer zu gleichen Teilen“, unterstreicht Dominik von Au das Diversitätsbekenntnis. ●

Die Kommission

In der Kommission sind namhafte Familienunternehmer, Wissenschaftler und Berater vertreten. Dem Präsidium gehören an: Prof. Dr. Peter May (Vorsitzender), Dr. Patrick Adenauer (FBN Deutschland e.V.), Reinhold von Eben-Worlée (DIE FAMILIENUNTERNEHMER) und Dr. Dominik von Au (INTES Akademie für Familienunternehmen). Bei der Zusammensetzung der Kommission wurde auf einen Mix aus jungen und älteren Unternehmerinnen geachtet.

Weitere Mitglieder der Kommission, die an der jüngsten Überarbeitung mitgewirkt haben, sind: Tobias Bachmüller (Katjes Fassin GmbH + Co. KG), Dr. Peter Bartels (PwC), Prof. Dr. Jörn Block (Universität Trier), Klaus Dohle (Dohle Handelsgesellschaft), Stefan Dräger (Drägerwerk AG & CO. KGaA), Jan-Hendrik Goldbeck (GOLDBECK GmbH), Franz Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH), Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH), Sebastian von Johnston,

Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU – Otto Beisheim School of Management), Prof. Dr. Hermut Kormann (Zeppelin Universität), Andreas Land (Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG), Dr. Thomas Lindner (Groz-Beckert KG), Ludwig Merckle (Merckle Unternehmensgruppe), Dr. Alfred Oetker (Dr. August Oetker KG), Prof. Dr. Sabine Rau, Florian Rehm (Mast-Jägermeister), Angelique Renkhoff-Mücke (Warema Renkhoff SE), Hans-Arndt Riegel (HARIBO GmbH & Co. KG), Prof. Dr. Jörg K. Ritter (Egon Zehnder International GmbH), Uwe Rittmann (PwC), Prof. Dr. Tom Rüsen (Private Universität Witten/Herdecke), Johannes Freiherr von Salmuth (Röchling SE & Co. KG), Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert Executive Consultants GmbH), Prof. Dr. Arist von Schlippe (Private Universität Witten/Herdecke), Bernhard Simon (DACHSER Group SE & Co. KG) und Dr. Reinhard Zinkann (Miele & Cie. KG).



KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND?

AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind **Mittelstand**.
Die **Konservative Avantgarde**
unter den **Top Ten** der deutschen
Personalberatungen.
Seit **47 Jahren**.



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

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



Wenn schon Beirat, dann richtig!

Foto: iStock

Zehn Expertenempfehlungen für die Konzeption, die Einrichtung, die Besetzung und den Arbeitsmodus eines Beirats- oder Aufsichtsgremiums im Familienunternehmen

1. Erst das Konzept, dann die Person

Allzu häufig werden Beiräte um Personen herum gebaut, die man schon im Kopf hat. Das ist der einfachste Weg, aber nicht der gewinnbringendste. Weitsichtige Unternehmer definieren erst den Nutzen, den sie von ihrem Beirat erwarten, legen dann seine Aufgaben fest und formen ihn entsprechend aus. Sie entwickeln Anforderungsprofile für die einzelnen Beiratsmitglieder und definieren dabei fachliche und persönliche Kompetenzen, die sich an den zukünftig notwendigen Kernkompetenzen und Herausforderungen des Unternehmens orientieren. Erst dann suchen sie die passenden Persönlichkeiten – und nicht umgekehrt.

2. Erwartungen klar definieren

Der Beirat soll konstruktiv den Finger in die Wunde legen, qualitativ gute Entscheidungen der Geschäftsführung sicherstellen sowie Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Damit das möglich ist, braucht es gut geführte Sitzungen, ein präzises Berichtswesen und kom-

petente Mitglieder. Was Inhaber und Geschäftsführung erwarten, muss klar definiert sein. Nur so wird klar, ob der Beirat letztlich zum Erfolg beiträgt. Richten Sie nur dann ein Gremium ein, wenn Sie davon zu 100 Prozent überzeugt sind. Dann werden Sie von ihm auch profitieren.

3. Regeln Sie die Aufgaben und Kompetenzen des Beirats sorgfältig!

Regeln Sie die Aufgaben Ihres Beirats – von beratend bis voll kontrollierend – stimmig, auch in rechtlich vertraglicher Hinsicht. Entscheiden Sie klar, was zu den Aufgaben des Beirats zählt: die Überprüfung der Zielerreichung der Geschäftsführung, die Einhaltung der Werte, das Plausibilisieren der Unternehmensstrategie, das Hinterfragen der Zweckmäßigkeit der Strukturen und die Kontrolle der Strategieumsetzung, die Einhaltung des Budgets oder die Begleitung der Nachfolge. Ist die Familie nicht mehr in der Geschäftsführung, sollte der Beirat regelmäßig auch über Personalien entscheiden – sprich: über die Ein- und Abbe-

rufung der Geschäftsführung. Das alles gehört mindestens in eine Beiratsatzung. Einzelne, möglichst unverrückbare Aufgaben sollten sogar im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden. Wichtig bei der Aufgabendefinition: Ändern sich die Gegebenheiten im Unternehmen und in der Familie, müssen auch der Beirat und sein Aufgabenspektrum adjustiert werden. Wichtig ist auch: Nehmen Sie Ihren Beirat ernst. Denn wirklich wertvolle Persönlichkeiten lassen sich nur gewinnen und halten, wenn Sie sie fordern und ihrem Rat Gehör schenken.

4. Stellen Sie höchste Ansprüche bei der Auswahl der Beiratsmitglieder!

Sind die Inhaber nicht mehr in der Geschäftsführung, sollten sie unbedingt im Beirat vertreten sein. Je mehr die operative Führung durch Familienexterne dominiert wird, desto entscheidender ist das. Dennoch hat die Qualifikation der Beiratsmitglieder oberste Priorität: Nur die qualifiziertesten Gesellschafter und Familienmitglieder sollten im Gremium vertreten sein. Es braucht persönliche Reife, fachliche Qualifikation und die Fähigkeit, gute Personalentscheidungen zu treffen. Und heute gehört auch Digitalisierungskompetenz dazu – vielleicht nicht von jedem Mitglied, aber von mindestens einem zwingend.

5. Keine Ja-Sager, sondern Fragensteller

Ein gutes Arbeitsklima in der Beiratsrunde, wechselseitiger Respekt und Wertschätzung sind Voraussetzungen für den Erfolgsbeitrag des Gremiums. Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht nur auf harmoniebedürftige Persönlichkeiten setzen – denn in der konstruktiven Auseinandersetzung entstehen oft die wegweisendsten Erkenntnisse. Getreu dem Motto: Glanz entsteht nur durch Reibung.

6. Achten Sie auf den Mix!

Erfahrung ist nützlich im Beirat. Aber es braucht auch frischen Wind, neue Sichtweisen und die Ideen der nächsten Unternehmergeneration. Für die oft sehr persönlichen Themen des Unternehmers – etwa die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen Senior und Junior, Meinungsverschiedenheiten zwischen im Unternehmen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern oder Inhaber- und Fremdgeschäftsführern – braucht es Beiratsmitglieder, die diese Welt aus eigener Erfahrung kennen und moderieren können. Dafür sind Unternehmer natürlich prädestiniert. Frauen gehören auch in jeden Beirat, vielleicht sogar in der Mehrheit, wenn die Geschäftsführung rein männlich ist. Achten Sie zudem darauf, dass der Beiratsvorsitzende ein Familienexterner ist, wenn der Geschäftsführung ein Familienmitglied vorsitzt – und umgekehrt. Auch eine gute Altersmischung ist von Vorteil: Es scheiden nicht alle gleichzeitig aus. Persönlichkeiten können schrittweise ersetzt werden.

7. Überprüfen Sie die Beiratsarbeit regelmäßig und verkürzen Sie die Amtszeiten!

Für jede Entwicklungsphase braucht es einen anderen Beirat. Ein bisher auf ein Produkt oder einen Markt fokussiertes Unternehmen mit Diversifikationsstrategie benötigt an-

dere Kompetenzen im Beirat als ein stark expandierendes – ein Unternehmen im Geschäftsmodellwechsel braucht anderen Input als eines im Generationsübergang. Überprüfen Sie folglich Ihren Beirat in regelmäßigen Abständen – und verkürzen Sie die Amtszeiten, für die Sie Ihre Beiratsmitglieder verpflichten. Nicht nur theoretisch in der Beiratsatzung, sondern auch faktisch durch bewusstes Infragestellen am Ende einer jeden Amtsperiode.

8. Verpflichten Sie Ihren Beirat auf Zukunftsarbeit – nicht auf Vergangenheitsschau!

Diskussionen über Bilanzen und Quartalsberichte müssen sein, könnten meist aber deutlich verkürzt werden. Sorgen Sie für ein regelmäßiges und übersichtliches Berichtswesen, verpflichten Sie Ihre Beiratsmitglieder zur Vorab-Lektüre, besprechen Sie in den Sitzungen nur noch Fragen zum Gelesenen und nutzen Sie den überwiegenden Teil der Zeit für die Gestaltung der Zukunft – für die Diskussion von strategischen Themen und neuen Geschäftsfeldideen. Besprechen Sie die Möglichkeiten der Digitalisierung und widmen Sie sich den „Baustellen“ im Unternehmen, wo es nicht so läuft, wie es sollte.

9. Der Beirat muss Entscheidungen und Maßnahmen konsequent nachhalten.

Diskussionen führen zu einem Erkenntnisgewinn. Deshalb muss am Ende auch eine Entscheidung, mindestens eine Empfehlung des Beirats stehen. Daran schließen sich Maßnahmen an, die von der Geschäftsführung umgesetzt werden sollten. Achten Sie darauf, dass das Gremium Instrumente hat, die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen nachzuhalten. So trägt der Beirat zu profitablen Wachstum bei.

10. Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet, nicht den Gesellschaftern.

Der Beirat ist dem Unternehmen verpflichtet – aber im Sinne der Werte- und Zielvorstellungen der Inhaber. Dazu muss er freilich über die „Inhaberstrategie“ Bescheid wissen – also die Werte- und Zielvorstellungen, Leitplanken und Bandbreiten kennen, im Rahmen derer die Inhaber ihr Unternehmen geführt und weiterentwickelt wissen möchten. Beispielsweise muss er in diesem Zusammenhang die Risikobereitschaft der Gesellschafter und deren Anspruch an gesellschaftliche und soziale Verantwortung kennen. Und wenn es eine solche gemeinsame Sichtweise im Inhaberkreis noch nicht geben sollte: Entwickeln Sie diese und involvieren Sie bei dieser Aufgabe Ihren Beirat. ●



Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Inhaberstrategieberater, Mediator (BM®) sowie Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) bei PwC Family Governance Consulting.

Gerold Rieder ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und seit 20 Jahren in der Einrichtung und Vermittlung von Beiräten in Familienunternehmen aktiv.



Family Offices: Gut durch schlechte Zeiten kommen

Einige Family Offices haben dank des langfristigen Anlagehorizonts das Pandemiejahr 2020 gut überstanden – aber bei Weitem nicht alle. Die Corona-Krise bot die unerwartete Gelegenheit, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und Bisheriges grundsätzlich zu hinterfragen.

Viele Family Offices haben die Pandemiezeit genutzt, ihre Anlagestrategie, Vermögensstrukturierung oder Nachfolgepläne auf Krisenresistenz und Zukunftstauglichkeit zu prüfen. So haben in diversen Bereichen – Anlageverhalten, Governance, Nachfolge, Transparenz und steuereffiziente Strukturen – Anpassungen bis hin zum Umdenken stattgefunden. Welche Transformation die Corona-Krise im Denken und Handeln von Inhaberfamilien und Family Offices angestoßen oder beschleunigt hat und welche Chancen sich daraus ergeben, erläutert der erfahrene Family Officer und Vermögensverwaltungsexperte Philipp Röh im Gespräch mit Jürg Niederbacher, Partner und Leader Private Clients & Family Offices bei PwC Schweiz.

Herr Röh, wie hat die Corona-Krise die Family Offices beeinflusst?

PHILIPP RÖH: Die Corona-Krise hat die Welt auf den Kopf gestellt, also auch die von vermögenden Familien. Die Pandemie war

ein Stresstest auf verschiedenen Ebenen. Performance, Organisation, Prozesse und Risikobewusstsein – je nach Ausgangslage, Vorbereitung und Generation mussten die Unternehmerfamilien ihre Grundfeste infrage stellen.

Mit welchem Resultat?

Weniger oder mehr schlaflose Nächte. Die Schockwelle der Pandemie hat Schwächen, die in guten Zeiten toleriert wurden, an die Oberfläche gespült und konkreten Handlungs-

bedarf freigelegt. Manche Family Offices waren mit Liquiditätsengpässen bis hin zu Margin-Calls konfrontiert und fühlten sich zunehmend fremdbestimmt. Anderen hat die Pandemie geholfen, Prioritäten neu zu setzen und selbstbewusster aufzutreten. Wer schlecht vorbereitet war, wurde mit Anpassungsbedarf konfrontiert, z. B. in der strategischen oder taktischen Asset-Allokation.

Apropos Asset-Allokation: Welche Veränderungen hat die Pandemie hier ausgelöst?

Sie hat zu einer breiteren Streuung der Anlageresultate geführt. Das Jahr 2020 hat gezeigt, dass viele Wege nach Rom führen können. Und mehr denn je kam es in den letzten zwölf Monaten auf die richtige strategische Ausrichtung und das Bewusstsein für bestehende Stärken und Schwächen an. Ich spreche u.a. krisenbedingte Schwächen bei passiv-ori-

entierten Anlagekonzepten, wie z.B. indexierten Bonds, an. Einige aktive Manager konnten im Gegenzug jedoch teilweise spektakuläre Spitzenleistungen erwirtschaften – dank eines gut strukturierten und disziplinierten Ansatzes mit entsprechendem Risikomanagement. Einige davon hatten bereits vor Ende Februar 2020 Absicherungen aufgebaut und sahen sich während der Kurseinbrüche bestätigt. Leider konnten sich nicht alle von ihren Erfolgen trennen und profitierten in der anschließenden Erholungsrally nur unterdurchschnittlich.

Was unterscheidet die Anlagestrategie eines Family Office von derjenigen eines institutionellen Investors?

Ein Family Office ist frei im Denken und Handeln, es kann und sollte seine hauseigene „Anlage-DNA“ erforschen, um Ziele und Prozesse an den persönlichen Werten der Familie auszurichten. Der Handlungsspielraum von institutionellen Investoren ist aufgrund

milien verlangten mehr Präsenz von ihren Family Officern. Es ging darum, machbare Lösungen und Alternativen zu präsentieren, transparent zu kommunizieren und kostenorientiert zu handeln. Die Krise hat insgesamt zu mehr Kostenbewusstsein und effizienteren Prozessen geführt. Somit konnte ein Family Officer dazu beitragen, dass Family Offices nun besser für neue Krisen gewappnet sind.

Welche Opportunitäten hat die Pandemie für vermögende Familien geschaffen?

Der Ausbruch von Covid-19 hat gezeigt, dass es verschiedene Ansätze gibt, eine Krise erfolgreich zu meistern. Zahlreiche Trends waren bereits vorhanden, wie der Erfolg der „FANG Stocks“ (Facebook, Amazon, Netflix & Google) verdeutlicht. Der technologische Fortschritt verläuft meist exponentiell und nicht linear. Die Krise hat die Neuentwicklung und Perfektionierung von innovativen Technologien in unterschiedlichen Bereichen beschleunigt. Man denke an die Forschungserfolge bei Impfstoffen, an die

unabhängig von der Pandemie bestehen, noch spannender als Grundlage für neue Investments. Zu diesen Themen gehören meiner Meinung nach u.a. geistiges Eigentum (Musikrechte, „Litigation“), Hedgefonds und Sachwerte (Eisenbahnwaggons).

Welche Tipps würden Sie Family Offices hinsichtlich ihres Anlageverhaltens mitgeben?

Das Pandemiejahr 2020 hat verdeutlicht, dass ein kühler Kopf und ein langfristiger Plan gute Voraussetzungen sind, um so erfolgreich wie möglich durch turbulente Zeiten zu kommen. Das funktioniert aber nur, wenn man vorher in Zeit und Ressourcen investiert, um die nötigen Vorkehrungen zu treffen und handwerkliche Fehler zu vermeiden. ●

„Der Erfolg der ‚FANG Stocks‘ (Facebook, Amazon, Netflix und Google) in der Pandemie hat einmal mehr gezeigt, dass technologischer Fortschritt exponentiell und nicht linear verläuft.“ Philipp Röh

diverser Faktoren sehr viel eingeschränkter. Als Family Office müssen Sie sich nicht in der Herde verstecken, die auf einer überregulierten Weide gras. Sie können einen holistischen Anlageansatz verfolgen, der mehr umfasst, als nur nach den aktuellen Bestimmungen investiert zu sein, und daher auch mehr Emotionen mit dem Investieren verbindet. Ein gutes Beispiel für spannende Investment-Trends sind z.B. Kryptotechnologien. Die Technologie hinter der „Fraktionierung“ von Anlagekapital bietet immense Vorteile und fordert zunehmend die traditionellen Funktionen von Banken heraus.

Welche Rolle wurde in der Pandemie dem Family Officer zuteil?

In unsicheren Zeiten wächst das Bedürfnis nach Klarheit und Halt. Einige Inhaberfa-

plötzliche Vielfalt neuer Videokonferenzsysteme oder an den Boom des Onlinehandels. Das fortschreitende Impfen stellt die Rückkehr zu einer gewissen wirtschaftlichen Normalität in Aussicht, die sich z.B. an der Erholung der Aktien von Fluggesellschaften erkennen lässt. Ich finde jedoch Trends, die



Philipp Röh ist seit Mai 2021 Geschäftsleiter der Roeh Capital GmbH, einer Beratungsfirma für Family Offices und Unternehmer. Zuvor leitete er ein Multi Family Office in München und war viele Jahre lang als Chief Investment Officer für ein dänisches Single Family Office in Zug und Kopenhagen tätig. Begonnen hat er seine Karriere Mitte der 1990er-Jahre im Portfoliomanagement einer Schweizer Großbank in Luxemburg, bevor er Station im Senior-Management bei zwei weiteren Schweizer Banken in Zürich machte.

Jürg Niederbacher ist Partner und Leader Private Clients & Family Offices bei PwC Schweiz.

Das Family Office – von der Idee zur Umsetzung

In zehn Schritten zum eigenen Family Office

Nicht selten erzielen Unternehmerfamilien im Rahmen von (Teil-)Unternehmensverkäufen hohe Erlöse, die Anlass geben, sich über die künftige Vermögensanlage Gedanken zu machen. Eine erhebliche Rolle spielt dabei die Ambition, die Vermögenssteuerung und -anlage ähnlich professionell auszugestalten, wie man dies bei der Steuerung und Führung des Familienunternehmens kennt.

Wollen Familien Teile des bisher unternehmerischen Vermögens künftig (haftungs-) sicher außerhalb der risikobehafteten Unternehmenssphäre anlegen und verwalten, stellt sich die Frage, ob nicht ein eigenes Single Family Office (SFO) zur gemeinschaftlichen Vermögensanlage der richtige Weg wäre. Zugleich eröffnet sich damit die Chance, die strategische Assetallokation (SAA) an anderen Zielen und anderen Risikomerkmale auszurichten, als wenn das angelegte Vermögen noch Teil der Unternehmenssphäre wäre. Vermögensinhaber haben dabei den berechtigten Anspruch, die Verwaltung und Betreuung ihres Vermögens professionell, kompetent und transparent zu gestalten.

Immer öfter ist zu beobachten, dass unternehmerische Familien eine Trennung des originären (alten) Unternehmensvermögens vom Vermögen außerhalb der Unternehmenssphäre herbeiführen. Das SFO steht idealtypisch dann zwischen der Familiensphäre, der Unternehmenssphäre und der Vermögenssphäre als Trusted Advisor und verbindendes Element.

Die Strukturierung und die Organisation der Vermögenssteuerung, der Aufbau des eigenen SFO oder auch die Weiterentwicklung bereits bestehender SFO-Strukturen – zum Teil auch innerhalb der Unternehmensholdings – sind von Familie zu Familie individuell. Es gibt zwar idealtypische Prozesse und Vorgehensweisen auf dem Weg zu einer eigenen SFO-Struktur, nicht jedoch DIE eine Lösung, die für alle passt. Bei den Auswahl-, Organisations- und Strukturentscheidungen haben sich in der Praxis regelmäßig zehn Schritte bewährt, die zum eigenen SFO führen.



Foto: iStock

Vorab hat die Familie grundsätzlich zu klären: Wollen wir den Weg mit einem eigenen SFO gehen oder schließen wir uns einem Multi Family Office an? Die Wahl des Multi Family Office ist vermeintlich einfacher, aber eben auch weniger individuell und weniger auf die persönlichen Bedürfnisse der Vermögensinhaber zugeschnitten als ein eigenes SFO.

Ist die Grundsatzentscheidung für das eigene SFO gefallen, muss sich die Familie nicht nur mit Fragen rund um die mittels SAA professionalisierte Vermögensanlage und Anlagestruktur beschäftigen, sondern auch einige ebenso wichtige Entscheidungen zur „richtigen“ Struktur treffen – vereinfacht in den folgenden zehn Schritten zusammengefasst:

1. Definition der Zielsetzung

Mögliche Zielsetzungen für ein eigenes SFO sind vielfältig. Dies kann der Wunsch nach einer stärkeren Trennung zwischen Familiensphäre und Unternehmenssphäre sein oder

der nach einer leichteren Steuerung und Administration der Vermögensverwaltung. Auch die Vermeidung von Risiko- und Haftungsbrücken zwischen betrieblichem und vermögensverwaltendem Bereich oder ein Mehr an Diskretion können den Wunsch der Familie bestärken. Diese Zielsetzungen sind von der Familie zu erarbeiten und im Idealfall festzuhalten. Sie sind die Leitlinie für das künftige SFO und haben auch Einfluss auf dessen Aufgabenspektrum.

2. Rolle der Familie

Die Familie hat zu entscheiden, ob und, wenn ja, welche Rolle Familienmitglieder im künftigen SFO übernehmen sollen. Die Personalressource „Familie“ kann je nach Wunsch zielgerichtet eingesetzt werden, entweder als aktiv Mitarbeitende im SFO oder nur in beaufsichtigender Funktion (Gesellschafter- oder Investmentausschuss etc.). Das Für und Wider gilt es sorgfältig abzuwägen.

3. Erscheinungsformen

Die Wahl der Rechtsform eines SFO ist erfahrungsgemäß stark von steuerlichen Optimierungsoberlegungen beeinflusst. Praktisch greift man i.d.R. zur GmbH oder zur GmbH & Co. KG, die beide gesellschaftsrechtlich eine Haftungsbeschränkung ermöglichen. Die steuerliche Entscheidung ist i.d.R. abhängig davon, ob die Inhaberfamilie auf die erwirtschafteten Erträge direkt angewiesen ist – bspw. für den laufenden Lebensunterhalt – oder ob die Erträge thesauriert werden sollen. Weiter ist zu entscheiden, ob das SFO als reine Serviceeinheit agieren soll oder ob das SFO selbst Vermögensträger und damit Investitionsplattform ist. Auch Fragestellungen der Finanzaufsicht bzw. der Zulassung nach dem Kreditwesengesetz (KWG) sind bereits hier zu beachten, auch wenn die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) großzügige Ausnahmen für Family Offices ermöglicht, die in einem BaFin-Merkblatt definiert sind.

4. Künftige Aufgaben

Im Kern hat die Inhaberfamilie die Entscheidung zu treffen, ob ihr SFO „Spezialist“ oder generalistischer Dienstleister sein soll. Welche Leistungen sollen durch eigene Mitarbeitende erbracht werden und welche durch externe Dritte? In der Regel wird die Zahl der Beschäftigten im SFO beschränkt sein. Die eher strategischen Funktionen und die Entwicklung der strategischen Vorgaben erfolgen meist im eigenen Haus. Dagegen werden Themen wie Vermögenscontrolling und Accounting sowie Recht und Steuern oftmals auf kompetente und befugte Dienstleister ausgelagert.

5. Personal und Kosten

Die Kosten und auch das Personal sind abhängig von der Komplexität und der Größe des Vermögens. Ebenso wie bei den Aufgaben des SFO ist mit Blick auf die Mitarbeitenden zu entscheiden, welche Kernkompetenzen im eigenen Haus unentbehrlich sind und welche zugekauft werden können („make or buy“).

6. Regulatorische Rahmenbedingungen

Sobald das Grundgerüst des eigenen SFO steht und die vermögende Familie sich Klarheit darüber verschafft hat, welches Ziel sie mit dem SFO verfolgt, sollte sich der Blick auf die verschiedenen regulatorischen Rahmenbedingungen richten. Dies sind insbesondere die berufsrechtlichen Grenzen des Rechtsdienstleistungsgesetzes und des Steuerberatungsgesetzes mit der Folge, dass diese Vorbehaltsaufgaben nur in bestimmten SFO-Formen

abgebildet werden können, nämlich Rechtsanwalts- bzw. Steuerberatungsgesellschaften. Das o.g. BaFin-Merkblatt für erlaubnisfreie Tätigkeiten von Family Offices reduziert zumindest die aufsichtsrechtlichen Vorgaben erheblich.

7. Rechnungslegung, Controlling und Reporting

Über das Vermögenscontrolling sollten sowohl das SFO (mit hoher Granularität) als auch die Inhaberfamilie (ggf. komprimierter) jederzeit Zugriff auf den Vermögensstatus, die Vermögensentwicklung und die Vermögensanalyse haben. Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob das Vermögenscontrolling intern oder über einen externen Dienstleister abgewickelt wird. Um die von der Familie gewünschte transparente, professionelle und unabhängige Vermögensbewirtschaftung zu gewährleisten, ist die Anbindung eines externen Dienstleisters zu empfehlen. So wird neben dem Controlling für das Vermögen auch eine Prüf- und Sparinstanz für das SFO selbst etabliert.

8. Risikomanagement

Eine der zentralen Aufgaben für ein Unternehmen wie für ein SFO ist das Risikomanagement. Nicht nur finanzielle Risiken der Vermögensbewirtschaftung, sondern auch Risiken in der Familie wie Generations- und Reputationsrisiken, insbesondere aber auch Steuerrisiken aus Erbschaft-, Schenkung- und Vermögensteuer sind hierbei zu beachten. Die frühzeitige Implementierung eines Risikomanagementsystems sollte zentrales Element des SFO sein.

9. Strategische Assetallokation (SAA)

Sind die strukturellen Grundsteine für das SFO gelegt, geht es im vorletzten Schritt um die Vermögensanlage durch die neu geschaffene Struktur.

Für jede professionelle und nachhaltige Bewirtschaftung von großen Vermögen ist es von zentraler Bedeutung, dass die Vermögensanlage auf Grundlage einer im Vorhinein entwickelten und festgelegten Strategie erfolgt.

Diese Strategie wird in den Anlagerichtlinien – der sogenannten SAA – durch die Familie festgehalten.

Die SAA umfasst üblicherweise das gesamte renditeorientiert angelegte oder anzulegende Vermögen und sollte alle drei bis fünf Jahre überarbeitet werden. Die daraus abzuleitende taktische Assetallokation ist i.d.R. jahresbezogen ausgestaltet.

Die SAA dient den Vermögensinhabern auch als Benchmark, an der sich die Performance ihres SFO und der für das operative Vermögensmanagement ausgewählten Dienstleister (Vermögensverwalter, Banken) messen lassen muss.

10. Investmentvehikel und Investitionsformen

Nachdem festgehalten wurde, in welche Assets investiert wird, gilt es, über klug aufgestellte Investmentvehikel – z. B. eigene Gesellschaften als Tochterplattformen zum vermögenstragenden SFO – eine Struktur zu schaffen, die eine steuerschonende Vereinnahmung der laufenden Erträge und Veräußerungsgewinne erlaubt. Im Sinne einer professionellen, diversifizierten Vermögensanlage, wie sie in der SAA festgelegt ist, wären zudem Entscheidungen über verschiedene Investitionsformen, wie bspw. Direktinvestments, Private Equity oder Venture Capital, u.a. auch unter steueroptimierenden Aspekten zu treffen.

Schritt für Schritt entwickeln vermögende Familien so ihr eigenes SFO. Natürlich sind diese Einzelschritte individuell und je nach Zielsetzung der Familie auch unterschiedlich gewichtet. Entscheidend ist erfahrungsgemäß, die geschilderten Prozessschritte professionell und umfassend informiert zu durchlaufen. Dazu braucht es neben einer umfassenden Kenntnis über Family-Office-Strukturen vor allem Prozess-Know-how sowie eine hohe Qualität an rechtlicher und steuerlicher Kompetenz. Damit wird das Ziel erreichbar, eine maßgeschneiderte SFO-Lösung für die einzelne Prinzipalfamilie und deren Vermögensstruktur zu finden. ●



Prof. Dr. Swen Bäuml ist Steuerberater und Wirtschaftsjurist sowie Inhaber von INFOB – Family Office für Family Offices, einer auf die inhaberorientierte Strukturberatung großer Familien- und Unternehmensvermögen spezialisierten Beratungsgesellschaft (www.in-fob.de). Bäuml ist gefragter Dozent und Autor zahlreicher Veröffentlichungen und Akademischer Leiter des Studienlehrgangs „Zertifizierter Family Officer“.

Nicole Schreiber, LL.M., ist Steuerberaterin und Zertifizierter Family Officer (FvF) und Mitarbeiterin bei INFOB – Family Office für Family Offices. Schreiber unterstützt Vermögensinhaber bei der Strukturierung und der Organisation der Vermögensbetreuung sowie beim Auf- und Ausbau von Family Offices.

Das nächste **INTES-Family-Office-Seminar** mit Prof. Dr. Swen Bäuml findet am 4. November 2021 in Hannover statt.

Ihr Beirat bleibt hinter
Ihren Erwartungen zurück?

Ihr Beirat schafft kaum
Mehrwert?

Sie haben noch keinen
Beirat?



Wir haben 20 Jahre Erfahrung bei der Konzeption, Einrichtung und Besetzung von Beirats- und Aufsichtsgremien sowie ein top-aktuelles Beiratsnetzwerk dynamischer Unternehmerpersönlichkeiten mit den unterschiedlichsten Kompetenzprofilen.

Sprechen Sie uns an:

Gerold Rieder
Geschäftsführer INTES
Akademie für Familienunternehmen GmbH
g.rieder@intes-akademie.de
Telefon: 0228 854696-64

Sabine Strick
Prokuristin INTES
Akademie für Familienunternehmen GmbH
s.strick@intes-akademie.de
Tel.: 0228 854696-62