

UnternehmerBrief

Family Office

Vermögen erhalten, klug in die Zukunft investieren und die Interessen aller Familienmitglieder wahren – die schwierige Balance im Family Office



Single Family Office

Erfahrungsbericht von Jobst Wagner, Rehav

» SEITE 08

Next Gen – Treiber des Wandels

Die Millennials machen Familienunternehmen zukunftsfest

» SEITE 16

China und die neuen Technologien

Die chinesische Tech-Expertin Jennifer Zhu Scott spricht über Europas Wettbewerbsnachteile

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

Unternehmerfamilien verfolgen selten nur ein einziges unternehmerisches Projekt. Zum Kernunternehmen kommen oft Immobilien, weitere unternehmerische Beteiligungen und andere Vermögensbausteine hinzu. Dieses Portfolio für einen wachsenden Gesellschafterkreis zu managen bedarf professioneller Strukturen. Die wachsende Zahl der Family Offices deutscher Unternehmerfamilien trägt dem Rechnung. Höchste Zeit, dass auch wir im „UnternehmerBrief“ der Frage nachgehen, welche Family-Office-Struktur für wen passend ist und wie der Aufbau gelingen kann (ab Seite 3).

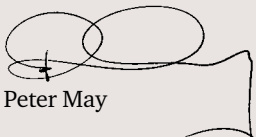
Außerdem geben wir Ihnen einen Vorgeschmack auf unser neu erschienenes Buch „f.cube“. Sven Murmann bringt in seinem Beitrag „Kontinuierlich agil“ (ab Seite 12) sehr gut auf den Punkt, warum uns dieses Buch so am Herzen liegt.

Besonders agil ist China im Umgang mit Zukunftstechnologien. Erfahren Sie im Interview mit der chinesischen Unternehmerin und Technologieexpertin Jennifer Zhu Scott (ab Seite 18), was das im Einzelnen bedeutet. Live erleben können Sie Jennifer Zhu Scott auf dem Unternehmer-Erfolgsforum am 14. November auf Schloss Bensberg. Seien Sie dabei!

Zum Schluss ein Wort in eigener Sache: Ihre Kommunikationsgewohnheiten verändern sich, unsere auch. Deshalb erscheint der „UnternehmerBrief“ in Papierform ab sofort im halbjährlichen Rhythmus, immer im Juni und im Dezember. In der Zwischenzeit halten wir Sie auf unseren digitalen Kanälen auf dem Laufenden. Schauen Sie gern auf der INTES-Webseite im Newsroom vorbei, auf LinkedIn oder Facebook – und abonnieren Sie unsere Digital News.

Viel Spaß bei der Lektüre




Peter May




Peter Bartels

Inhalt

Family Office: das andere Familienunternehmen	3
Die Inhaberstrategie im Family Office	6
„Wir lernen immer noch dazu“ Erfahrungsbericht von Jobst Wagner (Rehau Gruppe) zum Aufbau des Family Office	8
Vergütungsregelungen im Family Office Rechtliche und steuerliche Konsequenzen	10
Kontinuierlich agil 18 Herausforderungen für Familienunternehmen im neuen Buch „f.cube“	12
Spielerin und Trainerin Denise Kaufmann, Nachfolgerin in der Winkels Gruppe, im NextGen-Interview	14
NextGen – Treiber des Wandels Die Millennials machen Unternehmen zukunftsfest	16
China nimmt neue Technologien ernster Tech-Expertin Jennifer Zhu Scott im Interview	18
Namen und Würdigungen	20
Wissenschaft	22

Neue halbjährliche Erscheinungsweise des UnternehmerBriefs

Ab jetzt immer im Juni und im Dezember

Nächste Ausgabe: Dezember 2019

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 17. Jahrgang, Juni 2019

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: Ulrike Lüdke, 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

Family Office: das andere Familienunternehmen

Immer mehr Unternehmerfamilien werden zu Familieninvestoren und gründen ihr eigenes Family Office. Dabei wird oft übersehen, dass ein Family Office nach anderen Grundsätzen geführt werden muss als ein Familienunternehmen.

Was macht ein Family Office erfolgreich? Wie sieht die beste Struktur aus? In welche Assetklassen sollte investiert werden? Antworten auf diese Fragen lassen sich kaum finden – zumindest nicht für die Family Offices hierzulande, so viel schon einmal vorab. Zwar hat die Anzahl der Family Offices in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen: Laut einer aktuellen Studie des Instituts für Familienunternehmen an der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar (IFB) existieren derzeit zwischen 350 und 450 Single Family Offices in Deutschland, die meisten davon in Bayern und Nordrhein-Westfalen, also vor allem in den Bundesländern, in denen große und traditionsreiche Familienunternehmen ansässig sind. Jedoch sind die meisten Family Offices noch zu jung und ihre Größe, Struktur und Ausrichtung zu heterogen, um auf dieser Basis allgemeingültige Erfolgsfaktoren ableiten

zu können. Das Gros der unabhängigen familieneigenen Family Offices wurde hierzulande erst nach dem Jahr 2000 gegründet, befindet sich folglich noch in der Hand der ersten Generation und muss seinen langfristigen Erfolg erst noch unter Beweis stellen.

Unbestritten ist, dass bei der Gründung eines Family Office ein paar grundlegende Entscheidungen getroffen werden sollten, die für die Ausrichtung und den Erfolg wegweisend sind: Welche Struktur soll das Family Office haben („embedded“ oder unabhängig)? Welche Leistungen werden selbst erbracht, welche werden eingekauft („Make or Buy“)? Welche Vermögensziele sollen verfolgt werden (Kapitalerhalt vs. Renditemaximie- 

In Deutschland gibt es rund 450 Single Family Offices.

ung)? Welche Rolle soll die Familie spielen (Family Governance und Nachfolge)? Wie die Familie diese Fragestellungen löst, kann unterschiedlich aussehen.

Embedded Family Office versus unabhängiges Single Family Office

Im Gegensatz zu Multi Family Offices, die Dienstleistungen für mehrere Vermögensinhaber anbieten und von einer Bank oder von einem bankunabhängigen Dienstleister geführt werden, befinden sich Single Family Offices (SFO) im Besitz der Familie und verwalten deren Vermögen eigenständig.

Grundsätzlich lassen sich die familieneigenen Family Offices in die zwei Kategorien „embedded“ (integriert) und „unabhängig“ einteilen. Während bei den „embedded“ Family Offices die Mitarbeiter des Familienunternehmens das Privatvermögen der Familie innerhalb des Unternehmens – meist in einer eigenen Abteilung – mitbetreuen, bildet das unabhängige SFO eine selbstständige rechtliche Einheit, meist in Form einer GmbH oder GmbH & Co. KG. Es agiert im Auftrag der Inhaberfamilie und setzt deren Anlagestrategie um. Dabei ist es ausschließlich den Interessen der Familie verpflichtet. In den meisten Fällen ist mindestens ein Familienmitglied in der Geschäftsführung des SFO aktiv. Anlass für die Gründung eines unabhängigen SFO mit einer eigenständigen Struktur und Rechtsform kann die Bündelung des Privatvermögens zum Zweck der Vermögensdiversifikation und Risikominimierung sein. Nach Schätzungen

Haftungsabgrenzung. „Eine große Gefahr besteht darin, dass bei einer Vermischung der Aufgaben und Funktionen dem Unternehmen oder der Verwaltung des Privatvermögens nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird“, sagt Juerg Niederbacher, Niederlassungsleiter von PwC Zürich und verantwortlich für die Bereiche Wealth Management/Family Office. Er spricht sich für eine klare Trennung von Kerngeschäft und Privatinvestitionen aus.

Ob sich ein eigenes Family Office lohnt und welche Struktur sich am besten dafür eignet, hängt jeweils von der Größe des Vermögens und der Familie ab. Nach Einschätzung von Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Berater für Family Offices und Familienunternehmen bei PwC Family Governance Consulting, rechnet sich ein professionell aufgestelltes Single Family Office mit fünf bis sieben Leuten, davon zwei Family Officern, erst ab einem Vermögen von 200 bis 300 Millionen Euro. Neben den Anlaufkosten, wie Investitionen für die Einrichtung einer Infrastruktur und der Klärung rechtlicher und steuerlicher Fragen, fallen Betriebskosten an, die zwischen 40 und 100 Basispunkte des gemanagten Vermögens betragen können, je nachdem, wie das Vermögen der Familie strukturiert ist und welche Leistungen selbst erbracht oder zugekauft werden.

Make or Buy?

Dr. Michael Riemenschneider ist seit der Gründung im Jahr 2006 Geschäftsführer von Reimann Investors, der Unternehmensgruppe und des Single Family Office von Mitgliedern der Familie Reimann, die sich Ende der 1990er-Jahre von ihrer Beteiligung am früheren Familienunternehmen getrennt haben. Nach seiner Erfahrung haben sich in der Vergangenheit insbesondere zwei unterschiedliche strukturelle Ansätze für Single Family Offices als erfolgversprechend erwiesen: Bei einem „Verwaltungsmodell“ kümmert sich das Family Office lediglich um die Assetallokation und delegiert die Investitionsentscheidung im Rahmen eines Manager-Selektionsprozesses an externe Dienstleister.

Bei dem Modell, das Reimann Investors verfolgt, spezialisierte sich das Management dagegen auf einzelne Assetbereiche. „Die Entscheidung für ein bestimmtes Modell hat sich bei uns erst im Laufe der Jahre entwickelt“, erklärt Riemenschneider. Anfangs kümmerte sich Riemenschneider mit einem Team von drei Mitarbeitern „auf ausdrücklichen Wunsch der Familie“ um die Direktinvestments; die Kapitalmarktinvestitionen vertrauten sie externen Vermögensverwaltern an. Inzwischen verwaltet Reimann Investors als Unterneh-

„Gewisse Family Offices gleichen einem Haus, an dem immer wieder angebaut wurde. Es fehlt das Gesamtkonzept.“

Juerg Niederbacher, PwC Zürich

des IFB dürfte allerdings bei rund der Hälfte aller Fälle der Verkauf des Familienunternehmens und das damit zusammenhängende „Cash-Event“ der Anlass für die Gründung einer privaten Vermögensverwaltung sein.

„Embedded“ SFO-Strukturen entwickeln sich typischerweise in wirtschaftlich profitablen Zeiten aus thesaurierten Überschussrenditen oder aus Teilverkäufen eines Unternehmens. Das „integrierte Family Office“ kann auf die Ressourcen und das Know-how des Familienunternehmens zurückgreifen. Die Nachteile dieses Modells liegen nicht nur in der mangelnden Unabhängigkeit vom Familienunternehmen und der fehlenden

mensgruppe mit über 20 Mitarbeitern auch die indirekten Kapitalanlagen selbst „mit einer entsprechend hohen Wertschöpfungstiefe“, wie er betont. „Wir konzentrieren uns auf die Assetklassen, von denen wir etwas verstehen“, sagt Riemenschneider. Herumwurscheln funktioniere nicht, warnt er.

Kapitalerhalt vor Renditemaximierung

Die Vorliebe für Direktinvestments teilt Reimann Investors mit vielen anderen Unternehmerfamilien. Nach den Ergebnissen der Family-Office-Studie des IFB investieren zwei Drittel der Single Family Offices, die nicht mehr im Besitz ihres Familienunternehmens sind, in Direktbeteiligungen; bei Familien, die nicht verkauft haben, beträgt der Anteil immerhin noch ein Drittel.

„Familien, die verkauft haben, wollen vor allem die Familie und das Vermögen zusammenhalten“, erklärt Studienleiterin Nadine Kammerlander, Professorin am Lehrstuhl für Familienunternehmen beim IFB. Außerdem spiele der Gedanke, die unternehmerische Identität zu bewahren, eine wichtige Rolle. Oft entsteht mit der Schaffung eines SFO als einer neuen Identität stiftenden Einheit auch ein neuer unternehmerischer Nukleus. Viele SFO wollen ihre Beteiligungen zudem langfristig halten und entwickeln. Dabei steht die Rendite gar nicht so sehr im Vordergrund. „Nach den Ergebnissen unserer Studie würde über die Hälfte der SFOs sogar zugunsten nichtfinanzieller Ziele auf Rendite verzichten“, erklärt Kammerlander. „Diese Ausprägung zugunsten nichtfinanzieller Ziele nimmt im Verlauf über die Generationen noch zu.“

Family Governance und Nachfolge

Dass Unternehmerfamilien, die ihr Unternehmen verkauft haben, mit dem Family Office mehr verbinden als eine reine Vermögensverwaltung, hat auch Koeberle-Schmid beobachtet. Einen der größten Fallstricke sieht er in der falschen Erwartung, man könne im Family Office so weitermachen wie bisher. „Oft wird in dieser Branche investiert, in der das Familienunternehmen tätig war, und der ehemalige Finanzvorstand wird zum Family Officer ernannt.“ Das funktioniere aber nicht, warnt er. „Mit dem Family Office werde ein neues Unternehmen gegründet, dafür benötige die Familie eine neue Strategie, neue Strukturen und neue Skills.“

Auch über das Thema Nachfolge sollten sich die Familien schon vorzeitig Gedanken machen. „Insbesondere die Frage nach dem Sinn sollte beim Generationswechsel immer wieder neu gestellt werden“, rät Koeberle-Schmid. Zudem nähmen mit der Familiengröße auch

die Anforderungen der Gesellschafter im Hinblick auf die Transparenz und die Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse zu. Entsprechend brauche es auch eine Gremienstruktur mit Beirat, Investment Council und ggf. Gesellschafterausschuss sowie eindeutiger Anlage-, Risiko- und Compliance-Richtlinien und ein transparentes Gebührensystem.

Professionalisierung nimmt zu

„Gewisse Family Offices gleichen einem Haus, an dem immer wieder angebaut wurde. Es fehlt das Gesamtkonzept“, hat Niederbacher beobachtet. Auch Kammerlander stellt immer wieder fest, dass Unternehmerfamilien eher opportunistisch investieren, sodass sich die Assetallokation der meisten Vermögensinhaber nicht mit ihrer Investmentstrategie deckt.

Bislang gibt es kaum Erfahrung mit dem Generationsübergang im Family Office.

Dennoch hätten sich die SFOs – unabhängig davon, ob es sich um schlanke oder um breit aufgestellte SFOs handelt – in den vergangenen Jahren deutlich professionalisiert, finden sowohl Niederbacher als auch Kammerlander. „Das Umfeld für Investitionen ist schwieriger geworden und die Ansprüche der Vermögensinhaber sind gestiegen“, erklärt Niederbacher. „Was Vermögenstreuhänder oder der Anwalt des Vertrauens früher nebenbei erledigt haben, übernehmen heute Spezialisten.“ ●

Weitere Infos

Lesenswert zum Thema Family Office sind die aktuelle Studie „Family Office, Family Equity und Private Equity – Unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes Unternehmertum“ von Antonia Schickinger, Phillip A. Bierl und Nadine Kammerlander (WHU Vallendar) und das 2016 bei Springer Gabler erschienene Buch „Das Family Office – ein Praxisleitfaden“ von Boris Canessa, Jens Escher, Alexander Koeberle-Schmid, Peter Preller und Christoph Weber.



Nächstes INTES-Unternehmerseminar zum Thema „Family Office“ am 5. November 2019 in Bremen



VON KARIN EBEL UND ARNO LEHMANN-TOLKMITT

Inhaberstrategie im Family Office

Ein gemeinsames Family Office stellt eine Inhaberfamilie vor andere Herausforderungen als ein gemeinsames Unternehmen.

Wo wollen wir investieren, wo nicht?

Wie kann eine Balance zwischen Einzel- und Familieninteresse aussehen?



Foto: iStock

Die Zahl der Familien, die ihr Vermögen – sei es nicht im Familienunternehmen gebundenes oder durch den Verkauf des Unternehmens freigewordenes Kapital – gemeinsam in einem Family Office bewirtschaften, wächst stetig. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Zugang zu Investments ist bei einem gebündelten und deshalb größeren Vermögen einfacher. Darüber hinaus kann ein Family Office Kosten sparen und auch der Zeiteinsatz für die Verwaltung ist für jeden Einzelnen niedriger. Aber auch die Herausforderungen, die es bedeutet, ein Family Office langfristig gemeinsam zu betreiben, werden schnell offensichtlich: Die emotionale Bindung fällt bei einer reinen Vermögensverwaltung meist deutlich geringer aus als bei einem Unternehmen. Außerdem besteht kein echter Zwang zusammenzubleiben, da eine Realteilung von gebundenem Familienvermögen in der Regel deutlich einfacher ist als bei einem Unternehmen.

Um mit einem Family Office gemeinsam langfristig erfolgreich zu investieren, sollten Inhaberfamilien deshalb einige grundlegende Entscheidungen treffen. Dafür bietet die Inhaberstrategie, wie wir sie für Familienunternehmen kennen, gute Leitlinien. Denn für das Family Office sind dieselben Zukunftsfragen zu stellen – lediglich die Antworten sind andere.

1. Mitgliedschaft

Zunächst ist festzulegen, wer an den Aktivitäten des Family Office teilnehmen bzw. in diesem Rahmen investieren darf. In der Regel

zählen hierzu Abkömmlinge des Gründers des Familienvermögens, aber auch Ehe- und Lebenspartner können zu diesem Kreis gehören. Anschließend sind die Rechte und Pflichten der Berechtigten festzulegen. Gibt es Vorgaben durch Eheverträge oder Pflichtteilsverzicht? Was ist bei der Erbfolge zu beachten? Dies sind nur einige Beispiele, die in diesem Zusammenhang geklärt werden sollten.

2. Selbstverständnis

Es sollte klar und eindeutig festgelegt werden, was der Zweck sowie die Ziele und Werte des gemeinsamen Investments sind. Warum bleiben wir zusammen? Warum wollen wir gebundenes Familienvermögen? Diese zentralen Fragen – und damit die Ziele der Familie – müssen eine tragfähige Antwort bekommen. Dann sollte das Grundverständnis bzw. die Haltung zu den Investitionen



geklärt werden. So schließen einige Familien z.B. Investments aus, die nicht nachhaltig sind, Rüstungszwecken dienen oder Steueroptimierung bzw. „legale Steuervermeidung“ unterstützen. Andere Inhaberfamilien bestimmen einen Teil, den sie für gemeinnützige Zwecke einsetzen. Schließlich ist der geplante Zeithorizont des gemeinsamen Investments zu besprechen, um Planungssicherheit zu erreichen (z.B. mindestens zehn Jahre). Wenn diese Ziele festgelegt sind, ist zu klären, in welchen Leitplanken die Umsetzung erfolgen soll und was der Familie wichtig ist. Dazu gehört auch die Definition von Anforderungen an die Professionalität und Qualifikation der Entscheidungsträger.

3. Inhabergeschäftsmodell

Nun ist gemeinsam festzulegen, in welcher Form bzw. internen Struktur das gebundene Familienvermögen investiert wird. Schließt sich die Inhaberfamilie einem Multi Family Office an oder baut sie selber ein Single Family Office auf? Investieren alle gemeinsam oder können sich einzelne Gruppen zusammenschließen? Sofern nicht alle immer gemeinsam investieren, ist zu klären, wie die Kosten des Family Office verteilt werden: im Verhältnis des jeweiligen Vermögens oder nach dem zeitlichen Aufwand? Festzulegen ist auch, ob das gemeinsam gebundene Vermögen über eine eigene Gesellschaft gehalten wird oder ob jedes Familienmitglied selbst Vermögensinhaber bleibt und nur das Investment gemeinsam erfolgt. An dieser Stelle sind international aufgestellte Familien besonders gefordert. So können z.B. bestimmte Investments nicht eingegangen werden, wenn US-Amerikaner zu den Investoren, d.h. zur Familie, gehören. Außerdem muss die Wegzugsbesteuerung beachtet werden, wenn Investments in Form einer direkten Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft erfolgen und der jeweilige Vermögensinhaber dauerhaft ins EU-Ausland zieht. Die zunehmende Internationalität der Inhaberfamilien und des Vermögens führt zu einer höheren Komplexität bei Investments und deren Controlling. Wer trägt die hierdurch verursachten Kosten?

Schließlich sollten im Rahmen des Inhabergeschäftsmodells die wesentlichen Grundkennzahlen festgelegt werden. Hierzu gehören unter anderem Risiko und Rendite, aber auch das Vorhalten von Liquidität ist zu beachten, insbesondere für (Erbschaft-)Steuerzahlungen.

4. Corporate Governance

Auch im Family Office ist eine ausgewogene Balance zwischen Führung und Kontrolle sicherzustellen. Die Anforderungen an den Chief Family Officer (CFO) sollten gemeinsam festgelegt werden, z.B. spezifische fachliche und persönliche Qualifikationen für externe, aber auch familieninterne Kandidaten. Gleichzeitig ist das Auswahlverfahren festzulegen und wer die Entscheidung über die Anstellung und Kündigung des CFO trifft. Dabei sollte auch die Vergütungsfrage und -struktur geklärt werden. Es sollte ebenfalls festgelegt werden, was der CFO allein entscheiden darf und welche Maßnahmen einer Zustimmung bedürfen. Wollen wir als Inhaber die Zustimmung erteilen oder greifen wir auf die Unterstützung Externer zurück? Denn bei der Entscheidung über Investments und Desinvestments ist nicht nur Intuition, sondern auch detailliertes Fachwissen gefragt. Insbesondere bei größeren Familienvermögen bietet sich ein Aufsichtsgremium an, wobei die Aufgaben (Empfehlung oder Entscheidungskompetenz), Anzahl und Zusammensetzung

(Verhältnis Familienmitglieder und Externe) sowie das persönliche und fachliche Anforderungsprofil des gesamten Gremiums vorab festgelegt werden sollten. Damit einhergehend ist auch das Informationssystem zu definieren, d.h., welche Informationen bekommen die Mitglieder des Aufsichtsgremiums und die Inhaber in welchen Abständen und in welcher Form.

Weitere Kernfragen im Rahmen der Corporate Governance sind die Gewinnverteilung und -verwendung (Rücklagenbildung und/oder Ausschüttung). Und schließlich die Frage nach dem Exit: In welchen Abständen und zu welchen Konditionen kann ein Mitglied ausscheiden? In der Praxis werden bei der Abfindung geringe Abschläge festgelegt, da die Anlagen häufig – auch in Teilen – ohne größere Probleme liquidiert werden können. Denkbar ist auch eine Abfindung in Sachwerten, indem der jeweilige Teil des Investments auf den Ausscheidungswilligen direkt übertragen wird.

5. Family Governance

Die Schwelle, aus einem Family Office auszusteigen, ist relativ niedrig, da das investierte Vermögen leicht teilbar ist und keine große emotionale Bindung besteht. Deshalb ist das Family Office besonders im Generationswechsel anfällig, sodass der Family Governance eine große Bedeutung zukommt. Der Aspekt des Zusammenhalts ist hier besonders wichtig. Denn je stärker der Zusammenhalt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Einzelne nicht ausscheiden

Die emotionale Bindung fällt bei einer reinen Vermögensverwaltung meist deutlich geringer aus als bei einem Unternehmen.

möchten und der Verbund auf Dauer besteht. Zu diesem Zweck können gemeinsame Aktivitäten der Inhaberfamilie geplant werden, die einen Bezug zum Familienvermögen fördern, z.B. gemeinsame Besuche der Immobilien, einer Börse oder eines Unternehmens, in das die Inhaberfamilie investiert ist. Die gemeinsamen Erlebnisse machen das Familienvermögen greifbarer und schaffen eine Basis für gemeinsame Diskussionen und Entscheidungen. Gleichzeitig kann die nächste Generation auf diesem Weg an das Familienvermögen herangeführt werden. Flankierend sind Regeln zum Verhalten und zur Kommunikation hilfreich. Auch sollte geklärt sein, wie im Fall eines Konflikts vorgegangen wird.

6. Rollen

Am Ende des inhaberstrategischen Prozesses wird konkret vereinbart, wer welche Aufgabe im Family Office übernehmen möchte und kann. Wenn für alle Aufgaben – sei es als Gesellschafter, Mitglied des Beirats/Anlagenausschusses oder CFO – die Anforderungen geklärt sind und sie entsprechend den Kompetenzen besetzt werden, steht einer erfolgreichen (Fort-)Führung des Family Office vonseiten der Inhaberfamilie nichts mehr entgegen. ●



Dr. Karin Ebel und Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt sind Partner der PETER MAY Family Business Consulting GmbH & Co. KG und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

VON SABINE STRICK

„Wir lernen immer noch dazu“

Ein eigenes Single Family Office aufzubauen ist ein Entwicklungsprozess. Auch die Unternehmerfamilie Wagner, Inhaberin der Rehau Gruppe, entwickelt Aufgabe, Struktur und Arbeitsweise ihres vor 15 Jahren gegründeten Family Office sukzessive weiter.

Die Wurzeln der Unternehmerfamilie Wagner liegen sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz. Das Unternehmen Rehau hat seinen Ursprung im gleichnamigen oberfränkischen Ort Rehau, wo bis heute das operative Zentrum des weltweit 22.000 Mitarbeiter zählenden Konzerns liegt, nur fünf Kilometer von der tschechischen Grenze entfernt. Die Holding sitzt seit den 1960er-Jahren in Muri bei Bern in der Schweiz, wo auch der größte Teil der Inhaberfamilie lebt. Rehau ist ein weltweit agierender Polymerverarbeiter. Zu den Abnehmern der Kunststoffprodukte gehören die Automobilindustrie, aber auch Möbel- und Hausgerätehersteller oder die Luft- und Raumfahrtindustrie.

Das operative Geschäft wird seit Längerem von einem familienfremden Managementteam geführt. Die beiden Söhne des Gründers, Jobst Wagner (60 Jahre) und Dr. Veit Wagner (55 Jahre), die selbst viele Jahre operativ tätig waren, sind weiterhin über ihre Positionen im Supervisory Board der Gruppe aktiv in die strategische Ausrichtung der Gruppe eingebunden.

Selber machen oder auslagern?

Mit zunehmender Größe des Unternehmens, wachsendem Gesellschafterkreis, fortschreitender Diversifikation des Vermögens sowie dem Wechsel von der ersten auf die zweite Generation sah die Inhaberfamilie vor rund 15 Jahren die Notwendigkeit, ein eigenes Single Family Office zu gründen.

Mit wachsendem Gesellschafterkreis wird die Entscheidungsfindung im Family Office nicht einfacher.

Zuvor wurden Vermögensthemen im Wesentlichen an externe Vermögensverwalter ausgelagert und die Gesellschafter betreffende Rechts- und Steuerfragen im Unternehmen oder mit externen Dienstleistern bearbeitet. „Meine Eltern, meine drei Geschwister und ich haben damals auch mit Blick auf die dritte und vierte Generation beschlossen, die Themen, die die Stakeholder der Familie betreffen, in einem Family Office zu bündeln“, erklärt Jobst Wagner. Am Anfang stand dabei die Frage, welche Aufgaben das Family Of-

fice übernehmen sollte. Bei Familie Wagner waren es vor allem zwei Schwerpunktthemen: Zum einen sollte das Family Office die Familie bei allen Steuer- und Vermögensfragen begleiten. Die Bewältigung der immer umfangreicheren Steuererklärungen aller Familienmitglieder sowie die erbschaftsteuerlichen Vorkehrungen nahmen immer größeren Raum ein. Zum anderen sollte sich das Family Office um eine zukunftsfähige Ausrichtung des Familienvermögens kümmern und hier kompetent und unabhängig beraten können. Bis zum Zeitpunkt der Family-Office-Gründung wurden verschiedene Vermögensportfolios von unterschiedlichen Dienstleistern geführt. Eine Gesamtvermögensstrategie, die generationsübergreifend alle Vermögensbestandteile (Familienunternehmen, weitere Direktbeteiligungen, Immobilien, Kapitalmarktinvestments etc.) aller Mitglieder der Unternehmerfamilie einschloss, gab es jedoch nicht.

Direktbeteiligungen werden ausgebaut

Heute hat das Family Office, das von Jobst Wagners Bruder Dr. Veit Wagner gemeinsam mit einem familienexternen Family Officer geleitet wird, sieben feste Mitarbeiter. „Hinzu kommen diverse Dienstleister und Berater, die wir je nach Aufgabenstellung hinzuziehen“, erklärt Jobst Wagner und fügt hinzu: „Und für einige Themen bedienen wir uns natürlich auch der Expertise, die wir in unseren Netzwerken finden.“ Diese Netzwerk-Expertise gewinnt zunehmend an Bedeutung. Familie Wagner investiert u.a. auch in Start-ups und KMU und baut diesen Bereich der Direktbeteiligungen schrittweise aus. Die Familie konzentriert sich aus Diversifikationsgründen hier auf Geschäftsmodelle und Branchen, die nichts mit dem Rehau-Kerngeschäft zu tun haben. Das Thema Direktbeteiligungen ist eines, das Jobst Wagner nicht an einen Dienstleister auslagern würde, sondern als Kernkompetenz des Family Office sieht. „Wenn es um langfristige Bindungen mit anderen Unternehmern geht, wollen wir als Familie natürlich selbst sehr eng eingebunden sein“, erklärt er. Auch mit Co-Investments, die die Familie zusammen mit anderen Unternehmerfamilien eingeht, hat Wagner schon positive Erfahrungen gemacht.

Um die für das Family Office richtigen Leute zu finden, war es für Jobst Wagner essenziell, in der Aufbauphase einen Family Officer zu haben, der das Vertrauen der Familie genoss und das Unterneh-



Foto: Rehau Gruppe

Jobst Wagner, Verwaltungsratspräsident der Holding der Rehau Gruppe, investiert gemeinsam mit seiner Familie über das eigene Family Office.

men gut kannte. So kam es, dass ein ehemaliger Finanzvorstand der Rehau-Gruppe gemeinsam mit Veit Wagner das Family Office aufgebaut hat.

„Ideal ist es, wenn der Family Officer sich zur Vertrauensperson für die gesamte Familie entwickelt“, so Jobst Wagner. Jemanden zu haben, der die (Vermögens-)Interessen aller Familienmitglieder mit hoher Kompetenz vertrete und auch für den notwendigen Interessenausgleich sorgen könne, sei enorm wertvoll. Denn anders als vielleicht ein Beirats- oder Aufsichtsratsvorsitzender, der ja auch eine solche moderierende Rolle im Gesellschafterkreis übernehmen könne, sei ein Family Officer in allererster Linie einer Familie verpflichtet und nicht einem Unternehmen. Bei größeren Mehr-Generationen-Familien mit einem diversifizierten Vermögen mache es also durchaus Sinn, einen Family Officer zu haben, dem auch eine gewisse Moderatoren- oder Mentorenrolle zukomme.

Familiencharta im Family Office?

Zumal die Entscheidungsfindung im Family Office bei wachsender Anzahl der Familienmitglieder nicht einfacher wird. Bei Familie Wagner gibt es bereits elf Familienmitglieder in der dritten Generation, von denen einige im Family Office und im Unternehmen aktiv sind. Im Family Office der Wagners werden Investitionsentscheidungen von Investment-Committees geprüft und vorbereitet. In diesen Investment-Committees sitzen sowohl Familienmitglieder als auch Family-Office-Mitarbeiter. Das habe sich bewährt, erklärt Jobst Wagner.

Die Familie Wagner hat seit Jahren eine Familiencharta. Für das Family Office gibt es jedoch kein spezifisches Reglement. Im Family Office ließen sich viele Dinge auch einfach durch regelmäßige intensive Gespräche regeln, meint Jobst Wagner. Es habe zwar im Family Office schon Situationen gegeben, in denen eine Prüfungsanfrage einzelner Familienmitglieder überproportional viel Kapazitäten beansprucht habe, aber das habe sich schnell klären lassen. „Im

Family Office haben die Themen, die das Unternehmensinteresse oder das Gesamtfamilieninteresse betreffen, immer Vorrang vor den Einzelinteressen“, so Wagner.

Solche Lernprozesse gehören dazu. So haben sich Aufgabenbereiche in den vergangenen Jahren auch durchaus verschoben. Ganz oben auf der Aufgabenliste des Family Office steht neben der Vermögensverwaltung immer noch das Steuerthema. Die gerade auf Druck der OECD in der Schweiz beschlossene Steuerreform, die u.a. die Besteuerung internationaler Holdingstrukturen maßgeblich verändern wird, beschäftigt viele Unternehmerfamilien, so auch das Wagner Family Office, denn die steuerlichen Konsequenzen für Unternehmen und Familie sind erheblich. Hier die

richtige Vorsorge zu treffen zählt aktuell zu den wichtigsten Aufgaben des Family Office. Mehr als früher nimmt das Family Office heute die Beratung der Familie bei der Entwicklung der Gesamtvermögensstrategie und der daraus abgeleiteten Asset-Allocation selbst in die Hand. Auch deshalb hat der neue Family-Office-Leiter – anders als sein Vorgänger – jetzt Erfahrungen im Bereich Vermögensmanagement. Das Family Office tritt sozusagen in die nächste Entwicklungsphase ein. ●

Das Unternehmen Rehau und die Familie

Die Wurzeln des Familienunternehmens gehen auf die 1907 gegründete Fränkische Lederfabrik zurück. Der Medizinstudent Helmut Wagner beginnt 1948, mit Kunststoff zu experimentieren. Sein Ziel: herkömmliche Materialien durch polymere Werkstoffe ersetzen. Er produziert zunächst Kunststoffleder für die Schuhindustrie und Wasserschläuche – mit Erfolg. Das Unternehmen „Rehau Plastics“ wächst schnell und entwickelt sich im Laufe der Jahrzehnte zu einem der weltweit führenden Polymerverarbeiter.

2019 umfasst die Gruppe neben Rehau auch Raumedic (Medizinaltechnik) und Meraxis (Polymerhandel). Sie erwirtschaftet weltweit 4,4 Milliarden Euro Umsatz an 170 Standorten mit über 22.000 Mitarbeitern, davon über 8.800 in Deutschland. Jobst Wagner ist seit 2000 Präsident des Supervisory Board, sein Bruder Veit Wagner ist Vizepräsident. In der nächsten Generation gibt es insgesamt elf Familienmitglieder. Als Holding fungiert die Rehau Verwaltungszentrale AG in Muri. Hier ist auch das Family Office angesiedelt.

Jobst Wagner sitzt in diversen Beiräten, Verwaltungsräten, präsidiert die Stiftung Kunsthalle Bern, die von ihm gegründete LARIX Stiftung für eine innovative Schweiz, ist Stiftungsratsmitglied beim Thinktank AVENIR Suisse und Mitbegründer der Unternehmerinitiative Hochfranken.

Die Vergütung im Family Office

Für die Inhaberbefamilie eines Single Family Office ist die Frage, welche Dienstleistung wie abgerechnet wird, steuerlich von erheblicher Konsequenz. Was Unternehmerfamilien bei der Strukturierung beachten sollten.

Hat sich eine Unternehmerfamilie für die Errichtung eines eigenen, unabhängigen Single Family Office entschieden (zur Unterscheidung „embedded“ versus unabhängig siehe Seite 3), stellt sich neben Strukturierungsfragen (Personen- oder Kapitalgesellschaft) vor allem auch die Frage des passenden Vergütungsmodells, denn das hat weitreichende steuerliche Konsequenzen für den Vermögensinhaber.

GmbH & Co. KG, KG oder GmbH?

Das externe Family Office (FO) wird in den meisten Fällen als GmbH & Co. KG, als KG oder als GmbH geführt. Zudem ist zu unterscheiden, ob das FO selbst auch Teile des Vermögens der Gesellschafter hält oder aber lediglich Dienstleistungen für das Privatvermögen der Gesellschafter erbringt. Während sich bei zwei getrennten Gesellschafterstämmen eher ein FO anbietet, das nicht selbst das Vermögen hält, ist die Situ-

Fixgebührenmodell oder substanzbasierte Vergütung?

ation oftmals anders, wenn im Rahmen der Errichtung des FO die Familie integriert und das Vermögen in diesem Gesellschafterkreis gemeinsam gehalten werden soll.

Die GmbH & Co. KG, die neben der GmbH keine natürliche Person als persönlich haftenden Gesellschafter hat, und die GmbH müssen stets ihre Jahresabschlüsse im Handelsregister veröffentlichen, wohingegen dies nicht für die KG gilt, bei der eine natürliche Person persönlich haftender

Gesellschafter ist. Hier besteht keine Veröffentlichungspflicht im Handelsregister. Dies ist vor allem dann ein wichtiges Kriterium, wenn das FO selbst das Vermögen halten soll.

Hält das FO selbst auch Vermögen, muss für die steuerliche Beurteilung danach unterschieden werden, ob eine reine Vermögensverwaltung ohne gewerbliche Prägung gegeben ist oder ob das FO gewerbliche Einkünfte erzielt.

Die Vergütungsmodelle

Die Vergütung sollte im Vorfeld intensiv durchleuchtet werden, um Streit und etwaige steuerliche Probleme zu vermeiden. Dabei haben sich im Wesentlichen folgende Vergütungsmodelle herausgebildet:

Beim Fixgebührenmodell, das bei besonders großen Vermögen der betreuten Familienmitglieder in Betracht kommt, wird jährlich oder monatlich ein Fixbetrag abgerechnet. Bei solchen Fixgebührenmodellen werden die Gebühren von vornherein unabhängig von der Vermögensentwicklung pro Kopf festgelegt.

FO-Gebühren können auch als Prozentsatz des verwalteten Vermögens oder des Wertes des Gesamtvermögens erhoben werden (substanzbasierte Vergütung). Dabei bemisst sich die Gebühr nach dem individuellen Vermögen des jeweiligen Familienmitglieds, wobei teilweise der anteilige Unternehmenswert oder das selbstbewohnte Haus aus der Bemessungsgrundlage he-

rausgenommen wird. Der Wert des Vermögens wird regelmäßig per 31. Dezember eines jeden Jahres ermittelt.

Beim Zeitgebührenmodell werden nur die tatsächlich angefallenen Stunden abgerechnet. Damit sind jedoch sowohl für das FO als auch für das Familienmitglied die Gebühren zuvor nur schwer abschätzbar. Zudem geht mit der Zeiterfassung ein gewisser zusätzlicher administrativer Aufwand einher.

Steuerliche Abzugsfähigkeit der Familie-Office-Vergütung

Die steuerliche Berücksichtigung der für die Dienstleistungen des FO anfallenden Vergütung ist aus Sicht der Familie bedeutsam. Dabei hängt die steuerliche Relevanz davon ab, welche Einkünfte aus dem betreuten Vermögen erzielt werden. Der generellen einkommensteuerlichen Differenzierung folgend, ist danach zu unterscheiden, ob sogenannte Überschuss- oder Gewinneinkünfte vorliegen.

1. Überschusseinkünfte – in der Regel aus privater Vermögensverwaltung

Regelmäßig werden die im Rahmen einer privaten Vermögensverwaltung erzielten Erträge ertragsteuerlich den Überschusseinkünften zugeordnet. Dabei ermittelt sich das steuerrelevante Ergebnis, die sogenannten Einkünfte, als Überschuss zwischen den Einnahmen und den Werbungskosten. Die FO-Vergütung ist steuerlich zu berücksichtigen, wenn es sich um abzugsfähige Werbungskosten handelt.

a) Vermietete Immobilien: Erzielt das Familienmitglied Erträge aus privat vermietete-

ten Immobilien und stehen die Beratungsleistungen des FO im Zusammenhang mit der Vermietungstätigkeit, kann die darauf entfallende Vergütung als Werbungskosten bei den Einkünften aus Vermietung und Verpachtung berücksichtigt werden. Berät das FO beim Verkauf dieser Immobilie, kann die Vergütung steuerlich berücksichtigt werden, wenn die Veräußerung selbst steuerrelevant ist. Da eine mehr als zehn Jahre im Privatvermögen gehaltene Immobilie keine Ertragsbesteuerung auslöst, können korrespondierend Aufwendungen steuerlich nicht berücksichtigt werden. Erfolgt der Verkauf innerhalb von zehn Jahren nach Anschaf-

Überschuss- und Gewinneinkünfte werden steuerlich sehr unterschiedlich behandelt.

fung, liegt in der Regel ein steuerpflichtiges privates Veräußerungsgeschäft (vormals Spekulationsgeschäft) vor; die darauf entfallenden Kosten sind als Werbungskosten abziehbar.

b) Das private Wertpapierdepot: Aus privat gehaltenen Aktien und Anleihen erzielte Dividenden, Zinserträge oder Veräußerungsgewinne werden steuerlich den Einkünften aus Kapitalvermögen zugeordnet. Seit Einführung der Abgeltungsteuer 2009 können bei den Einkünften aus Kapitalvermögen Werbungskosten grundsätzlich nicht mehr zum Abzug gebracht werden. Die für die Leistungen des FO entstandenen Kosten sind mithin nicht abzugsfähig.

2. Gewinneinkünfte

Werden aus dem vom FO betreuten Vermögen Gewinneinkünfte erzielt, kann die darauf entfallende Vergütung als Betriebsausgabe berücksichtigt werden. Gewinneinkünfte sind insbesondere Einkünfte aus Gewerbebetrieb, worunter neben Ein-

künften aus gewerblichen Unternehmen insbesondere Erträge in bestimmten Gesellschaftskonstellationen fallen.

a) Einkünfte aus gewerblichen Unternehmen: In der Praxis kommen als Einkünfte aus einem gewerblichen Unternehmen beispielsweise solche aus einem gewerblichen Grundstückshandel in Betracht. Nach der höchstrichterlichen Finanzrechtsprechung liegt ein gewerblicher Grundstückshandel vor, wenn innerhalb eines zeitlichen Zusammenhangs von in der Regel fünf Jahren mehr als drei sogenannte Zählobjekte veräußert werden und jedes dieser Zählobjek-

te maximal fünf Jahre im Bestand gehalten wurde. Bei Branchennähe werden die fünf Jahre auf zehn Jahre verlängert. Bei einem gewerblichen Grundstückshandel stellen sowohl laufend erzielte Mieten als auch Veräußerungserträge gewerbliche Einkünfte dar. Sämtliche damit im Zusammenhang stehenden Kosten sind als Betriebsausgaben zu berücksichtigen.

b) Erträge in Gesellschaftskonstellationen: Bei Erträgen durch (Holding-)Gesellschaften kommt es auf die Gesellschaftsform an. Während bei Kapitalgesellschaften, insbesondere GmbHs, kraft Rechtsform stets gewerbliche Einkünfte vorliegen, ist bei Personengesellschaften zu unterscheiden. Die in der Beratungspraxis beliebte GmbH & Co. KG bietet je nach Ausgestaltung die Möglichkeit, entweder gewerbliche Einkünfte oder Überschusseinkünfte zu erzielen.

3. Zuordnung und Aufteilung der Vergütung zu den einzelnen Einkunftsarten
Neben der steuerlichen Beurteilung be-

stimmter Aufwendungen stellt sich ferner die Frage nach der konkreten Zuordnung der FO-Vergütung zu den jeweiligen Einkunftsarten.

Wenn die einzelnen Familienmitglieder Einkünfte über gewerbliche Gesellschaften beziehen, liegen – unabhängig von der konkreten Zuordnung – insgesamt gewerbliche Einkünfte vor, die Aufwendungen stellen i.d.R. Betriebsausgaben dar, wenn nicht ausnahmsweise dem Privatbereich der Familienmitglieder zuzurechnende Leistungen erbracht werden.

Bei einer Abrechnung nach Stundenaufwand des FO enthält diese i.d.R. neben der Darstellung der einzelnen Stunden auch eine kurze Tätigkeitsbeschreibung, die die Zuordnung erleichtert. Problematisch wird die Zuordnung bei nicht konkret zuzuordnenden Fixgebühren oder substanzbasierten Gebühren sowie bei erfolgsabhängigen Gebühren. Hier besteht anhand der konkreten Umstände die Möglichkeit einer Zuordnung. So ist es z.B. sachgerecht, die gesamte FO-Vergütung dem Bereich der Vermietungseinkünfte zuzuordnen, wenn ausschließlich privat vermietete Immobilie verwaltet werden. Im Zweifel ist eine Aufteilung im Schätzungsweg vorzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei der Errichtung eines Family Office neben der Grundstruktur die Vergütungsmodelle erhebliche steuerliche Auswirkungen haben. Die Unternehmerfamilie ist gut beraten, diese im Auge zu behalten. ●



Susanne Thonemann-Micker (LL.M., RA, FASr) ist Partnerin im Bereich Private Client Solutions bei PwC in Düsseldorf.

Thomas Kanders (RA, FASr, Dipl.-Fw.) ist Senior Manager im Bereich Private Client Solutions bei PwC in Düsseldorf.

VON SVEN MURMANN

Kontinuierlich agil

Das alte Kontinuitätsideal unserer Familienunternehmen steht auf dem Spiel. Familienunternehmen müssen nicht nur Geschäftsmodell und Produktportfolio überdenken, sondern auch die Organisationsstruktur.

Ein Familienunternehmen ist wie ein Kind, das man aufwachsen sieht und das man begleitet und unterstützt.“ – Diese von Michael Otto verwendete Metapher versinnbildlicht die Entwicklung vieler der knapp fünf Millionen Familienunternehmen in Deutschland. Oft geht die Geschichte von Familienunternehmen mehrere Generationen zurück, nicht selten ist aus der kleinen Werkstatt des Großvaters zwei Generationen später ein internationaler Player geworden. Vom Wissenstransfer über die Innovationsfähigkeit bis hin zur Verankerung in der Region: Die Erfolgsbedingungen dieser – oftmals – Hidden Champions sind untrennbar mit einem an die Familie geknüpften Kontinuitätsideal verbunden, das sich mitunter in dynastischer Symbolik widerspiegelt. Diese Kontinuitätskompetenz steht auf dem Spiel. Denn digitale Disruptionen, Globalisierung und fluide Gesellschaftsdynamiken machen auch vor Familienunternehmen nicht halt. Viele Familienunternehmen haben auf diese Trends bereits reagiert und ihre Geschäftsmodelle an die Logiken von Plattformökonomien, Sharing Economy oder Big Data angepasst. Mit diesen Megatrends gehen aber auch organisatorische und kulturelle Transformationen einher, die die althergebrachte Kultur und Führung innerhalb von Familienunternehmen herausfordern. Dabei steht ein zentraler Erfolgsparameter von Familienunternehmen besonders im Fokus: die Kontinuität selbst und die mit diesem Ideal einhergehenden Führungs- und Governance-Prinzipien.

Das in unserer neuen Reihe kürzlich erschienene Buch „f.cube“ widmet sich in spannend erzählter und wohltuend unorthodoxer Form der Zukunft von Familienunternehmen. Unsere Autoren Peter Bartels, Peter May und Dominik von Au zeigen zentrale Herausforderungen in den Zukunftsfeldern Technologie, Gesellschaft und Wirtschaft auf, auf die Familienunternehmerinnen und -unternehmer nicht nur im Produktportfolio, sondern auch mit Blick auf die Organisationskultur des Unternehmens reagieren müssen. Im Folgenden dazu einige Bemerkungen.



Kontinuität und Responsivität – dynastische Führungskulturen

Das Theorem der Vetospieler von George Tsebelis stammt ursprünglich aus der politikwissenschaftlichen Governance-Forschung, bietet aber auch für (Familien-)Unternehmen analytischen Mehrwert. Tsebelis zufolge ist eine Abkehr vom Status quo in Institutionen umso wahrscheinlicher, je kleiner die Anzahl der handelnden Personen (Vetospieler) ist, je höher deren Kohäsion, je übereinstimmender deren Meinung und je länger die jeweilige Führung im Amt. Übertragen auf den wirtschaftlichen Kontext, bietet dieses Theorem ungewollt auch eine Erklärung für den Erfolg deutscher Familienunternehmen. Zentral scheinen mir dabei zwei Aspekte zu sein: Einerseits sorgen Kohäsionskräfte – sowohl innerhalb der Unternehmensführung als auch zwischen Mitarbeitern und Management – für Agilität und Anpassungsfähigkeit. Andererseits garantiert die dynastische Führungskultur Stabilität und Langfristigkeit. Einfach gesprochen: Der enge Konnex von familiärer und unternehmerischer Identität stiftet Kohäsion, das verbreitete Ideal eines entscheidungsstarken Unternehmertypus garantiert gleichzeitig Flexibilität und Entscheidungsspielräume.

f.cube

Die Autoren Peter Bartels, Dominik von Au und Peter May geben einen pragmatischen Überblick über die wesentlichen Parameter für die Welt von morgen. Das Ziel: Unternehmern, Inhabern und Nachfolgern, aber auch Managern und Beiräten in Familienunternehmen eine konkrete Orientierung über die strategisch entscheidenden Zukunftsthemen zu geben: von Plattformökonomie über New Work bis zu Diversity. Buchbestellungen und weitere Infos unter www.pwc.de/fcube

Das Familiäre im Familienunternehmen war in der Vergangenheit sowohl in der internen Organisation als auch im externen Auftreten ein Erfolgsmarker. Gesellschaftliche Transformationen stellen die Zukunftsfähigkeit dieses Erfolgsmodells allerdings gerade auf den Prüfstand. So fragen auch Peter Bartels, Peter May und Dominik von Au in „f.cube“ zu Recht: „Wie führen wir das Familienunternehmen in die Zukunft? Was müssen wir tun, damit das Erfolgsmodell von Familienunternehmen von heute auch morgen ein Erfolgsmodell ist?“

Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft – Disruptionen als Herausforderung

Big Data, Datenschutz und Cybersecurity sind auch aus „analogen“ Unternehmen nicht mehr wegzudenken und disruptives Denken kann zwangsläufig auch über Generationen hinweg etablierte Cash-Cows auf die Schlachtbank führen. Plattformökonomien erhöhen den Kooperationsdruck zwischen Familienunternehmen und Start-ups und führen damit zwei Systeme mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammen: Hier das kürzlich gegründete Start-up, dort das über drei Generationen gewachsene Familienunternehmen; hier das schnelle Wachstum und der Renditegedanke der Investoren, dort die typische auf Kontinuität und Langfristigkeit gerichtete Denk- und Handlungsweise der Familienunternehmen. Neben das für Familienunternehmen so charakteristische Streben nach Perfektion der früheren Unternehmergenerationen treten nunmehr agile Arbeitsmethoden mit einer gesunden Fehlerkultur. Während im „War for Talents“ früher Stabilität und langfristige Perspektiven ausschlaggebende Faktoren waren, sind heute vor allem Flexibilität, flache Hierarchien und Sinnhaftigkeit gefragt. Das Dogma, nach dem das „Wort vom Chef“ Gesetz sei, wird zunehmend durch alternative Kommunikations- und Kollaborationsformen angefochten – nicht nur im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Die mehr und mehr propagierten agilen Arbeitsmethoden dekonstruieren eine genuine Stärke der Familienunternehmen: die Persönlichkeit der Führung. An die Stelle von Personen treten Rollen.

Auch die zunehmende Relevanz von Künstlicher Intelligenz hat strukturelle Implikationen für Familienunternehmen. Einerseits ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in vielen Branchen in der Zukunft schlichtweg ein Imperativ, andererseits werden im Zuge dessen auch in Familienunternehmen bestimmte Arbeitsabläufe und -plätze verloren gehen. Diese Transformation von Man- zu Machine-Power fordert vor allem mitarbeiterorientierte Familienunternehmen heraus, die eine diffizile Balance aus Zukunftsfähigkeit und dem Erhalt von Arbeitsplätzen halten müssen.

Gleiches gilt aus Governance-Perspektive für das so prägende dynastische Führungsprinzip. Während sich Start-ups maßgeblich gegenüber ihren Investoren legitimieren müssen, fehlt diese externe Legitimationsperspektive bei Familienunternehmen bisweilen, insbesondere bei langen Amtszeiten von Führungskräften.

Die organisatorischen Wesensmerkmale von Familienunternehmen geraten also zunehmend in ein Spannungsfeld zweier Geschwindigkeiten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Familien-

unternehmen also auch strukturell verändern – allerdings ohne dabei Eigenschaften aufzugeben, die Familienunternehmen in den vergangenen Dekaden zu Hidden Champions gemacht haben. Denn: „Innovationen [...] gelingen nur, wenn ein Unternehmen den entsprechenden Rahmen schafft“, so Bartels, May und von Au.

Führungskräfte als Diplomaten und Kulturvermittler

Um diese Herausforderung zu meistern, bringen Familienunternehmen eigentlich optimale Voraussetzungen mit. Ganz im Sinne des Vetospieler-Theorems befördert die Kohäsion innerhalb von Familienunternehmen sogar organisatorische Veränderung. Entscheidend ist dabei die Rolle von Managerinnen und Managern der Familienunternehmen, ungeachtet ob Familienmitglied oder nicht. Ihnen kommt die anspruchsvolle Aufgabe zu, zwischen Kooperationen mit Start-ups, der Digitalisierung und flachen Hierarchien einerseits und generationsübergreifender Stabilität andererseits ein Familienunternehmen in ein Unternehmen der zwei Geschwindigkeiten zu transformieren. Besonders an der für Familienunternehmen entscheidenden Schnittstelle zwischen Tradition und Moderne, zwischen Langfristdenke und Shareholder-Orientierung sind sowohl fachliches Know-how als auch Soft Skills wie Empathie und Flexibilität gefragt. Um als Unternehmensmodell zukunftsfähig zu bleiben, müssen Kontaktflächen für Start-up-Spirit geschaffen werden, ohne dabei die Biografie und die Identität des Unternehmens aus dem Blick zu verlieren. Führungsarbeit in Familienunternehmen zeichnet sich heutzutage also vor allem durch Vermittlungs- und Übersetzungsleistungen aus.

Eins steht jedoch fest: Die starre, dynastische Organisationskultur kann diese Leistungen nur schwerlich garantieren. Der „f.cube“ der Zukunft ist aus meiner Sicht deshalb eng mit der Unternehmenskultur und -führung verknüpft. Ohne ein neues Mindset, ohne Übersetzungsleistungen und diplomatisches Geschick laufen Familienunternehmen Gefahr, dass ihnen ausgerechnet das Kontinuitätsideal zum Verhängnis wird. Nichtsdestotrotz zeigen sich Peter Bartels, Peter May und Dominik von Au in „f.cube“ zuversichtlich: „Wir glauben an Unternehmertum, das auch in Zukunft regional

Disruptives Denken kann auch über Generationen hinweg etablierte Cash-Cows auf die Schlachtbank führen.

verankert ist und weltweit agiert, das gleichermaßen sozial wie erfolgreich ist, das auf das enge Zusammenspiel von Menschen setzt und dabei den Profit nicht aus den Augen verliert. Wir sind davon überzeugt, dass Familienunternehmen die beste Antwort auf eine digitalisierte Welt sind – wenn diese sich verändern, anpassen und die Herausforderung annehmen. Deshalb dieses Buch.“

Um in der eingangs erwähnten Metapher von Michael Otto zu bleiben: die Begleitung eines aufwachsenden Kindes erfordert Erziehungs- und Führungsmethoden, die einerseits dem jeweiligen Zeitgeist angepasst sind, dabei aber andererseits die familienspezifische Kontinuitätskompetenz erhalten. ●

DENISE KAUFMANN IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

Spielerin und Trainerin

Strategien umsetzen, Teams führen, sich durchsetzen: Denise Kaufmann bringt aus dem Roller Derby einiges mit, was sie auch im Unternehmen gut gebrauchen kann. Beim Generationswechsel setzt der Getränkehersteller Winkels zudem auf ein breit aufgestelltes Geschäftsführungsteam.

Denise, vor dem Einstieg ins Familienunternehmen hast du deine eigene Kommunikationsagentur gegründet. Offenbar war der Weg ins Familienunternehmen nicht vorherbestimmt?

DENISEKAUFMANN: Während meiner Kindheit hatte ich kaum Berührungspunkte mit unserem Unternehmen. Die Firmenzentrale war 40 Kilometer von unserem Wohnort entfernt und zu Hause war das Unternehmen nur selten ein Thema. Nach meinem Schulabschluss habe ich Kommunikationsdesign studiert und mich später mit einer Kreativagentur selbstständig gemacht. Die Verbindung zu unserem Familienunternehmen ist erst durch meine Arbeit entstanden. Ich habe die Grafik für unsere Marken und Kampagnen gemacht und viel mit der Marketingabteilung von Winkels zusammengearbeitet.

Schließlich hast du dich doch für den Eintritt ins Familienunternehmen entschieden. Was gab den Ausschlag?

Mit meiner Agentur hatte ich einen Punkt erreicht, an dem der nächste Schritt in Richtung Wachstum hätte folgen müssen, und dann wurde die Stelle der damaligen Marketingleiterin vakant. Ich habe gedacht: jetzt oder nie.

Dein Vater muss erleichtert gewesen sein.

Mein Vater hatte nicht mehr damit gerechnet, dass ich ins Unternehmen einsteige. Ich habe vor fünf Jahren als Marketingleiterin bei Winkels angefangen. Seit Beginn des Jahres 2018 bin ich Geschäftsführerin für Marketing und Vertrieb in den Produktionsbetrieben und der Holding.

Ist die Nachfolge bei der Winkels-Gruppe jetzt geregelt?

Ja, im vergangenen Jahr hat sich die Geschäftsführung komplett neu aufgestellt. Die Bereiche Vertrieb und Logistik werden mit Dieter Hamel (Vertrieb Lebensmittelhandel), Heiko Ursprung (Gastronomie



Foto: Denise Kaufmann

Denise Kaufmann hat bei Winkels vor allem die Marketingthemen im Blick.

und Vertrieb Getränkefachgroßhandel) und Helmut Strohmeyer (Logistik) von drei sehr erfahrenen Mitarbeitern geleitet. Auf der Holdingebene teilen mein Vater, unser kaufmännischer Geschäftsführer Dr. Alexander Granget und ich uns die Aufgaben. Allerdings befinden wir uns derzeit noch in einer Übergangsphase. Mein Vater ist als geschäftsführender Gesellschafter nach wie vor aktiv, er gibt aber immer mehr ab.

Wie lange wird dein Vater seine Funktion noch ausüben?

Mein Vater wird im nächsten Jahr 70 Jahre alt. Er hat angekündigt, dass er bis Ende 2020 auf jeden Fall noch weitermachen wird. Ob er sich 2021

in den Beirat zurückzieht, steht aber noch nicht endgültig fest.

Wie klappt die Zusammenarbeit?

Im Großen und Ganzen funktioniert die Zusammenarbeit mit meinem Vater gut. Wir haben wöchentliche Jour-Fixe-Termine, bei denen wir uns abstimmen. Aber es hat auch jeder seinen eigenen Verantwortungsbereich. Ich leite den Bereich Marketing und das Produktmanagement und mein Vater kümmert sich um strategische Themen der Logistik. Strategische Themen der Produktionsseite gehen wir gemeinsam an. Manchmal hakt es aber auch, z.B. wenn es darum geht, mich bereits jetzt in Themenbereiche mehr einzubeziehen, die später in meinen Verantwortungsbereich übergehen werden. Wir haben auch unterschiedliche Herangehensweisen im Bereich Mitarbeiterführung. Mein Vater hat die Firma groß gemacht und ist mit ihr gewachsen. Seit 20 Jahren trifft er unternehmerische Entscheidungen weitgehend allein. Ich dagegen habe keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund und stecke in den operativen Themen nicht so tief drin. Daher muss ich meine Mitarbeiter viel stärker in die Entscheidungsprozesse involvieren.

Ist es dir schwergefallen, deine Unabhängigkeit aufzugeben?

Die Winkels Getränke Logistik GmbH & Co. Holding KG

Die Winkels Getränke Logistik GmbH & Co. Holding KG mit Sitz in Sachsenheim bei Ludwigsburg wird 1930 von Erwin Winkels unter dem Namen „Erwin Winkels Fabrik alkoholfreier Getränke“ gegründet. Als der Unternehmensgründer 1952 durch einen Verkehrsunfall ums Leben kommt, übernimmt zunächst seine Ehefrau Emma Winkels den Betrieb, übergibt die Leitung aber 1955 an ihren Schwiegersohn Gerhard Rummler. Im Jahr 2000 zieht sich Gerhard Rummler nach 45 Jahren aus dem Tagesgeschäft zurück und übergibt das Unternehmen an seinen Neffen Gerhard Kaufmann. Unter seiner Regie entwickelt sich die Unternehmensgruppe zu einem der führenden Getränke-logistiker im südwestdeutschen Raum mit einem Umsatz von knapp 386 Millionen Euro (2018) und 811 Mitarbeitern. Mit Denise Kaufmann tritt 2015 die vierte Generation in das Unternehmen ein. Die Tochter von Gerhard Kaufmann übernimmt die Leitung des Bereichs Marketing und wird Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Zeitgleich wird die Geschäftsführung der Holding durch den familienfremden Manager Dr. Alexander Granget erweitert, der die Funktion des kaufmännischen Geschäftsführers übernimmt. Anfang 2018 rückt Denise Kaufmann in die Holding-Geschäftsführung auf, wo sie die Themen Marketing und Vertrieb verantwortet. Die Gesellschafteranteile sind auf drei Familienstämme verteilt. Die Familie Kaufmann hält die Mehrheit der Anteile.

Nein. Ich empfinde es nicht so. Ich kann hier viel mehr bewegen als in meiner Agentur, weil die unternehmerischen Entscheidungen und Projekte hier andere Dimensionen haben. Allerdings war das frühe Aufstehen eine Umstellung für mich. In der Agenturwelt beginnt der Arbeitstag später als in produzierenden Unternehmen.

Welche Themen treibst du im Unternehmen voran?

Ich beschäftige mich vor allem mit Produktinnovationen und dem Portfolio, der Weiterentwicklung des Bereichs Onlinemarketing und habe auch neue Bereiche wie Employer-Branding bzw. Personalmarketing auf den Weg gebracht. Auch Testballons für neue Vertriebskanäle, wie z.B. Amazon, oder Kooperationen im Bereich Lohnfüllungen stehen auf meinem Zettel.

Wie packt ihr das Thema Employer-Branding an?

Zunächst mussten wir die Basisarbeit erledigen, indem wir unseren Markenkern als Arbeitgebermarke herausgearbeitet und unsere Unternehmenswerte ausformuliert haben. Weiterhin haben wir verschiedene Karrierebereiche definiert und untersucht, wie die Zielgruppe für diese verschiedenen Bereiche tickt bzw. was für diese bei der Auswahl eines Arbeitgebers entscheidend ist. Heute bewirbt sich das Unternehmen beim Arbeitnehmer und nicht mehr umgekehrt, das muss auch intern erst mal in den Köpfen verankert werden. Wichtig ist aber auch: Nach außen kann nur kommuniziert werden, was man nachher auch einhält. Daher haben wir herausgearbeitet, was uns von anderen Arbeitgebern in der Region unterscheidet und was Winkels zielgruppenrelevant zu bieten hat. Die Ergebnisse werden in den nächsten Monaten in einem deutlich

umfangreicheren Karriere-Bereich auf der Webseite und quer durch alle unsere Medien ausgerollt.

Welche Themen werden in Zukunft eine besondere Rolle spielen?

Unsere Branche befindet sich derzeit im Umbruch. Die Kundenbedürfnisse haben sich verändert und damit auch das Wettbewerbsumfeld, in dem wir uns bewegen. Markentreue spielt eine immer geringere Rolle. Die Bedeutung von Handelsmarken und die Verhandlungsmacht der großen Lebensmitteleinzelhändler haben zugenommen. Zudem sind mit den Anbietern von Sprudlern für Leitungswasser neue Wettbewerber hinzugekommen. Der zunehmende Verdrängungswettbewerb führt zu einer Konsolidierung des Fachgroßhandels und zu einer stärkeren Konzentration. Für uns bedeutet das, dass wir flexibel genug sein müssen, um uns an die Veränderungen anzupassen und um Chancen, die sich bieten, ergreifen zu können. Zukünftig wird es darum gehen, gemeinsam mit Handelspartnern ganzheitliche Lösungen von der Quelle bis zum Endverbraucher anzubieten und sich stärker an den individuellen Bedürfnissen der Verbraucher zu orientieren.

In deiner Freizeit spielst du Roller Derby bei Stuttgart Valley Roller Derby. Bei diesem Vollkontaktsport auf Rollschuhen geht es darum, sich mit körperlichem Einsatz gegen das gegnerische Team durchzusetzen. Dabei geht es rau und laut zu. Was fasziniert dich an dieser Sportart?

Ich betreibe diesen Sport seit über zwölf Jahren. Roller Derby wird mit körperlicher Härte gespielt, ist aber gleichzeitig sehr strategisch, da die Spieler ständig zwischen Offense- und Defense-Taktiken wechseln. Es hat mir sehr viel Spaß gemacht, gemeinsam mit meinen damaligen Teamkolleginnen diese Sportart in Deutschland aufzubauen und zu etablieren. Wir haben den Stuttgarter Roller Derby Verein gegründet – damals der erste in Deutschland und einer der wenigen in Europa. Heute gibt es über 40 deutsche Teams und einen Bundesligaspielbetrieb. Wir haben eine Sportkommission ins Leben gerufen, deren Vorsitzende ich viele Jahre war, und haben

„Ich muss meine Mitarbeiter viel stärker in die Entscheidungsprozesse involvieren.“

Denise Kaufmann

uns dem Dachverband des Deutschen Rollsport und Inlineverbands angeschlossen. Seitdem ich Geschäftsführerin bei Winkels bin, habe ich meine Ehrenämter abgegeben, mir fehlt einfach die Zeit. Ich engagiere mich aber nach wie vor als Spielerin und Trainerin in meinem Verein.

Hilft dir die Erfahrung aus dem Sport bei deiner Rollenfindung im Unternehmen?

In gewisser Weise ja. Zum einen bringe ich sicherlich schon Eigenschaften mit, die sowohl für meine Arbeit als auch für Roller Derby von Vorteil sind. Zum anderen habe ich durch die Vereins- und Verbandsarbeit gelernt, wie man ein Team führt und Themen platziert. Der Sport macht resilient, fördert das Durchsetzungsvermögen und die Teamfähigkeit. Zudem war ich immer gleichzeitig Spielerin und Trainerin. Dies wirkt sich auch auf meinen Führungsstil aus. ●

VON DOMINIK VON AU



Die NextGen: Treiber des Wandels

Neue Geschäftsmodelle, neue Arbeitskultur, neues Innovationstempo:
Warum die NextGen für viele Familienunternehmen zur
rechten Zeit in Führungspositionen wächst.

Die NextGen weiß um die rasante Geschwindigkeit des Wandels.

Paketdrohnen liefern die Einkäufe, Computer übernehmen das Lenkrad, die Kopfhörer kommunizieren mit den Turnschuhen. Hochregallager laufen vollautomatisch, Algorithmen regeln die Preise im Onlineshop, und der Logistikpartner vieler Firmen ist ein IT-Start-up. Wir stecken mitten im digitalen Wandel, für den längst noch nicht alle mittelständischen Familienunternehmen gerüstet sind. Dabei haben viele von ihnen ein As im Ärmel, von dem sie vielleicht noch gar nichts wissen: die nächste Generation. Gerade ihr ist bewusst, dass sich die Rahmenbedingungen für die meisten Geschäftsmodelle mit der Digitalisierung rasch und restlos ändern. NextGen-Vertreter wie Christian Miele (Miele), Maximilian Viessmann (Viessmann) und Jeannette zu Fürstenberg (Krohne Messtechnik) investieren deswegen sehr konsequent und professionell in Venture- und Start-up-Formate.

Die Generationen Y und Z sind bereit für die Nachfolge in Familienunternehmen. „Millennials“, geboren kurz vor der Jahrtausendwende. Als sie in die Schule kamen, orderte die Familie noch aus dem Otto-Katalog, 1.000 Seiten dick. Als sie aufs Gymnasium wechselten, gab

es noch das Tastentelefon von der Bundespost, eins für alle, und telefonieren war ab 18 Uhr günstiger. Doch als sie mit der Uni fertig waren, gab es für sie beides nicht mehr. Das prägt.

Die NextGen liebt Technik

Facebook, Amazon, iPhone ... Die neuen Generationen haben den Aufbruch in Social Media und E-Commerce mitgestaltet und haben selbstverständlich, „das Internet in der Tasche“ (Steve Jobs). Die Älteren haben zwar genauso beobachtet, wie Modem und Fax, Disketten und Videos ausgemustert wurden. Aber ihnen bleiben die digitalen Technologien in ihrer ganzen Radikalität eher fremd. Ihre Grundhaltung ist skeptisch, abwartend. Die Jungen gehen den Wandel dagegen voll mit, privat wie im Job. Genau sie wachsen jetzt in vielen Familienunternehmen in die Verantwortung hinein.

Zwei Drittel der Nachfolger wissen ganz genau: Ein erfolgreiches Unternehmen braucht eine umfassende Digitalstrategie. Und ihnen ist glasklar, dass damit nicht bloß eine neue Website oder ein bisschen Social Media gemeint ist. Sie haben Visionen für Märkte, die es noch gar nicht gibt. Und wissen um die Geschwindigkeit des Wandels, die immer mehr zunimmt: Innovationszyklen werden kürzer und kürzer. Nicht nur die Smartphones sind jedes Jahr viel besser, können viel mehr. Genauso

fordert die höhere Schlagzahl im klassischen Produktmanagement alle mehr als nur heraus. Die neuen Generationen kennen keinen anderen Rhythmus. Sie wissen: Technology makes everything possible!

Die NextGen kooperiert

Die Technikaffinität der Jungen ist einer ihrer großen Vorteile – aber nicht der einzige. Im digitalen Wandel werden sie unterstützt von ihrer emotionalen Intelligenz. Das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Forbes“ berichtet, dass 80 Prozent der Millennials gerade darauf Wert legen. Sie wollen ihre eigenen und die Emotionen der anderen bewusst wahrnehmen, angemessen damit umgehen – ihr Innenleben genauso wie die Außenwelt beachten und wertschätzen. Ob als Führungskraft oder als Teammitglied: Mit dieser Empathie schaffen sie die Voraussetzungen für eine offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit. So stellen sich alle den Herausforderungen als Mannschaft, nicht als Einzelkämpfer.

Lange wurden die NextGens als „Narzissen“ abgestempelt – die, die ständig Selfies posten und ihre Onlineprofile optimieren. Inzwischen hat sich das Image gewandelt: Nicht nur die „New York Times“ stuft die Millennials als „die empathischste, emotional reifste Generation“ ein. Sie wollen in einer Atmosphäre arbeiten, die sie fördert; in einem Umfeld, das sie stützt. Wie das geht, zeigt z.B. Alexander Wottrich, Nachfolger beim Heizungsbauer Truma. Er verändert die Führungskultur Schritt für Schritt (siehe auch die INTES-NextGen-Porträts unter www.intes-akademie.de/beratung/nachfolge/next-generation-portraits). Die neue Emotionalität hat nicht nur positive Folgen für die Psyche, sondern auch für die Produktivität: Teams, deren Mitglieder sich eng austauschen, machen weniger Fehler und haben mehr Ideen. Wichtig dabei ist, dass vom jungen Werkstudenten bis zur erfahrenen Managerin alle Gehör finden. Jede Stimme zählt, gerade im technologischen Umbruch.

Die NextGens sind Netzwerker. Sie pflegen nicht nur intern die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen. Sie bauen auch extern Kontakte auf, zu potenziellen Bewerbern, Dienstleistern und Kunden. Die sozialen Netzwerke spielen dabei eine entscheidende Rolle. Das hat auch ganz pragmatische Gründe: Der Fachkräftemangel setzt vielen Familienunternehmen zu. Es geht um Softwareentwickler, Administratoren und Sicherheitsexperten. Ohne IT-Fachleute kein digitaler Wandel. Wer sein starkes Netzwerk geknüpft hat, steht deutlich besser da als die Konkurrenz. Die muss noch darauf hoffen, in Jobbörsen irgendwie aufzufallen. NextGen-Unternehmer Felix Kroschke, Nachfolger bei der Christoph Kroschke GmbH, postet als Geschäfts-

führer eines 1.700-Mitarbeiter-Unternehmens Recruiting-Aufrufe auf LinkedIn ganz selbstverständlich persönlich.

Die NextGen ist flexibel

Angetrieben von der Digitalisierung, erneuert sich sogar die ganze Arbeitswelt. Unter dem Begriff „New Work“ zeichnet sich schon heute ab, wie wir morgen arbeiten. Damit gemeint sind weder Kickertisch noch Biofrüchte im Foyer, nicht die Sneakers und freitags ohne Schlips. Es ist eine grundlegende Umwälzung! Das haben die Jungen schneller erfasst als ihre Vorgänger, ganz einfach, weil es ihre Lebenswirklichkeit widerspiegelt: dezentrales Arbeiten, Web-Meetings, Co-Working. Das Großraumbüro mit festen Arbeitsplätzen ist von vorgestern. Und sie handeln entsprechend: weg mit den Namensschildern an der Tür, mit dem Chef-Parkplatz direkt am Eingang sowieso. Und mehr Homeoffice.

Der Unternehmenssitz hat trotzdem nicht ausgedient. Er bleibt die erste Anlaufstelle, Ort der Identifikation und der Repräsentation. Aber er sieht heute anders aus. Schluss mit dem ganzen Beton, den langen Fluren und verschlossenen Türen! Die Next Gens schaffen Orte, die sich flexibel den Bedürfnissen anpassen. Mit Ruhezeiten für diejenigen mit der drängendsten Deadline und inspirierenden Orten der Muße fürs Brainstorming. Beim Redesign lassen sie sich von der Gründerszene inspirieren, von Start-ups mit gläsernen Konferenzräumen und großen Holztischen – als Sinnbilder für Transparenz, Kommunikation und Teamwork.

Hierarchien werden unwichtiger, Eigeninitiative wichtiger. Das setzt eine flache Organisation voraus, in der Mitarbeiter offen und auf Augenhöhe kommunizieren. Wer sich wertgeschätzt und als Teil eines Ganzen fühlt, ist loyaler und daher motivierter und produktiver. New Work bedeutet mehr Selbstständigkeit, mehr Entscheidungen, mehr Freiräume. Genau das ermöglichen die NextGens. Mit dieser Grundhaltung – in Kombination mit Technikaffinität und Teamgeist – haben sie Fähigkeiten, die seniore Unternehmenslenker nicht unterschätzen sollten, wenn es darum geht, wer das Familienunternehmen wann, wie und mit welcher Geschwindigkeit durch den Wandel führt. Das Hineinwachsen der jungen Unternehmergeneration in Führungspositionen sollte – wie so viele andere Dinge auch – schneller erfolgen. Die Jungen bringen viel mit und sind bereit. Die heutigen Unternehmer sollten das nutzen. Zum Vorteil aller. ●

Die NextGens sind Netzwerker.

JENNIFER ZHU SCOTT IM GESPRÄCH MIT ULRIKE LÜDKE

China nimmt neue Technologien ernster

Jennifer Zhu Scott ist Beraterin für Tech-Themen beim World Economic Forum, Unternehmerin und Gründerin. Sie spricht über die Wettbewerbsnachteile in Europa, einen Marktplatz für persönliche Daten und die Zukunft von nachhaltigen Geschäftsmodellen.

Frau Scott, wie werden Blockchain und Künstliche Intelligenz (KI) die Unternehmenslandschaft verändern?

JENNIFER ZHU SCOTT: Wir befinden uns inmitten der 4. Industriellen Revolution. Die Künstliche Intelligenz (KI) wird unser Leben revolutionieren und sich auf sämtliche Lebensbereiche auswirken – wie wir Produkte herstellen, wie wir unser Leben organisieren und wie wir Geschäfte machen. KI kann grundsätzlich in jeder Branche angewendet werden. Sie macht die Unternehmen effizienter. Wenn Sie sich KI als Maschine dieser Revolution vorstellen, so sind die Daten der Kraftstoff. Neben KI und Big Data gibt es aber noch ein paar andere bahnbrechende Technologien, wie beispielsweise Virtual Reality (VR), Erweiterte Realität (AR), Gentechnologie und Blockchain, wobei die Anwendung von Blockchain-Technologien sehr begrenzt ist.



Foto: Jennifer Zhu Scott

Jennifer Zhu Scott ist Gründungspartnerin von Radian Partners.

USA gibt es beispielsweise kaum Datenschutzvorschriften. Ich heiße das nicht gut, denn ich finde den Schutz der persönlichen Daten sehr wichtig. Unter Wettbewerbsgesichtspunkten sind die strengen Regulierungsvorschriften in Europa aber sicherlich ein Nachteil. Außerdem profitieren chinesische und US-amerikanische Start-up-Unternehmen von enormen Kapitalzuflüssen. Der chinesische Staat hat im Rahmen einer umfassenden Innovations- und Hightech-Strategie enorm viel Risikokapital bereitgestellt. Dies hat sicherlich zur Entwicklung der Start-up-Szene beigetragen. In Europa existiert dagegen nicht ein einziger KI-Fonds.

Was kann ein Land wie Deutschland tun, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Datenschutz ist hierzulande ein hohes Gut.

Ob wir es mögen oder nicht, wir produzieren Daten, jeden Tag und jede Minute, überall und auf jedem elek-

Inwiefern ist die Anwendung von Blockchain-Technologien begrenzt?

Bei Blockchain handelt es sich um eine dezentralisierte Datenbasis. Die Dezentralisierung geht jedoch auf Kosten der Geschwindigkeit und der Skalierbarkeit. Durch den Trade-off ist diese Technologie nicht in jeder Branche einsetzbar. Ihr Anwendungsbereich liegt im Wesentlichen in der Finanzindustrie. Dort wird sie allerdings enorme Auswirkungen haben. Sie wird die gesamte Branche verändern.

Verliert Europa bei den neuen Technologien den Anschluss an die USA und China?

Der Nährboden für innovative Start-up-Unternehmen ist in China und in den USA deutlich besser als in Europa. In China und in den

tronischen Gerät. Unternehmen wie Facebook und Google erwirtschaften damit riesige Gewinne. Ich sehe das kritisch, gleichzeitig bin ich jedoch davon überzeugt, dass ein rein regulativer Ansatz der falsche Weg ist. Es ist sehr wichtig, einen ordnungspolitischen Rahmen zu schaffen, insofern begrüße ich die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO). Jedoch stellt dieses Gesetz lediglich Verbote auf, anstatt Anreize für die Schaffung eines echten Datenschutzregimes zu geben. Unternehmen werden immer einen Weg finden, den Datenschutz zu umgehen, wenn es ihren Geschäftsinteressen dient.

Wie könnte ein alternativer Ansatz aussehen?

Die Blockchain-Technologie bietet die Chance, einen Marktplatz für

persönliche Daten zu schaffen. Dieses System wäre sicher und effizient. Dies würde die Nutzer digitaler Angebote in die Lage versetzen, die Hoheit über ihre persönlichen Daten zurückzuerlangen und ihren digitalen Fußabdruck zu monetarisieren. Es existieren bereits einige Krypto-Projekte, die an einem solchen Belohnungssystem für individuelle Daten arbeiten. Das Berliner Unternehmen Ocean Protocol entwickelt beispielsweise gerade einen dezentralisierten Marktplatz, der Nutzern ermöglichen soll, ihre persönlichen Daten anonym und sicher zu verkaufen. Unternehmen könnten diese Daten dann erwerben und für ihre Geschäftszwecke nutzen. Allerdings sollte ein solcher Marktplatz idealerweise im Rahmen einer Public-Private-Partnership betrieben werden und nach strengen ethischen Richtlinien ausgerichtet sein.

Sind Ihrer Einschätzung nach deutsche Familienunternehmer offen für den anstehenden Wandel?

Ich habe oft den Eindruck, dass die ältere Unternehmergeneration in Familienunternehmen die Auseinandersetzung mit dem Thema „neue Technologien“ eher scheut und dieses Thema lieber auf die zweite und dritte Generation abwälzt. Wenn es dann darum geht, diese Technologien in das Unternehmen zu integrieren, wissen sie oft nicht, wo sie anfangen sollen. Dies ist aber kein typisch deutsches Phänomen.

Wie können sich die Unternehmer vorbereiten?

Familienunternehmer sollten dafür sorgen, dass die Führungsspitze das notwendige Know-how besitzt, um die digitale Transformation zu stemmen. Gibt es jemanden im Leitungsgremium, der die Potenziale von KI und anderen bahnbrechenden Technologien versteht und einen Veränderungsprozess einleiten kann? Darüber hinaus sollte jedes Unternehmen einen kleinen Bereich haben, der sich mit zukunftsweisenden Innovationen beschäftigt, die potenziell

„Ich habe oft den Eindruck, dass die ältere Unternehmergeneration in Familienunternehmen die Auseinandersetzung mit dem Thema ‚neue Technologien‘ lieber auf die zweite und dritte Generation abwälzt.“

Jennifer Zhu Scott

Auswirkungen auf die eigene Branche haben könnten. Anfang des 20. Jahrhunderts war American Leather das größte Unternehmen in den USA. Das Unternehmen stellte Lederprodukte für Pferde her. Es ging pleite, weil es das wirtschaftliche Potenzial des Autos falsch eingeschätzt und die damit einhergehenden Möglichkeiten für das eigene Unternehmen nicht erkannt hatte.

Welche Rolle wird zukünftig das Thema Nachhaltigkeit für den Erfolg eines Geschäftsmodells spielen?

Für die heutige junge Generation spielt das Thema Nachhaltigkeit eine viel größere Rolle, als dies bei der Elterngeneration der Fall ist – das gilt sowohl für den Kauf von Produkten als auch für die Wahl ihres Arbeitgebers. Folglich werden Unternehmen, die sich an nachhaltigen Kriterien ausrichten, eine niedrigere Mitarbeiterfluktuation haben und höhere Gewinne erwirtschaften als ihre Konkurrenten. Viele Unternehmer sind aber noch in der alten Denkweise verhaftet, dass Social Impact auf Kosten der Rendite gehe. Wir benötigen hier dringend einen Paradigmenwechsel. Ich

Die Technologieexpertin

Jennifer Zhu Scott ist Gründungspartnerin von Radian Partners, einer privaten Investmentfirma für Family Offices und sehr vermögende Privatinvestoren mit Sitz in Hong Kong, die auf die Themen Künstliche Intelligenz, Blockchain und erneuerbare Energien spezialisiert ist. 2014 vertrat Jennifer Zhu Scott als eines von 18 Ratsmitgliedern China beim World Economic Forum (WEF) in Davos. 2016 wurde sie vom WEF als eines von 20 Gründungsmitgliedern in die Expertengruppe „The Future of Blockchain“ berufen.

Jennifer Zhu Scott wuchs in China auf und studierte Angewandte Mathematik und Management an der Universität von Sichuan und der Manchester Business School sowie „Public Policy and Leadership“ in Yale und an der Harvard Kennedy School. Sie sitzt in zahlreichen Aufsichtsräten und Beiräten verschiedener Unternehmen, beispielsweise bei RNDR (rendertoken.com). „Forbes“ hat sie im Jahr 2018 zu den „World's Top 50 Women in Tech“ gezählt.

bin davon überzeugt, dass in zehn Jahren Unternehmen, die sich weder um die Umwelt noch um fairen Handel scheren, nicht mehr existieren werden.

In welche Unternehmen investieren Sie?

Viele Start-ups, in die wir investieren, nutzen Künstliche Intelligenz. Dabei konzentrieren wir uns auf den Finanzsektor und auf Unternehmen, die kreative Lösungen für traditionelle Industrien

anbieten. Obwohl diese Industrien den Großteil der Wirtschaft ausmachen, fokussieren sich die meisten Start-up-Unternehmen auf andere Bereiche. Daher versuche ich, Unternehmen aus traditionellen Branchen Zugang zu den zukunftsweisenden Technologien zu verschaffen.

Welche Rolle spielt der Social-Impact-Faktor dabei?

Ich habe größten Respekt vor Unternehmern, die ihre Zeit und ihr Geld in Sozialunternehmen investieren. Ich möchte mich aber auf Unternehmen konzentrieren, die Geld verdienen, indem sie Gutes tun. Ich glaube nicht, dass man mit Altruismus weit kommt; Kapitalismus und Incentivierung sind dagegen starke Treiber. ●



Jennifer Zhu Scott wird beim Unternehmer-Erfolgsforum am 14. November zum Thema „Landing Artificial Intelligence (AI): Unlock the Most Powerful Tool of Our Time“ sprechen.
www.unternehmer-erfolgsforum.de

VON ULRIKE LÜDKE

Namen und Würdigungen

Underberg

Moritz Underberg rückt in den Vorstand auf

Nur einer pro Generation soll das Ruder übernehmen, lautet ein Grundsatz bei Underberg. Seitdem es wegen einer unklaren Nachfolgeregelung zu Streitigkeiten kam, wird das Unternehmen an jeweils nur ein Familienmitglied vererbt, die Geschwister werden ausbezahlt. Eine recht kostspielige Regelung für den Kräuterlikörproduzenten, der im zurückliegenden Geschäftsjahr 2017/2018 125 Millionen Euro umgesetzt hat.

Mit Moritz Underberg ist seit April nun ein Vertreter der sechsten Generation in den Vorstand der Semper idem Underberg AG eingetreten. Der 29-Jährige hat in Aachen Wirtschaftsingenieurwesen studiert und verantwortet die Bereiche Produktmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Ihm zur Seite stehen mit Ralf Brinkhoff und Thilo R. Pomykala zwei erfahrene familienfremde Vorstandsmitglieder. Im Zuge des Generationswechsels hat der 78-jährige Patriarch Emil Underberg seinen Platz im Aufsichtsrat mit dem Ehrenvorsitz getauscht. Neben seiner Ehefrau Christiane Underberg und Tochter Hubertine Underberg-Ruder sind seit Kurzem erstmals auch drei Familienfremde im Aufsichtsrat vertreten. Moritz' Tante Hubertine Underberg-Ruder steuert schon seit 1991 als Präsidentin des Verwaltungsrats der Schweizerischen Dachgesellschaft die Marke und das internationale Geschäft. Das Unternehmen befindet sich derzeit in der Umstrukturierung und durchlebt schwierige Zeiten. Der Umsatz schrumpft seit Jahren. Ende 2018 hatte zudem der langjährige Joint-Venture-Partner Rémy Cointreau die wichtige Vertriebspartnerschaft aufgekündigt. Um die Verschuldung des Unternehmens abzubauen, hat die Familie in den vergangenen Jahren verschiedene Grundstücke und Beteiligungen verkauft.

Ringier

Michael Ringier wird 70 Jahre alt

Als größte unternehmerische Leistung Michael Ringiers darf wohl die gelungene Transformation des familieneigenen Verlagshauses zu einem digitalisierten und diversifizierten Multimediakonzern gel-



Michael Ringier

ten. 71 Prozent des operativen Gewinns in Höhe von 113 Millionen Franken bei einem Umsatz von gut 1 Milliarde Franken werden inzwischen im digitalen Bereich erwirtschaftet. Knapp 2 Milliarden Franken ließ sich die Familie die Digitalisierung kosten.

Als Spross der bekannten Verlegerfamilie Ringier war Michael Ringiers berufliche Laufbahn vorgezeichnet. Nach seinem Studium absolvierte er die Journalistenausbildung in der hauseigenen Journalistenschule. Verschiedene journalistische Stationen beim „Stern“ und bei „impulse“ folgten. Ab 1983 wechselte er in die Unternehmensleitung von Ringier, wo er ab 1991 dem Verwaltungsrat der Ringier Holding vorsah. Nach einer Zwischenstation in der operativen Führung von 1997 bis 2003 wechselte er wieder in den Verwaltungsrat. Im März vergangenen Jahres hatte Ringier bereits den kommenden Generationswechsel angekündigt: CEO Marc Walder übernimmt 10 Pro-

zent der Aktien und wird Michael Ringier zu gegebener Zeit als Verwaltungsratspräsident ablösen. Sein Neffe Robin Lingg (38), einer der treibenden Kräfte des digitalen Wandels im Verlagshaus Ringier und seit 2014 Mitglied der Geschäftsleitung, wird in Zukunft die Familie vertreten. Ab wann Ringier sich ganz seiner Leidenschaft, dem Kunstsammeln, widmen wird, ließ er bislang offen. Seine private Kunstsammlung gehört zu den bedeutendsten in Europa. Am 30. März feierte Michael Ringier seinen 70. Geburtstag.

Dr. August Oetker KG

August Oetker wird 75

Sicherlich hat sich August Oetker seinen Rückzug aus dem Bielefelder Familienunternehmen unter anderen Umständen gewünscht. Fast 40 Jahre lang prägte er die Geschicke des ostwestfälischen Puddingherstellers Dr. August Oetker KG, zu der auch die Radeberger-Gruppe und die Lampe Bank gehören. Ende März hat er mit Vollendung seines 75. Lebensjahres den Beiratsvorsitz abgegeben und den Beirat, das Machtgremium des Konzerns, verlassen – die Gesellschaftsstatuten sehen es so vor. Im Vorfeld hatte der Streit um die neue Zusammensetzung des Beirats mit den drei jüngsten Geschwistern Alfred, Carl Ferdinand und Julia aus der dritten Ehe seines Vaters Rudolf eine neue Stufe erreicht. Diese waren Anfang des Jahres vor Gericht gegangen, da sie mit der Berufung von Anna Maria Braun, der neuen Vorstandsvorsitzenden von B. Braun Melsungen, in den Oetker-Beirat nicht einverstanden waren und mehr Macht im Oetker-Konzern fordern.

Im Gegensatz zu den gegenwärtigen Machträngeleien unter den Oetker-Erben war für August Oetker der Weg ins Familienunternehmen genauso vorbestimmt wie die Rolle, die er dort übernahm. 1981 wurde August Oetker Chef der Oetker-Gruppe und wechselte 2010 in den Beirat, von wo

aus er weiterhin die Fäden zog. Im Sturm der Ereignisse innerhalb des Oetker-Konzerns – sei es die Entführung seines Bruders Richard Oetker oder die Aufarbeitung der Familiengeschichte des Nationalsozialismus – behielt er immer einen kühlen Kopf. Doch der innerfamiliäre Streit mit den drei jüngsten Geschwistern dürfte ihm zugesetzt haben.

Immerhin konnten sich die zerstrittenen Lager inzwischen auf die Ernennung von Rudolf Louis Schweizer (51) als neuem Beiratsvorsitzenden einigen. Er ist der Sohn von Rosely Schweizer, einer Halbschwester aus der ersten Ehe von Rudolf-August Oetker.

Anfang Mai ließ das Unternehmen nun verlauten, dass Philip Oetker, der älteste Sohn von August Oetker, in den Beirat eingetreten ist. Philip Oetker arbeitet seit



August Oetker

2007 für die Reederei Hamburg Süd, von der sich die Oetker-Gruppe 2016 getrennt hat. Dem Verkauf war ebenfalls ein heftiger Streit zwischen den Geschwistern vorausgegangen. Viele hoffen, dass nun Ruhe einkehrt im Hause Oetker. Sowohl Rudolf Louis Schweizer als auch Philip Oetker wird ein ausgleichendes Wesen nachgesagt.

Müller Handels GmbH & Co. KG Erwin Müller bestellt sein Haus

Erwin Müller gehörte bislang wohl zu den ältesten Unternehmenskernern im deutschsprachigen Raum. Mit 86 Jahren steuerte er noch immer als Alleingeschäftsführer das gleichnamige Drogerieimperium mit 34.000 Mitarbeitern und rund 4 Milliarden Euro Umsatz. Mehrere Versuche des Unternehmensgründers, der als schwierig gilt, einen passenden Nachfolger zu finden, waren bislang gescheitert. Im Juni hat nun Günther Helm (40) die operative Leitung bei Müller übernommen. Helm war bislang Chef der österreichischen Aldi-Tochter Hofer. Gegenüber dem Wirtschaftsmagazin „Trend“ versicherte Helm, dass sich Erwin Müller nun „fast vollständig“ aus dem operativen Geschäft zurückziehen werde. Erst vor Kurzem hatte Müller nach Medienberichten eine Privatstiftung in Österreich mit Sitz in Linz gegründet, die offenbar nun die Firmenanteile des Konzerns verwaltet. Seinen Sohn aus erster Ehe hat er ausbezahlt und dessen Anteile in die Stiftung transferiert. Insgesamt stehen die Zeichen also gut, dass der endgültige Rückzug Müllers dieses Mal gelingt.

Zudem hat Müller laut Medienberichten wegen des drohenden Brexits den Sitz seiner Holding von London nach Vaduz in Liechtenstein verlegt hat. Die Muller Management Ltd. war persönlich haftender Gesellschafter des operativen Unternehmens in Ulm.

König + Neurath AG Möbelunternehmer Egon König verstorben

„Unternehmer kommt von unternehmen und nicht von unterlassen“, lautete das Credo von Egon König, Unternehmensinhaber und Aufsichtsratsvorsitzender des Büromöbelherstellers König + Neurath AG. Bis zuletzt – trotz Krankheit und seines hohen Alters von 86 Jahren – war Egon Kö-

nig für das Unternehmen aktiv. Noch kurz vor seinem Tod trieb er einen Neubau des Büromöbelherstellers am Standort im hessischen Karben voran. Selbst die Trauerfeier anlässlich seines Todes – so hatte er es verfügt – sollte in der Unternehmenszentrale in Karben, stattfinden.



Egon König

König war vor 72 Jahren als Lehrling in das Unternehmen seines Vaters eingetreten. Er entwickelte die Firma vom Handwerksbetrieb zum breit aufgestellten Möbelproduzenten. Seit 2007 liegt das operative Geschäft in den Händen eines familienfremden Vorstands. Die Aktien der König + Neurath AG, die im vergangenen Jahr 176 Millionen Euro erwirtschaftet hat, hält zu 100 Prozent eine Familienholding, an der Königs Enkel beteiligt sind. Drei der vier Enkel sind auf verschiedenen Positionen im Unternehmen tätig. ●

VON SABINE STRICK UND CHRISTINA MÜLLER

Herz oder Kopf

Was ist ausschlaggebend bei der Auswahl des richtigen Nachfolgers aus der Familie: dessen Bereitschaft für die Nachfolge oder dessen Fähigkeit zur Nachfolge? Wo sind Unternehmer eher bereit, Abstriche zu machen? Eine Studie zeigt, wovon sich Unternehmer bei dieser Abwägung beeinflussen lassen.

Ein Nachfolger muss beides: wollen und können. Aber was, wenn er nur einen dieser beiden notwendigen Faktoren für die Nachfolge mitbringt? Wie entscheiden Unternehmer dann? Soll der am besten qualifizierte Nachfolger das Unternehmen führen oder derjenige, der den größten Willen und die größte Leidenschaft, sprich das größte Commitment mitbringt? Oder gar ein Familienfremder, bei dem Commitment und Kompetenz gleichermaßen ausgeprägt sind?

Diese Frage nennt die Wissenschaft das „Willingness versus Ability“-Dilemma. Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Nadine Kammerlander und Prof. Dr. Thomas Zellweger sind dieser Frage in einem aktuellen Artikel nachgegangen, der auf der Forschungsplattform der Universität St. Gallen mit dem Titel „Listening to the heart or the head? Exploring the ‚willingness vs. ability‘ succession dilemma“ veröffentlicht ist. Der Artikel basiert auf einer bereits 2014 durchgeführten Studie, bei der 1.060 Schweizer Unternehmen befragt wurden. Die Studienteilnehmer waren Geschäftsführende Gesellschafter von Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz.

Die Studie zeigt, dass es keine klare Antwort auf die Frage gibt, ob Unternehmer dem kompetentesten oder dem willigsten Kind den Vorzug geben. Ausmachen lässt sich lediglich, dass die familieninterne Übergabe weiterhin die bevorzugte Variante ist. Und nachweisen lässt sich auch, dass eine Mehrheit der Unternehmer die eigenen Kinder externen Kandidaten vorziehen, selbst wenn sie dabei in den Punkten Kompetenz oder Commitment Abstriche machen müssen.

Die Studie liefert aber aufschlussreiche Antworten darauf, was Unternehmer bei ihrer Entscheidung für das kompetentere Kind oder für das gewilltere Kind beeinflusst. Entscheidend ist, ob der Unternehmer stärker von der Unternehmenslogik geprägt wurde oder von der Familienlogik. Diese Prägung ist abhängig von verschiedenen Faktoren: Dazu gehören der Bildungsgrad des Unternehmers, dessen Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens, eine möglicherweise fehlende wirtschaftliche Ertragskraft des Unternehmens, die Anzahl der im Unternehmen mitarbeitenden Familienmitglieder und auch die Bedeutung familiärer Werte im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext.

Die Autoren haben einige Thesen aufgestellt, die die Befragung im Wesentlichen bestätigt:

- These 1: Mehrere Familienmitglieder in der Führung des Unternehmens verstärken die Bevorzugung des gewillteren Kindes gegenüber dem kompetenteren Kind.
- These 2: Externe Berufserfahrung des Unternehmers verringert die Bevorzugung des gewillteren Kindes gegenüber dem kompetenteren Kind.
- These 3: Ein hoher Bildungsstand des Unternehmers verringert die Bevorzugung des gewillteren Kindes gegenüber dem kompetenteren Kind.
- These 4: Eine hohe gesellschaftliche Relevanz von Familienwerten verstärkt die Bevorzugung des gewillteren Kindes gegenüber dem kompetenteren Kind.
- These 5: Eine unterdurchschnittliche wirtschaftliche Ertragskraft verringert die Bevorzugung des gewillteren Kindes gegenüber dem kompetenteren Kind.

Die Studie belegt, dass Unternehmer, in deren Unternehmen immer schon mehrere Familienmitglieder in der Führung tätig waren und die vielleicht selbst nie außerhalb des Familienunternehmens gearbeitet haben, stärker dazu tendieren, Abstriche bei der Kompetenz zu machen. Unternehmer hingegen, deren Unternehmen bereits eine Krise durchlaufen hat, tendieren dazu, das kompetentere Kind zu bevorzugen.

Die Autoren kommen jedoch nicht zu dem Schluss, dass die Bevorzugung des kompetenteren Kindes richtiger wäre als die Bevorzugung des gewillteren Kindes. Im Gegenteil, für beide Vorgehensweisen kann es gute und richtige Gründe geben. So können fehlende fachliche Qualifikationen nachgeholt werden, eine fehlende Bereitschaft zur Nachfolge jedoch nur schwerlich. Die Autoren der Studie plädieren dafür, dass Berater wie Familienmitglieder vor allem in Konfliktsituationen mehr Augenmerk auf die Prägung des Unternehmers legen sollten, die seine Nachfolgeentscheidung beeinflusst. ●

German Family Enterprise

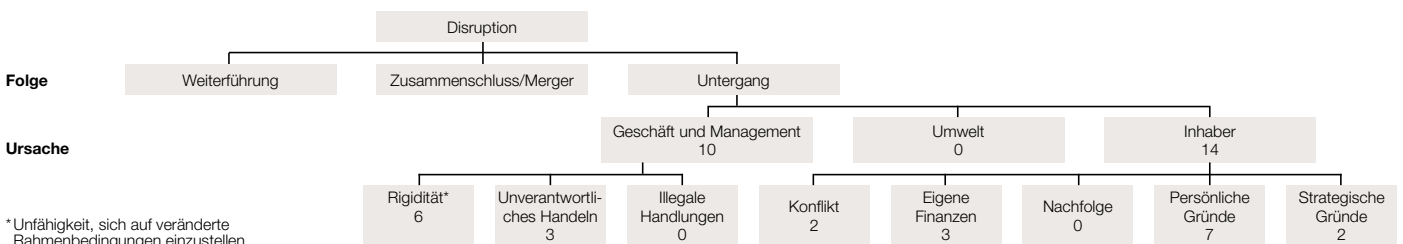
Über die Struktur, die Vielfältigkeit, das Wachstum und den Untergang deutscher Familienunternehmen

Die Erforschung der Familienunternehmen ist weit fortgeschritten. Aber über einige Bereiche wissen wir nur wenig, z.B. über ihre strategischen Prioritäten, ihre Altersstruktur, nachhaltiges Wachstum und die Gründe für ihren Untergang. Genau das machen Hermut Kormann, Laura Seibold und Maximilian Lantelme in ihrem Buch „German Family Enterprise“. Dafür haben die Autoren die 500 größten Familienunternehmen seit ihrer Gründung untersucht. Und u.a. folgendes herausgefunden:

- Es gibt mehr als dreimal so viele Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 2,9 Mrd. Euro als Nicht-Familienunternehmen (71 vs. 23).
- Eine geschichtliche Untersuchung deutscher Familienunternehmen von 1919 bis 2014 zeigt, dass jedes Jahr 70 neue Unternehmen gegründet werden müssen, um die Struktur deutscher Familienunternehmen auch in Zukunft aufrechtzuerhalten.

- Ein nachhaltiger Wachstumspfad für Familienunternehmen ab der zweiten Generation liegt zwischen 8 und 10 Prozent oder beim 1,5-Fachen der Wachstumsrate der jeweiligen Industrie.
- Häufigste Ursache für den Untergang von großen Familienunternehmen zwischen 1971 und 2016 waren Konflikte auf der Inhaberseite. Häufig waren ebenso management- und unternehmensspezifische Gründe, wobei diese oft mit Konflikten innerhalb der Inhaberschaft verbunden waren. Die Überholung einzelner Technologien oder der Niedergang einzelner Industrien, der zwischen 1971 und 2001 viele Unternehmen in die Knie zwang, gab es in keinem Fall. Ebenso überraschend ist, dass auch die Nachfolge in keinem Fall für den Niedergang eines Familienunternehmens verantwortlich war (siehe Abbildung).

Gründe für den Untergang großer Familienunternehmen zwischen 1971 und 2016



* Unfähigkeit, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen

Anzeige



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

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

Die neue Normalität

Technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen für Familienunternehmen

Das Unternehmer-Erfolgsforum

am 14. November 2019 im Grandhotel Schloss Bensberg

Unter anderem mit:



**DR. ANDREAS
JACOBS**
Jacobs Holding AG



**ALEXANDRA
SCHÖRGHUBER**
Schörghuber
Gruppe



VERENA BAHLSSEN
Bahlsen Gruppe



FLORIAN REHM
Mast-
Jägermeister SE



KONSTANTIN SIXT
Sixt SE

AUSSERDEM MIT DABEI: **TILL REUTER**, ehemaliger Kuka-Chef, **JENNIFER ZHU SCOTT**, Davos-Beraterin, Gründerin, Investorin und Tech-Expertin, sowie **WOLFGANG ISCHINGER**, Chef der Münchener Sicherheitskonferenz