

UnternehmerBrief



Arbeiten 4.0

Agilität, Generation Z, Open Space – wie traditionelle Unternehmen die Trends der modernen Arbeitswelt nutzen

Unternehmensverkauf

Wenn Familienunternehmen wie Wirtgen & Co. verkaufen » SEITE 08

Governance

Schweizer Familienunternehmen und ihre Governance-Modelle » SEITE 18

Privatstiftung

Die österreichische Privatstiftung als Gestaltungsmodell » SEITE 21

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Jede Unternehmergegeneration macht einige Dinge fundamental anders als die vorherige. Dazu gehört auch der Umgang mit Mitarbeitern. Während etablierte Unternehmen ihre Personalkonzepte evolutionär weiterentwickeln, setzen neue Unternehmen vom Start weg auf Agilität. Die Idee der meisten Konzepte: Mitarbeiter sollen autonomer, zielorientierter und sinnstiftender arbeiten. Auf Augenhöhe. Aus sich heraus. Unterstützt von viel digitaler Technik. In Open-Space-Arbeitswelten.

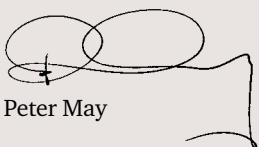
Funktioniert das? Ihre Erfahrungen schildern in dieser Ausgabe *mymuesli*-Gründer Max Wittrock, Generation-Z-Autor Prof. Dr. Christian Scholz und der Unternehmer Jörg-Uwe Goldbeck.

Außerdem werfen wir aus aktuellem Anlass einen etwas anderen Blick auf das Thema „Unternehmensverkauf“. Aus der Perspektive der veräußernden Familien. Häufig gibt es für diese mehr Optionen, als zunächst wahrgenommen werden. Zum Beispiel auch dann, wenn die nachfolgende Generation keine CEO-Rolle anstrebt, wie unser Next-Generation-Interview mit Dr. Tobias Rosenthal von Baerlocher zeigt.

Wir wünschen viel Spaß und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre! Und sehen Sie hoffentlich beim Unternehmer-Erfolgsforum am 9. November 2017.

Herzlichst, Ihre




Peter May




Peter Bartels

Inhalt

| | |
|---|----|
| Credo der Agilität <i>mymuesli</i> -Gründer Max Wittrock über Mitarbeiterführung | 3 |
| Traumkombination statt Unmöglichkeit <i>Generation Z und Mittelstand</i> | 4 |
| Arbeiten 4.0 <i>Wie Goldbeck moderne Arbeitsplätze schafft</i> | 6 |
| Verkaufen und dabeibleiben <i>Wie der Owners-Buy-out bei der Moeschter Group funktioniert hat ...</i> | 7 |
| Unternehmensverkauf <i>Wenn Unternehmer sich zum Verkauf entschließen</i> | 8 |
| Namen und Würdigungen | 12 |
| Next-Generation-Porträt <i>Tobias Rosenthal über den Rollenwechsel bei Baerlocher</i> | 16 |
| Kommentar <i>Die Zeit ist reif für dienende Führung</i> | 17 |
| Governance in der Schweiz <i>Die Beispiele Ringier, Bossard und Rehau</i> | 18 |
| Österreich <i>Aktualisierte Version des Governance Kodex verabschiedet</i> | 21 |
| Österreichische Privatstiftung <i>Beliebt, aber nicht ohne Tücken</i> | 22 |
| Wissenschaft <i>Neue Studie aus Italien belegt entscheidende Bedeutung von Governance für langfristigen Erfolg</i> | 22 |
| Veranstaltungstipps | 23 |

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 15. Jahrgang, September 2017
Erscheinungsweise: viermal jährlich

Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl. MwSt. | AZ-Spiegel auf Anfrage

Herausgeber: Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels

Verleger: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Axel Gloger, Christina Müller, Sabine Strick (verantw.)

Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-62 • Fax 0228/36780-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

Das Credo der Agilität

Jede Generation hat ihr eigenes Führungsmantra. Im Personalwesen schwören junge Unternehmen auf agile HR-Konzepte. Wie gut funktioniert das? mymuesli-Mitgründer Max Wittrock über die Suche nach dem richtigen Weg zur agilen Organisation.

Nicht mehr Start-up, aber auch nicht Mittelstand, so könnte man mymuesli beschreiben. Vor 10 Jahren gegründet, beschäftigt der Passauer Müsli-Mischer heute 800 Mitarbeiter. Operativ geführt wird das Unternehmen immer noch von den drei Gründern. Wie so viele schnell wachsende Unternehmen kämpft auch mymuesli mit der Frage nach dem richtigen Umgang mit Mitarbeitern, so dass Start-up-Kultur, Innovationsfähigkeit, Zielorientierung und Entscheidungsschnelligkeit bei stetig wachsender Mitarbeiterzahl erhalten bleiben.

Ein Tool, das mymuesli hilft, Ziele und Aufgaben zu definieren, ist OKR (Objectives and Key Results). Die in den USA entwickelte Managementmethode wird seit vielen Jahren von Google, Oracle, Facebook oder Twitter eingesetzt und kommt auch hierzulande zum Einsatz, z. B. bei Red Bull, Edeka, Zalando oder eben mymuesli. Es geht darum, unternehmensweit Ziele zu definieren, auf Unternehmens-, Team- oder Mitarbeitererebene abzustimmen, die Zielerreichung – mit Cloud-basierten Softwarelösungen – messbar zu machen und am Ende des Tages Motivation und Identifikation

hilft uns, systemischer zu denken und unsere Ziele klarer zu fokussieren.“ Aber gleichzeitig sei OKR auf dem Weg zu mehr Agilität bei Mitarbeitern und in der Organisation nur ein Element von vielen. Wenn man schnell Neues entwickeln will, müsse man Fehler machen dürfen. Wenn man Müsli online, in eigenen Läden und im Lebensmitteleinzelhandel erfolgreich verkaufen wolle, müsse man aber auch Prozesse etablieren, um die gemachten Fehler abzustellen, so Wittrock. Von Mitarbeitern beides zu erwarten, sei nicht einfach. Und anders, als vielleicht erwartet, sei das Thema Recruiting für mymuesli kein Selbstläufer. „In Sachen Start-up und Tischtennisplatte, Kultur und Freiraum sind wir ganz gut aufgestellt, aber gute Leute zum richtigen Zeitpunkt für die richtigen Aufgaben an Bord zu holen, bleibt dennoch herausfordernd“, sagt Max Wittrock.

mymuesli brauche sowohl Quer- und Neueinsteiger als auch Leute mit Erfahrung, die aber gleichzeitig offen sind, die Dinge auch mal ganz anders zu machen. „Wenn man mehrere Jahre hart an einer Sache gearbeitet hat und wir dann beschließen,



Max Wittrock, mymuesli-Mitgründer.

„Wir müssen stärker in Rollen denken: nicht an Abteilungen, sondern an Projekten und Herausforderungen orientiert.“

Max Wittrock

tion beim Mitarbeiter gesteigert zu haben. Max Wittrock, einer der drei Gründer von mymuesli und in der Geschäftsführung für HR-Themen verantwortlich, erklärt: „Das funktioniert mit OKR schon ganz gut. OKR

es doch wieder ganz anders zu machen, ist das für manche Mitarbeiter sehr schwer“, beschreibt Max Wittrock die Herausforderungen einer Start-up-Kultur. Bei der Suche nach dem richtigen HR-Modell für mymu-

esli schauen sich die Gründer deshalb viele Modelle an, von Start-ups wie von etablierten Unternehmen. „Wir beschäftigen uns intensiv mit Fragen der Organisationsentwicklung“, erklärt Max Wittrock. Außerdem würde bei Neueinstellungen heute viel stärker in Rollen als in Profilen gedacht.

„Stellenprofile sind immer in Abgrenzung zu anderen Mitarbeitern/Abteilungen gedacht. Das ist auch wichtig und in Ordnung. Aber: Wir brauchen immer stärker ein Denken in Rollen: abteilungsübergreifend und nicht an Hierarchien oder Abteilungen, sondern an Projekten und Herausforderungen orientiert.“ ●

VON CHRISTIAN SCHOLZ

Traumkombination statt Unmöglichkeit:

Generation Z und Mittelstand

**Die Generation Z ist im Anmarsch. Nur ist der Mittelstand definitiv nicht ihr Wunsch-
arbeitgeber. Umgekehrt kann sich dieser nicht so richtig mit der Generation Z
anfreunden, egal ob als Auszubildende oder als angehende Fach-/Führungskräfte.
Aber auch wenn es auf den ersten Blick nach Unmöglichkeit aussieht: Generation Z und
Mittelstand wäre eine Traumkombination, falls – aber nur falls! – einiges völlig anders
gemacht wird.**

Generation Z ist anders ...

Zunächst einmal: „Generation“ ist ein generelles Werte- und Verhaltensmuster, das nichts damit zu tun hat, dass die Generation Z aktuell jung ist. Viel wichtiger: Sie hat genau hingeschaut, was in den vergangenen Jahren passiert ist. Die Generation Z, also die Gruppe der Jugendlichen, die ab Anfang der 1990er Jahre geboren wurden und jetzt maximal 25 Jahre alt sind, hat erkannt, dass die Karrierechancen gar nicht so groß sind, wie man geglaubt hat. Dass Karriere mit Stress oder Burn-out einhergehen kann. Und dass sich Unternehmen jenseits von Werbespots, Homepages und Hochglanzbroschüren ganz sicher nicht immer um das Wohl ihrer Mitarbeiter kümmern.

... aber das ist auch gut so.

Darauf und auf die generelle Hektik unserer aktuellen Lebenswelt reagiert die Generation Z mit der Suche nach Stabilität und Struktur. Deshalb sind ihr geregelte Arbeitszeiten wichtig. Am Nachmittag um 16 Uhr zu erfahren, dass es heute doch 19 Uhr wird, das geht überhaupt nicht. Und auch das Wochenende gehört der Familie und Freunden – außer es ist frühzeitig anders bekannt und geplant und

auf der Couch ist eine wunderbare Vorstellung. Außerdem braucht und will sie keine globalen Karriereprogramme „Rund um die Welt“, sie will keine permanente „Performance Review“ und ganz sicher braucht sie kein riesiges Open-Office-Konzept, bei dem sie sich jeden Morgen einen Schreibtisch erkämpfen muss. Das alles ist der Generation Z viel zu komplex. Der Arbeitsplatz ist hier ganz wörtlich das eigene Büro mit zwei oder drei engen Kollegen, Zimmerpflanze und Teetasse auf dem Schreibtisch, dazu Fotos vom Freund oder von der Freundin. Diese Lockerheit und dieses Streben nach Wohlfühlen bedeutet aber nicht, dass die Generation Z nicht leistungsbereit ist: im Gegenteil!

... bekommt aber die falsche Ansprache.

Irgendwie ist der Mittelstand manchmal stolz darauf, dass alles ungeplant, flexibel und improvisierend gelöst werden muss. Und dann müssen alle anpacken und richtig arbeiten, egal wann und wie lange. Falsch: Auch der Mittelstand kann mit verlässlichen Schichtplänen und Arbeitszeitsystemen arbeiten. Schließlich überschätzen gerade im Mittelstand Führungskräfte bis zur Nummer eins ihre Wirkung auf Jugendliche in puncto Charisma und Vorbild. Das

ist gerade in Vorstellungsgesprächen oft ein Problem: „Ich habe seit jeher eine vertrauensvolle Beziehung zu meinen Mitarbeitern“ ist ein oft gehörter Satz, in dem zum Glück das Wort „Untergebene“ nicht mehr vorkommt.

Aber wenn dann noch etwas wie „Wir sind ja nur Mittelstand ... und da können Sie nicht erwarten ...“ kommt, dann ist der Gesprächsfaden völlig abgerissen. Das wird die Generation Z zwar nicht so offen sagen, aber sie wird sich höflich verabschieden und nie wieder auftauchen.

Der Mittelstand hat klare Defizite ...

Im Kern gibt es vier extreme Defizite: (1) Die externe Kommunikation geht an den Bedürfnissen der Generation Z vorbei. Das sind handwerkliche Fehler. (2) Die Abwicklung der Bewerbung und der

„Wohlfühlen“ bedeutet aber nicht, dass die Generation Z nicht leistungsbereit ist: im Gegenteil!

die Generation Z kann sich darauf einstellen. Ist das verkehrt? Ganz sicher nicht. Im Gegenteil: Es ist gut so! Ein Vertreter der Generation Z, der auf seine Pausenzeiten achtet und um fünf nach Hause geht, leistet teilweise mehr als manch ein Workaholic aus der Generation Y, der von Projekt zu Projekt hetzt, sich dabei verliert und dann im Burn-out landet.

Generation Z passt gut zum Mittelstand ...

Die Generation Z kommt bescheidener und etwas weniger materialistisch daher. Ein kleineres Auto reicht und ein Abend zu Hause



Onboarding-Prozess verlaufen manchmal sehr unprofessionell. Nicht, dass Großunternehmen generell besser sind: Aber in diesem Bereich sind sie es immer öfter. (3) Es fehlen solide Kenntnisse zu den Unterschieden zwischen den Generationen. Man darf einen Vertreter der Generation Z nicht mit einem Vertreter der Generation Y verwechseln. (4) Auch Personalentwicklung ist ein heikles Thema: lösbar, aber schwierig und fehlerbehaftet.

... die aber korrigierbar sind.

Nehmen wir Feedback als Teil der Personalführung: Einem Z-Typ darf man nicht ins Gesicht sagen, dass er etwas falsch gemacht hat. Das würde ihn völlig durcheinanderbringen. Die Generation Z ist schon durch Facebook gewohnt, dass es ein „Like“ gibt – aber kein „Dislike“. Einen Vertreter der Generation Z entwickelt man stattdessen weiter, indem man die nächste Aufgabe noch präziser erklärt und in kleinen Schritten vorgeht. Vertreter der Generation Y dagegen wollen Karriere machen und aus eigenen Stücken besser werden. Daher verlangen sie nach langfristiger Perspektive und ehrlichem Feedback. Führungskräfte müssen also beide Arten des Feedbacks beherrschen. Das ist kein Hexenwerk, aber man muss sich damit auseinandersetzen. Das wollen leider nicht alle und finden es einfacher, zu sagen: „Irgendwie sind doch alle Generationen gleich.“

Wünsche der Generation Z soll man berücksichtigen ...

Es gibt fundamentale Bedürfnisse der Generation Z wie Work-Life-Separation, der eigene Arbeitsplatz und klare Strukturen. Hier muss man ein klares Arbeitsprogramm aufstellen und dieses dann konsequent abarbeiten. Auch das ist keine Hexerei, dazu gibt es ausreichend Informationen. Es muss aber gemacht werden.

... aber nicht alle!

Die Arbeitswelt ist kein Ponyhof. Wenn bei Arbeitszeit, Arbeitsort oder Arbeitsinhalt Einzelheiten in den betrieblichen Abläufen der Generation Z zuwiderlaufen, dann kann man es mit der Generation Z besprechen. Sie ist – und das ist einer der schönsten Züge – durchaus realistisch und wird sich darauf einstellen. Wenn etwas wirklich Unvorhergesehenes passiert, wird sie sich nicht verschließen. Wenn es aber Organisationsverschulden, schlampige Planung oder der Regelfall ist, dann wird die Generation Z schneller weg sein, als sich das ihr Arbeitgeber vorstellen kann.

ERGEBNIS | Die Generation Z passt perfekt zum Mittelstand – auch wenn das zurzeit weder die Generation Z noch der Mittelstand erkennt. Aber einiges muss anders werden: Und da muss der Mittelstand den ersten Schritt machen, und zwar bewusst und professionell. ●



Prof. Dr. Christian Scholz,
Professur für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, begeisterter Erforscher der Arbeitswelt; Referent, Publizist, Berater; sechsmal auf der Liste der 40 führenden Köpfe im Personalwesen und seit 2015 in der personalwirtschaftlichen „Hall of Fame“; bloggt seit 2006 als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.

Christian Scholz,
„Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“,
Wiley 2014,
ISBN-13: 978-3527508075
www.die-generation-z.de

VON SABINE STRICK

Neue Arbeitswelten

Sie heißen Huddle, Gravity Point oder Thinktank. Moderne Bürogebäude brauchen bunte Kommunikationsinseln, an denen wieder Begegnungen in der realen Welt stattfinden. Wie sieht der moderne Arbeitsplatz aus?

Das fragt sich auch die Bielefelder Goldbeck-Gruppe. Mit 5.000 Mitarbeitern baut sie Bürogebäude, Produktionshallen und Parkhäuser für mittelständische Unternehmen. „Unsere Kunden wollen zunehmend Open-Space-Konzepte“, stellt der geschäftsführende Gesellschafter Jörg-Uwe Goldbeck fest. Auch das Unternehmen selbst, das gerade am Firmenstammsitz in Bielefeld ein neues Bürogebäude realisiert, hat viel und lange über das optimale Bürokonzept nachgedacht. „Am Ende ist es immer ein Spagat: Auf der einen Seite steht der Wunsch nach Offenheit und barrierefreier Kommunikation. Andererseits soll das Arbeitsumfeld konzentriertes Arbeiten ermöglichen.“ Ein schickes Beton-Loft ohne schalldämpfende Materialien wird schnell durch den Geräuschpegel ad absurdum geführt. Komplette verglaste Büros, in denen Mitarbeiter in ihrem Wunsch nach Sichtschutz Möbel vor die Fenster stellen, erfüllen ihren kommunikativen Auftrag nicht. Einhellig ist der Wunsch der Unternehmen nach flexiblen Bürolösungen. In Goldbeck-Bürogebäuden lassen sich Innenwände mit relativ wenig Aufwand immer wieder an die gewünschten Raumgrößen anpassen.

Der moderne Arbeitsplatz

Dass Unternehmen heute bei der Neuschaffung von Arbeitsplätzen so sehr auf Wohlfühlfaktoren achten, hat viel mit der Generation Y zu tun. „Sie schaut stärker als die Vorgängergenerationen darauf, dass das direkte Arbeitsumfeld stimmt“, beobachtet Jörg-Uwe Goldbeck im eigenen Unternehmen und auch beim Kunden. Ein schöner Arbeitsplatz ist ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor. Für etablierte Un-

ternehmen ist es nicht ganz einfach, neue, moderne Arbeitsräume zu schaffen, ohne im Unternehmen eine Zweiklassengesellschaft entstehen zu lassen. „Wenn wir im neuen Bürogebäude mehr offene Bereiche

„Es ist immer ein Spagat zwischen dem Wunsch nach Offenheit und der Schaffung von Arbeitsplätzen, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen.“

Jörg-Uwe Goldbeck

schaffen, müssen wir natürlich auch schauen, was in den bestehenden Gebäuden möglich ist“, erklärt Goldbeck.

Büro- statt Heimarbeit

Einen starken Trend zur Verlagerung von Arbeitsplätzen aus dem Büro ins Home-Office oder zu Shared-Desk-Konzepten sieht er nicht. Komplette flexible Arbeitsplätze, wo Mitarbeiter nur noch einen Rollcontainer haben und sich jeden Morgen neu ihren Platz suchen, sind in alteingesessenen mittelständischen Familienunternehmen eher selten zu finden. Auch für Goldbeck passt das Konzept nicht: „Ich denke, dass für die Berufsgruppen, die ihre Arbeit überwiegend im Büro wahrnehmen, Kontinuität wichtig ist – und dazu gehört eben auch, einen festen Arbeitsplatz zu haben“, so Goldbeck.

Doch weit gravierender als die Veränderungen bei Bürokonzepten und der physischen Gestaltung von Arbeitsplätzen dürfte ein anderer Faktor sein: die Veränderungen der Arbeitsprozesse infolge der Digitalisierung. In der Baubranche heißt das Zauberwort BIM (Building Information Modeling).

Die softwarebasierte Methodik ermöglicht es, alle für die Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden relevanten Daten in einem virtuellen 3-D-Modell abzubilden. Jeder, der an baulichen Ver-

änderungen eines Gebäudes beteiligt ist, kann damit sofort sehen, welche Veränderungen zu welchen Kosten und in welchem Zeitrahmen wie durchgeführt werden können. „Momentan funktioniert das bereits sehr gut im Bereich der Planung. Die Faktoren Zeit und Kosten werden später hinzukommen“, relativiert Jörg-Uwe Goldbeck. „Nicht in allen Bereichen der Baubranche ist die Digitalisierung schon ausreichend fortgeschritten.“ Was Goldbeck nicht davon abhält, die Trends eng zu verfolgen. „Wir kooperieren gerade mit einem Münchener Start-up, das über Virtual-Reality-Brillen Bauprojekte für den Kunden unmittelbar erlebbar macht“, erklärt Goldbeck. So ist er selbst schon vor Baubeginn virtuell durch das neue Goldbeck-Gebäude gelaufen. „Das ist schon sehr faszinierend!“ ●



Mehr zum Thema

auch beim Unternehmenseminar „Arbeiten und Führen 4.0“ mit Experten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis am 21. November 2017 bei Goldbeck in Bielefeld.
Infos unter www.intes-akademie.de

Verkaufen und dabeibleiben

Der Verkauf an das eigene Management ist für veräußernde Unternehmer häufig die Wunschlösung. Wie kann das funktionieren? Das Beispiel der Moeschter Group.

Jürgen Möschter (67 Jahre), Gründer der Dortmunder Moeschter Group, hat geschafft, was nicht vielen Gründern gelingt: In drei Jahrzehnten hat er eine profitable, innovative, dynamische und zukunftsfähige Unternehmensgruppe aufgebaut. Als er 1992 mit der Idee startete, Hochleistungskunststoffe für die Lösung unterschiedlichster Probleme in verschiedenen Industrien herzustellen, war nicht klar, wo die Reise hingehen würde. 25 Jahre später ist die Moeschter Group Entwicklungs- und Fertigungspartner für diverse Industrien im Bereich Hochleistungskunststoffe. Dazu gehört die Automobilindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau oder auch die Dentaltechnik.

Kundenorientiert

Der Geschäftsführer Jürgen Veltum, der seit 2003 im Unternehmen ist, erklärt: „Oft gehen wir mit neuen Ideen zum Kunden und zeigen vor Ort, was unsere Hochleistungswerkstoffe können. Wenn wir beim Kunden Potenzial sehen, investieren wir auch selbst und entwickeln ganz individuelle Produkte. Der Prüfstecker für Rücklichter am Auto zum Beispiel ist eine Entwicklung, die Kunststoff und Keramik kombiniert. Wir haben uns durch die Kreativität unserer Ingenieure und Facharbeiter für viele Industrien als Entwicklungspartner etabliert.“ Ähnlich entstand auch die Dentalsparte von Möschter. Veltum erinnert sich: „Im Jahr 2004 ist ein Unternehmen aus der Dentalindustrie auf der Hannover Messe auf uns zugekommen und wollte nicht ganz fertig gesinterte Keramikscheiben für Zahnersatz haben. Keiner unserer Wettbewerber wollte die gewünschte geringe Stückzahl

herstellen. Wir schon.“ Der Erfolg stellte sich ein. Heute macht die Moeschter Group mit 121 Mitarbeitern 24 Millionen Euro Umsatz. Tendenz steigend.

Im Markt hatte Jürgen Möschter sein Unternehmen also gut platziert. Ende 2015 galt es, dann auch auf der Familienseite eine stabile Struktur zu finden. Denn es hatte sich abgezeichnet, dass es keine Nachfolger aus dem Familienkreis geben würde. Gut aufgestellte Unternehmen wie die Moeschter Group finden derzeit am Markt eine Vielzahl an Kaufinteressenten. Aber mit einem Verkauf an einen strategischen Investor, in dessen Strukturen das eigene Familienunternehmen über kurz oder lang aufgehen wird, oder mit einem Verkauf an einen institutionellen Investor fühlen sich wenige Familienunternehmer wohl. Umfragen bestätigen immer wieder, dass der Verkauf an das eigene Management für viele Inhaber kleiner und mittelgroßer Unternehmen die bevorzugte Option ist.

Rückbeteiligt

Auch Jürgen Möschter hielt große Stücke auf sein Führungsteam rund um den langjährigen Geschäftsführer Stefan Veltum. Ende 2016 realisiert er den Verkauf der Moeschter Group an dieses Management-Team und die mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hannover Finanz. Er selbst hat sich mit 25 Prozent rückbeteiligt und bleibt dem Unternehmen damit



Jürgen Möschter (links) und der langjährige Geschäftsführer Stefan Veltum haben den Generationswechsel mit Hilfe von externem Beteiligungskapital gestemmt.

als Gesellschafter verbunden. Für Jürgen Möschter hat diese Nachfolgelösung viele gute Aspekte: „Wir haben ein hervorragendes Team von Managern an der Spitze des Unternehmens, mit denen ich viele Jahre zusammengearbeitet habe und die sich jetzt durch ihre Beteiligung klar zum Unternehmen bekannt haben“, so Jürgen Möschter. „Außerdem haben wir mit der Hannover Finanz Gruppe einen Mehrheitsgesellschafter hinzugewinnen können, der uns nicht nur finanziell, sondern auch mit seinem Expertennetzwerk den Rücken stärkt. Denn das Unternehmen hat Potenzial für weiteres Wachstum“, ist sich der 67-jährige Gründer sicher. Und der zuständige Hannover-Finanz-Vorstand Goetz Hertz-Eichenrode fügt hinzu: „Wir konnten unsere Erfahrungen aus den vielen Nachfolgeregelungen, die wir in den rund 40 Jahren des Bestehens unserer Gruppe begleiten konnten, einbringen. Wir sind beeindruckt von der Innovationskraft des Unternehmens.“ ●

VON AXEL GLOGER

Wirtgen & Co.: Ausverkauf der deutschen Familienunternehmen?

Dass Unternehmer sich von ihrem Lebenswerk durch Verkauf trennen, kommt derzeit gefühlt oft vor. Der Standort Deutschland kann das verkraften, manche Inhaberbefamilie aber nicht.

Da ist es wieder, dieses Gefühl, dass da vielleicht etwas nicht richtig sein könnte. „Die Gebrüder Wirtgen haben an John Deere verkauft“, raste die Meldung Anfang Juni durch das Netz. Die Reaktionen waren schnell bei der Hand. „Eine leider sensationelle Nachricht.“ – „Wieder wird ein tolles Unternehmen Bestandteil eines Großkonzerns und damit in die übliche Suppe zurückfallen.“ – „Würde sich der alte Wirtgen im Grabe umdrehen, wenn er das wüsste?“ Solche Äußerungen machten kurz darauf die Runde.

Natürlich hatten sich Stefan und Jürgen Wirtgen, die Inhaber und Firmenchefs, ihre Sache genau überlegt. „Was die Zukunft betrifft, haben wir John Deere ganz gezielt ausgewählt, weil das Unternehmen am langfris-

zehnte ins Land gehen – und Wirtgen ist nicht der einzige Fall. Putzmeister ging an den chinesischen Konzern Sany, Rimowa schnappte sich der Luxusgüterkonzern LVMH, Grohmann schlüpfte unter die Fittiche von Tesla, und Kuka, zwar kein Familienunternehmen, aber sehr ähnlich aufgestellt, ist ebenfalls in den Händen eines chinesischen Konzerns. Welche Meldung „Die Familie hat verkauft“ wird uns als nächste erreichen?

Märkte werden von Moden geprägt, auch der für Firmenkäufe macht da keine Ausnahme. Derzeit ist nicht nur das wirtschaftliche Modell Deutschlands angesagt, wie der Blick auf die Standort- und Beliebtheits-Hitlisten zeigt. Auch deutsche Unternehmen werden gern gekauft, versprechen sie den Übernehmern doch Teilhabe an industrieller und auf den Weltmärkten geschätzter Hightech. Elon Musk suchte händeringend nach Wissen und Fertigungskapazität für Spezialmaschinen, die Teile für seine Tesla-Autos fertigen – und in der guten, deutschen Provinz, im Eifelörtchen Prüm, wurde er fündig. Firmengründer Klaus Grohmann (72) verkaufte an den eine Generation jüngeren US-Unternehmer.

„Was die Zukunft betrifft, haben wir John Deere ganz gezielt ausgewählt, weil das Unternehmen am langfristigen Erfolg der Wirtgen Group interessiert ist.“

Jürgen Wirtgen

tigen Erfolg der Wirtgen Group interessiert ist und sich weltweit für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzt“, ließen die beiden an jenem Tag verlauten, als der Verkauf des Familienunternehmens bekannt gegeben wurde.

Jeder Verkauf reißt eine Lücke

Für den Standort Deutschland ist die Übernahme gleichwohl ein Verlust. Wieder ein großes, international tätiges Familienunternehmen weniger. Die Reihen lichten sich, so scheint es. Bis ein anderes Unternehmen in diese Größe nachgewachsen ist, auf 2,5 Milliarden Euro Umsatz mit Weltmarktführerschaft, werden Jahr-

Die Bedingungen für Verkäufer sind günstig wie selten. Nicht nur, dass „Made in Germany“ bei Übernehmern hoch im Kurs steht, auch die Spätfolgen der Finanzkrise haben den M&A-Markt in Hitze versetzt. Wer heute ein Unternehmen kaufen will, kann sich durch künstlich niedrig gehaltene Zinsen kostengünstig verschulden. Zudem haben viele Übernehmer in den letzten Jahren gut verdient, manche Bilanz strotzt vor anlagesuchender Liquidität – und da mit Zinspapieren kaum etwas zu verdienen ist, geht das Kapital in Aktien und Firmenkäufe. „Auf der Liquiditätsseite gibt es viel Vermögen“, ließ sich Florian von Alten vom Übernahme-Spezialisten Oaklins Angermann in der FAZ zitieren.

Verkäufe von Familienunternehmen

Beispiele aus den Jahren 2011–2017

| Firma | Branche | Umsatz in Euro | Jahr des Verkaufs | Übernehmer |
|------------------|-----------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------------|
| Wirtgen* | Straßenfräsmaschinen | 2,6 Mrd. | 2017 | John Deere |
| Wilhelm Schulz* | Rohrteile | 200 Mio. | 2017 | Warren Buffett/Berkshire Hathaway |
| Grohmann* | Spezialmaschinen | 120 Mio. | 2017 | Tesla |
| Rimowa* | Hochwertige Koffer | 400 Mio. | 2016 | LVMH |
| Detlev Louis | Motorradkleidung | 270 Mio. | 2015 | Warren Buffett/Berkshire Hathaway |
| ES Automobilguss | Differentialgehäuse für Pkw | 55 Mio | 2015 | Prevent (Bosnien) |
| Putzmeister* | Betonpumpen | 700 Mio | 2012 | Sany (China) |
| Süd Chemie | Katalysatoren | 1 Mrd. | 2011 | OEP/JP Morgan, dann Clariant |

Quelle: UnternehmerBrief-Recherchen, * = Hidden Champion

In einer freiheitlich aufgestellten Wirtschaft ist gegen diese Firmenkäufe nichts einzuwenden. Sie gehören zu den Kräften eines gesunden Marktes und sind Indiz dafür, dass die Anpassungsmechanismen intakt sind. Stärkere übernehmen, Schwächere werden gekauft. Dieses Spiel läuft nicht nur gegen, sondern auch zugunsten der deutschen Familienunternehmen – davon kunden Unternehmen wie Fuchs Petrolub, Dachser, Henkel oder Heraeus, die sich auf Firmenübernahmen verstehen und durch Zukäufe international dominierende Spieler geformt haben.

Gleichwohl sollten sich Unternehmer, die an Verkauf denken, nicht nur von den Chancen blenden lassen, sondern Upside und Downside sehen. Zwar sind bei der Verkündung eines Deals alle im selben Sonnenschein-Modus wie die Brüder Wirtgen. Bilder wie das von der „Hochzeit im Himmel“ werden bemüht, die offiziellen Texte enthalten immer Worte wie „idealer Partner“, „Zukunftssicherung“, „Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern“ und „Fortbestand der Marke“.

Nicht alle Hoffnungen erfüllen sich

Wie schnell aber dieser Honeymoon manchmal vorüber sein kann, zeigt die Grohmann-Übernahme. Das neue Mutterhaus ist weit weg, Vergangenheit und Bindungen des Standorts in der Eifel sind Tesla schnurzegal. So machte sich der E-Auto-Bauer erst einmal daran, die langjährigen Kunden hinauszudrängen, um mehr Kapazität für seine eigenen Zwecke zu erlangen. Der Altei-

gentümer Klaus Grohmann, der nach der Übernahme zunächst weiter die Geschäfte leitete, wollte das nicht. In der Folge überwirft er sich mit dem neuen Eigentümer und verlässt seine Exfirma im April 2017, nur vier Monate nach dem Deal, im Groll. „Ich bin sicherlich








In einer freiheitlich aufgestellten Wirtschaft ist gegen diese Firmenkäufe nichts einzuwenden.

nicht ausgeschieden, weil ich keine Lust mehr hatte“, lässt er sich in Medienberichten zitieren. Das zeigt, wie schnell sich das Blatt wenden kann – und lehrt eine Weisheit, die manchmal bitter ist: Zusicherungen, die beim Handschlag mit Lächeln vor blitzenden Reporterkameras gegeben werden, sind ohne Obligo.

Rückkauf ist ein dornenreicher Weg

Das bekam Familie Messer schmerzhaft zu spüren. Hans Messer, der Sohn des Firmengründers, hatte die Mehrheit der Anteile an einen Großkonzern verkauft, die Firma Hoechst – mutmaßlich im Vertrauen darauf, dass der große, global tätige Miteigentümer dem Geschäft des Familienunternehmens guttut. Als Messer aus der Firmenleitung ausschied, fühlte sich der Konzern nicht mehr an Abmachungen der Vergangenheit gebunden. Die Existenz des Unternehmens stand auf dem Spiel. Gründerenkel Stefan Messer, der heutige

Unternehmen verkaufen – und die Alternativen für alle, die ihr Geschäft doch lieber in Familienhand behalten wollen


-  Der oder die Nachfolger wollen nicht (!)? Das erste „Nein“ ist oft nicht endgültig. Es kann sich lohnen zu warten – und die Frage später in einem neuen Zusammenhang zu stellen.
-  Nachfolger wollen nicht (!)? Die Absage Ihrer Tochter oder Ihres Sohnes kann auch mit den Bedingungen zu tun haben, unter denen der Generationswechsel ablaufen soll. Prüfen Sie, ob ein anderes Format der Übergabe das „Nein“ in ein „Ja“ verwandeln kann – und so den Verkauf abwendet. Optionen: Gewährung von mehr Freiheiten. Schnellerer Ausstieg der abgebenden Generation. Keine Blockade der Nachfolger auf der Kapitalseite.
-  Die Familie will die operative Führung nicht mehr, weil Skills fehlen oder der Umbruch aus eigener Kraft nicht zu bewältigen ist? Das ist kein zwingender Grund für den Verkauf – üben Sie die familiäre Inhaberschaft aus der Rolle des Chairman aus und sichern Sie sich einen starken, kompetenten CEO vom externen Arbeitsmarkt.
-  Eigene Nachkommen stehen nicht zur Verfügung? Oft bringt Recherche im erweiterten Familienkreis Erstaunliches zutage – lassen Sie die Schar der Nichten und Neffen ersten und zweiten Grades vor Ihrem geistigen Auge Revue passieren. Schon manches Familienunternehmen wurde durch den Eintritt eines entfernten Verwandten vor dem Verkauf gerettet.
-  Späte Elternschaft – die Nachfolger sind zu jung? Überbrücken Sie die Jahre bis zum Einstieg der nächsten Generation mit einem familienfremden CEO, beteiligen Sie diesen am Kapital, was ihn in eine echte Unternehmerrolle bringt.
-  Das Geschäft ist zu klein, der Konkurrenzdruck zu hoch, um Ihr Familienunternehmen als Pure Play zu erhalten? Statt sich ganz von Ihrem Lebenswerk zu trennen, erwägen Sie die Hereinnahme geduldigen Kapitals aus der Hand eines Unternehmerskollegen, das Ihnen ein rascheres Expansionstempo oder den Sprung in eine neue Größenklasse ermöglicht.
-  Nur ein neuer, größerer, kapitalstarker Eigentümer kann Ihr Geschäft in die nötige Qualität heben? Dafür muss es nicht unbedingt ein Verkauf sein – sprechen Sie mit einer Beteiligungsgesellschaft, die sich auf Familienunternehmen versteht. Sie werden erstaunt sein, nicht jeder Miteigentümer will den Börsengang mit schnellem Geld.



Tipp

Weitere Infos zu Unternehmensbewertungen und Benchmarking unter

www.intes-akademie.de/Unternehmensbewertung

-  CEO, konnte das scheinbar unabwendbare Ende nur unter größtem Einsatz von Geld, Zeit und Energie abwenden: In einem beispiellosen Kampf holte er die Firma Messer in das Eigentum der Familie zurück.

Unternehmen weg – Identität weg?

Auch das Wissen von Fällen wie diesem sollten Familienunternehmer einbeziehen, die sich mit Verkaufsgedanken tragen. Ist das Lebenswerk einmal weggegeben, ist es Kräften des Werdens und Vergehens ausgesetzt, von denen beide Seiten des Deals noch nichts wissen,

Deshalb hat Haniel zwar die Geschäfte der Gründer-Generation längst beendet, es gibt heute weder Kohlezechen noch Hüttenbetriebe in den Händen der Unternehmerfamilie. Doch jede Nachfolger-Generation sah es als ihren Auftrag an, das Portfolio unterbrechungsfrei weiterzuentwickeln, es wurde verkauft, immer aber auch gekauft, um die Rolle der aktiven Unternehmerschaft zu erhalten und die Familie an mehr zu binden als an einen ganz ordentlich laufenden Beteiligungsfonds. Unternehmer und Aufsichtsratschef Franz Markus Haniel spricht hier oft von einer „emotionalen Dividende“, die die besondere Bindekraft des Familienunternehmens ausmacht.

Ein Verkauf ist gleichzusetzen mit der Abgabe der Kontrolle – und dem drohenden Verlust der Identität als Unternehmerfamilie.

wenn sie ihre Unterschriften unter das Vertragswerk setzen. Ein Verkauf ist gleichzusetzen mit der Abgabe der Kontrolle – und dem drohenden Verlust der Identität als Unternehmerfamilie. Denn mit der Firma kommt der Familie auch das Lebenswerk des Gründers abhanden, die Bindung an eine gemeinsame Legende, die für die meisten Unternehmerfamilien mehr ist als eine willkommene Dividendenmaschine.

Wie schwer deren Abhandenkommen wiegen kann, zeigen die Geschicke der italienischen Nudel-Dynastie Barilla. Pietro Barilla hatte in den 1970er Jahren die Lust an der Spaghettiproduktion verloren. „Zu klein, zu wenig Chancen auf dem Weltmarkt“, wurde damals in Kreisen der Familie gesagt. Die Barillas verkauften ihr Unternehmen an einen US-Chemiekonzern und erlösten dafür nach heutiger Kaufkraft eine geschätzte Summe von einer halben Milliarde Euro. Aber das Leben war für die Familie nach

der Abgabe des Geschäfts nicht mehr dasselbe, darüber konnte auch der Reichtum an Geld nicht hinwegtäuschen. „Mein Vater fühlte sich in dieser Zeit so richtig schlecht“, berichtete Paulo Barilla, Sohn des Patriarchen, vor einiger Zeit beim Unternehmer-Erfolgsforum von INTES. Auf diesem Los wollte die Familie nicht sitzen bleiben. Der Patriarch brachte alle verfügbaren Mittel der Familie zusammen, verschuldete sich – und kaufte das Geschäft im Jahr 1979 wieder zurück. Auch andere Familien, die verkauft haben, spüren mitunter, was die Familie Barilla durchmachte – und nur selten ergibt sich die Gelegenheit, den einmal gefassten Entscheid umzukehren. „Deshalb“, sagt INTES-Gründer Peter May, „sollten Inhaberfamilien alle zur Verfügung stehenden Optionen prüfen, bevor sie sich von ihrem Unternehmen durch einen Verkauf trennen.“ Das Geschäft ist weg, der Schmerz über seinen Verlust bleibt.

Alle Optionen vor dem Verkauf prüfen

Das lässt sich vermeiden. Unternehmer Klaus Fassin etwa stand Mitte der 1990er Jahre ohne einsatzfähigen Nachfolger für die Katjes Fassin GmbH da. Statt aber die Option „Verkauf“ anzugehen, setzte er 1996 einen familienfremden Manager als Firmenchef ein und zog sich im Alter von 65 Jahren aus dem Unternehmen zurück.

Er beteiligte seinen CEO Thomas Bachmüller mit 10 Prozent am Kapital des Unternehmens und lenkte ihn so in eine echte Eigentümerrolle. Acht Jahre führte dieser das Geschäft allein, 2004 schließlich war Unternehmersohn Bastian Fassin mit seiner Bewährungszeit fertig und trat als geschäftsführender Gesellschafter ins Unternehmen ein. Bis heute führen Bachmüller und Fassin junior das Geschäft gemeinsam, der Junior ist inzwischen mit 60 Prozent der Anteile Mehrheitseigentümer. Dieses Beispiel zeigt, wie eine Inhaberfamilie trotz des Arguments „die Nachfolger sind zu jung“ nicht bei einem Verkauf des Geschäfts landete.

Auch die Chairman-Lösung ist stets zu überlegen. Kann oder will die Familie das operative Geschäft nicht führen, muss das nicht zwangsläufig in einen Verkauf münden. CEO kann ein familienfremder Spitzenmanager werden, ergänzt um ein Team aus Profis im Vorstand. Die Familie zieht sich in den Aufsichtsratsvorsitz zurück und kann so die Konstitution des Familienunternehmens erhalten. Diesen Weg ging im Frühjahr etwa die Eigentümerfamilie von Ferrero, als Giovanni Ferrero bekannt gab, die Rolle des CEO erstmals in der Firmengeschichte an einen Familienfremden abzugeben – und selbst in das Amt des Chairman zu wechseln. ●

Anzeige

DES WAHNSINNS FETTE BEUTE

Markenführung für
Familienunternehmen

WAHNSINN BEFREIT

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

FETTE-BEUTE.COM



VON AXEL GLOGER

Namen und Würdigungen

Ottobock

Inhaber gibt Anteile ab, Gang an die Börse später

Jetzt ist ein großer Investor drin statt vieler kleiner: Anstelle des avisierten Börsengangs nahm Hans Georg Näder eine Beteiligung der schwedischen Unternehmerfamilie Wallenberg herein. Deren Fonds



Hans Georg Näder

EQT übernimmt beim Duderstädter Medizintechnik-Hersteller Ottobock Healthcare 20 Prozent des Grundkapitals. Näder erlöste mit dem Verkauf eine Summe oberhalb von 600 Millionen Euro. Diese Mittel will er dafür verwenden, den ehrgeizigen Plan für weiteres Wachstum des Weltmarktführers für künstliche Gliedmaßen umzusetzen. Der Plan für den Gang an die Börse, der eigentlich 2017 erfolgen sollte, sei aufgeschoben, aber nicht aufgehoben, ließ der Unternehmer verlauten.

Der 55-jährige Näder hat zwei erwachsene Töchter. Gerade hat er bekannt geben, im Juni 2018 die 25-jährige Nathalie Scheil zu heiraten. Er führt das 1919 gegründete Unternehmen in dritter Generation, 8.000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 1 Mrd. Euro.

Tengelmann

Erivan Haub begeht seinen 85. Geburtstag

„Ich hatte Glück, hatte enorm tüchtige Mitarbeiter“, sagt Erivan Haub, nach den Gründen seines Erfolgs befragt. „Außerdem habe ich in Amerika gelernt, dass ich auf meine Intuition vertrauen darf.“ Mit dieser Energie ausgestattet wurde er vor der Jahrtausendwende der größte Einzelhändler Deutschlands, Umsatz: 27 Mrd. Euro.

Ins Amt des Firmenchefs bei Tengelmänn gelangt er im Jahr 1969 von einem Tag auf den anderen. „Onkel ist tot“, erfuhr er während des Urlaubs mit seiner Familie: Karl Schmitz-Scholl (73), der das Unternehmen bis dato in dritter Generation geführt hatte, war überraschend verstorben. „Ich brach meinen Urlaub ab, fuhr noch in derselben Nacht zurück nach Deutschland, rief anderntags um acht Uhr morgens die leitenden Herren in der Zentrale zusammen, verkündete, dass ich ab sofort das Sagen habe“, berichtete Haub dem UnternehmerBrief. Erst Wochen später zeigt sich, dass er richtig gehandelt hatte – der Senior hatte ihn per Testament als Alleinerben eingesetzt.

Es folgt die Sturm-und-Drang-Zeit: Über Mittelsmänner kauft er heimlich die Mehrheit am deutlich größeren Rivalen Kaiser's, in den Jahren danach übernimmt er 20 weitere Handelsunternehmen in Europa und den USA. Beispiele: der Discounter Plus und der amerikanische Einzelhändler A&P, überdies Obi, Modeta, KIK und Skala-Coop. Standen bei seinem Antritt als Firmenchef erst umgerechnet 700 Mio. Euro Umsatz in den Büchern, ist es zum Ende der neunziger Jahre mehr als das Dreißigfache.

Seinen Aufbruchgeist holte er sich aus dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten: Nach dem Abitur geht er für zweieinhalb Jahre in die USA, arbeitet im Handel, erst

als Auslieferungsfahrer, später als Gebietsleiter. „Ich spürte die Luft der Freiheit. Dort, wo ich arbeitete, waren Härte und Ermüdung gleichermaßen zu Hause.“ Er hätte sich auch vorstellen können, in den USA zu bleiben – kehrt aber auf Wunsch der Eltern zum VWL-Studium nach Deutschland zurück, tritt im Jahr 1963 ins Familienunternehmen ein. Von 1969 bis 1999 ist er Firmenchef. Im Jahr 2000 treten seine Söhne Karl-Erivan, Christian und Georg Haub die Nachfolge an. Die wird eine Zeit nicht ohne Spannungen: Der Senior im Amt des Beiratschefs sagt „Hü“, die Söhne „Hott“. Dazwischen steht Ehefrau und Mutter Helga Haub. Sie hält die Familie zusammen, sorgt dafür, dass beide Generationen weiter miteinander reden und die Nachfolger schließlich einen Weg für Kaiser's/Tengelmann finden konnten. Ende September begeht Erivan Haub seinen 85. Geburtstag.

E. H. Worlée

Reinhold von Eben-Worlée neuer Verbandspräsident

Er wolle sich um die dringenden Punkte auf der Agenda vieler Familienunternehmer kümmern: „Steuerpolitik, Energiekosten, Digitalisierung, demografischer Wandel“, so benannte Reinhold von Eben-Worlée seine Arbeitsschwerpunkte, die er als neuer Präsident des Verbandes Die Familienunternehmer angehen will. Der Hamburger Unternehmer tritt die Nachfolge von Lutz Goebel an, der sein Amt nach sechs Jahren satzungsgemäß abgab.

Von Eben-Worlée, ein zurückhaltend auftretender Hanseat, ist geschäftsführender Gesellschafter von E. H. Worlée & Co. in fünfter Generation. Sein Unternehmen produziert Rohstoffe für die Lack-, Kosmetik- und Nahrungsmittelindustrie – etwa Trockenfrüchte, die später in Müsliriegeln verarbeitet werden oder Geschmacksträger

in Tütensuppen sind. In der Chemie- und Kosmetiksparte des 1851 gegründeten Unternehmens werden Grundstoffe für Farben und Lacke entwickelt. Es erwirtschaftet mit 600 Mitarbeitern einen Umsatz von 300 Mio. Euro.

Der Unternehmer wurde im Jahr 1957 in Hamburg geboren und durchlief Ausbildungen zum Industriekaufmann und zum Le-



Reinhold von Eben-Worlée

bensmitteltechnologien – für letztere erwarb er den Abschluss zum Diplom-Ingenieur. 1984 stieg er ins Geschäft der Familie ein, elf Jahre später übernahm er das Amt des Firmenchefs. Der Vater von drei Töchtern engagiert sich seit Mitte der 1990er Jahre in seinem Verband.

Wöhl **Gründerenkel gewinnt das Bieter-Duell**

Sein „Es ist geschafft“ konnte Christian Greiner im Frühjahr verkünden: Das traditionsreiche Modehaus Wöhl steht seither wieder unter Führung und im Eigentum der Familie. Die Beteiligungsgesellschaft des 38-jährigen Gründerenkel übernahm den Textilhändler aus der Insolvenz. Vorausgegangen war eine turbulente Zeit der Neuausrichtung des Unternehmens. In der Endphase hatte es einen Kampf mehrerer Übernehmer gegeben. Zuletzt wollte Peter Graf, Modeunternehmer aus Österreich,

die Textilkette kaufen. Er versuchte, den Wöhl-Gründerenkel mit einem besser ausgestatteten Angebot auszustechen. Die Gläubiger hatten sich jedoch bereits zuvor für Christian Greiner entschieden. Er ist der Sohn von Hans Rudolf Wöhl und trägt den Familiennamen seiner Mutter.

Das operative Geschäft wird von zwei familienfremden Vorständen geführt. Mit der Übernahme der Anteile durch Christian Greiner sei das traurige Kapitel des Insolvenz- und Schutzschirmverfahrens beendet, teilte die Firma Wöhl mit. Zu deren Geschäft gehören auch die Marken Ludwig Beck am Rathauseck, U-eins, Sinn-Leffers und Wormland. Der Umsatz des Nürnberger Unternehmens mit etwa 2.000 Mitarbeitern war zuletzt stark geschrumpft und wird auf 250 bis 300 Mio. Euro geschätzt.

Wirtgen **Die Brüder verkaufen das Familienunternehmen**

„Dieser Deal übertrifft alles, woran wir uns in jüngerer Zeit erinnern“, schrieb Hendrik Stellmach, ein Brancheninsider aus der Bauindustrie, Anfang Juni – da hatten Stefan und Jürgen Wirtgen gerade bekannt gegeben, dass sie das vom Vater gegründete Unternehmen verkaufen. Übernehmer ist der US-Konzern John Deere (Traktoren, Mähdrescher), als Kaufpreis wurden 4,6 Mrd. Euro genannt.

Man habe mit dem neuen Eigentümer einen stabilen Gesellschafter, der aus der Branche komme und die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden kenne, ließen die Wirtgens verlauten. Mit früheren Kaufangeboten von Hedgefonds und Private-Equity-Investoren habe man sich schwergetan. Ein Grund für die Abgabe des Geschäfts sei die ungeklärte Frage der Nachfolge gewesen. „Unsere Kinder sind einfach noch zu jung. Bis einer der beiden alt genug ist, um verantwortungsvoll die Geschäftsführung zu übernehmen, sind wir beide mindestens 75“, ließen die Unternehmer gegenüber dem „Baumagazin“ verlauten.



Stefan (links) und Jürgen Wirtgen

Wirtgen wurde im Jahr 1961 von Reinhard Wirtgen gegründet und ist auf Straßenfräsmaschinen spezialisiert, Stefan und Jürgen Wirtgen hatten die Nachfolge vor 20 Jahren angetreten. In seinem Geschäft ist das Unternehmen Weltmarktführer, die Gruppe mit Sitz in Windhagen (Westerwald) erwirtschaftet einen Umsatz von 2,5 Mrd. Euro und beschäftigt 8.000 Mitarbeiter.

Miele **Gerhard Miele im Alter von 79 Jahren verstorben**

Über 30 Jahre verkörperte er die dritte Generation bei Miele: Gerhard Miele wirkte sein gesamtes Berufsleben im Unternehmen der Familie. Direkt nach seiner Ausbildung trat er in den Betrieb ein, zehn Jahre später wurde er geschäftsführender Gesellschafter. Gemeinsam mit Rudolf Miele und Peter Zinkann stand er an der Spitze, sein Wirkungsfeld war das Bielefelder Werk ▶



Gerhard Miele

des 1899 gegründeten Unternehmens. In die Zeit seiner Führung fällt die Fokussierung des Geschäfts – er gibt die Fertigung von Fahrrädern und Motorrädern der Marke „Miele“ auf und setzt auf Geschirrspüler und Waschmaschinen. Im Jahr 2004 schied der Enkel des Unternehmensgründers Carl Miele im Alter von 66 Jahren aus. Die Firma Miele befindet sich im Besitz der Familien Miele und Zinkann, die das Geschäft seit der Gründung gemeinsam führen, heute mit 3,7 Mrd. Euro Umsatz und 18.370 Mitarbeitern. Gerhard Miele verstarb Mitte Mai im Alter von 79 Jahren.

Ravensburger

Urenkel übernimmt, Spielmarke wieder familiengeführt

Das letzte Familienmitglied an der Spitze von Ravensburger war Dorothee Hess-Maier. Sie hatte das Amt der Firmenchefin im Jahr 2000 abgegeben. Bis 2017 führte der familienfremde CEO Karsten Schmidt das Unternehmen. Jetzt tritt Clemens Maier in die Fußstapfen seiner Tante. Er ist 45 Jahre alt und blickt auf einen langen Weg außerhalb des Familienunternehmens – so arbeitete er für den Diogenes-Verlag in Zürich, studierte in London Volkswirtschaft, schloss einen Master in Literatur ab und stieg beim Kinderkanal Nickelodeon ein, wie das „Handelsblatt“ berichtete. Danach folgten Stationen bei einem Risiko-



Clemens Maier

kapitalgeber und bei Bertelsmann/Random House. Nach dieser fast anderthalb Jahrzehnte dauernden Bewährungstour stieg er 2005 ins Familienunternehmen ein. Die Lizenz für den Eintritt in den Vorstand erwarb er sich durch zwei erfolgreiche Übernahmen – erst die des Spieleentwicklers Wonder Forge, dann jene der Holzisenbahn-Marke Brio. Neue Spiele lässt der dreifache Familienvater von seinen Kindern testen. „Mein Sohn sagt mir schon ins Gesicht, wenn wir nicht so cool wie die Konkurrenz sind.“

Clemens Maier ist Urenkel des Firmengründers Otto Maier, der im Jahr 1883 mit dem Spiel „Die Reise um die Erde“ sein Geschäft begann. Heute erwirtschaftet das Ravensburger Unternehmen nach gesundem Plus einen Umsatz von 473 Mio. Euro und beschäftigt 2.000 Mitarbeiter.

Kienbaum

Generationswechsel zum Ende des Jahres abgeschlossen

Auf der Website lächeln Senior und Sohn Seite an Seite in die digitale Welt – bei der Beratermarke Kienbaum steht der Generationswechsel an. Jochen Kienbaum (70) wird sich per Jahresende verabschieden, an seine Stelle als Firmenchef tritt dann Fabian Kienbaum (33). Er wird Nachfolger in dritter Generation. Seit dreieinhalb Jahren arbeitet er bereits für das Beratungshaus, derzeitige Funktion: Chief Operating Officer mit Verantwortung für die Digitalisierung. 2011 schloss der Junior sein Studium an der ESCP Europe ab, im Anschluss sammelte er praktische Erfahrungen bei einer Unternehmensberatung in London. Als Handballspieler bewährte er sich in der Bundesligamannschaft des VfL Gummersbach.

Das Unternehmen wurde im Jahr 1945 von Gerhard Kienbaum (1919–1998) gegründet. Der Großvater des Juniors war einer der Pioniere des deutschen Beratungsmarktes. Im Jahr 1985 tritt Jochen Kienbaum als Nachfolger an die Spitze des Beratungshauses. Der Stabwechsel zur dritten Gene-



Fabian Kienbaum

ration erfolgt in einer Zeit des Umbruchs: Zu Beginn des Jahres hatte Kienbaum die alte Unternehmenszentrale im bergischen Gummersbach mit zuletzt 150 Mitarbeitern aufgelöst und den Hauptsitz nach Köln verlegt. Das Geschäft war in den letzten Jahren bei guter Branchenkonjunktur durch rückläufige Umsätze geprägt, 650 Mitarbeiter erwirtschafteten derzeit einen Umsatz von 108 Mio. Euro. Julia Kienbaum, die Schwester des künftigen Unternehmenschefs, ist Mitglied des 6-köpfigen Beirats von Kienbaum.

Fischerwerke

Klaus Fischer übergibt – jetzt an Familienfremden

Der erste Anlauf zur Nachfolge klappte nicht wie geplant, aber jetzt heißt es: „Auf ein Neues!“ Der Dübel-Unternehmer Klaus Fischer (67) trat Ende Juni von der Firmenspitze ab und übergab die Führung der Fischerwerke (Waldachtal) an einen Familienfremden.

Klaus Fischer führte das im Jahr 1948 von seinem Vater Artur Fischer (1919–2016) gegründete Unternehmen seit 1980. Sein Wirken steht für eine starke Expansion des Auslandsgeschäfts, überdies ergänzte er das Geschäft um die florierenden Sparten Befestigungssysteme, Schrauben und Zulieferteile für die Autoindustrie. Im Jahr 2011 hatte er die Firmenleitung an seinen

Sohn Jörg Klaus Fischer, damals 36, übergeben. Nach nur einem Jahr verließ der Junior das väterliche Unternehmen, als Grund wurden „gravierend unterschiedliche Vorstellungen“ über die Fortführung des Geschäfts genannt – Vater Fischer kehrte an die Firmenspitze zurück. Der Senior hält heute 60 Prozent der Firmenanteile, 40 Prozent liegen in den Händen der Söhne Jörg Klaus und Frank Fischer. Die Fischerwerke erwirtschaften mit 4.600 Mitarbeitern einen Umsatz von 755 Mio. Euro.



Magdalena Messner

MMM

Tochter von Reinhold Messner wird Firmenchefin

Ganz unbemerkt wurde ein Familienunternehmen daraus: „Reinhold Messner“ steht für eine Marke, die Alpinismus-Museen an mehreren Standorten, Events und Medien umfasst. Damit hat die Bergsteiger-Legende ihren Ruf kapitalisiert und in ein Unternehmen eingebracht, die Messner Moun-

tain Museum GmbH (MMM). Anfang des Jahres fand hier der Generationswechsel statt: Reinhold Messner (73) und seine Frau übergaben Firmenleitung und Mehrheitseigentum an Magdalena Messner (29), die älteste von drei Töchtern. Sie ist gelernte Werbegrafikerin und studierte Wirtschaft und Kunstgeschichte in Rom und Wien.

Anzeige

Grünenthal

Pharma-Unternehmer Franz A. Wirtz verstorben

Mit 28 Jahren wird er Doktor der Chemie, kurze Zeit später tritt er ins Unternehmen des Onkels ein, die Firma Grünenthal. Im Jahr 1962 wird er im Alter von 30 Jahren ihr geschäftsführender Gesellschafter. Gemeinsam mit seinem Cousin Michael Wirtz rückt er im Jahr 1970 in die Geschäftsführung auf; der Gründer hatte sich im Zuge der tragischen Folgen der Einführung des Schlafmittels Contergan zurückgezogen.

In der Zeit danach bauen die Inhaber der vierten Generation die Firma zu einem international tätigen Schmerzmittel-Spezialisten aus, heute mit 1,4 Mrd. Euro Umsatz. Franz A. Wirtz wirkte bis zum Jahr 2000 im Vorstand. Er verstarb Ende Juli im Alter von 84 Jahren. ●

Man braucht nicht unbedingt 427 Jahre Erfahrung,
um für Qualität ausgezeichnet zu werden.
Aber es hilft.

Auch als traditionsreiches Haus muss man immer wieder neue Traditionen begründen:

Best Private Bank in Germany 2011-2016
Global Private Banking Awards (Financial Times Group)

Bester Vermögensverwalter 2010-2017
Report „Die Elite der Vermögensverwalter“ (Handelsblatt)

Wir sind stolz darauf und gönnen uns auch nach 427 Jahren keine Pause.
Aus Überzeugung und für unsere Kunden.

www.berenberg.de



BERENBERG
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT TOBIAS ROSENTHAL

Rollenwechsel

Tobias Rosenthal fand über eine Beiratsrolle den Einstieg ins Familienunternehmen Baerlocher. Heute ist er unter einem familienexternen Geschäftsführer für Baerlocher im Corporate Development tätig.

DR. DOMINIK VON AU: Wie erfolgte dein Einstieg ins Familienunternehmen?

DR. TOBIAS ROSENTHAL: Ich habe Chemie und Biochemie an der LMU in München sowie Economics and Finance an der London School of Economics studiert. Dann folgte die Promotion in Chemie. Schon während dieser Zeit war ich „Assoziiertes Mitglied“ im Beirat von Baerlocher. Es war eine gute Möglichkeit, die Entwicklungen im Unternehmen eng zu verfolgen.

Wie war es, als junger Mensch in einem mit gestandenen Unternehmerpersönlichkeiten besetzten Gremium zu wirken?

Natürlich ist das am Anfang eine ungewohnte Situation. Ich habe zu Beginn vor allem zugehört und versucht, das Bild, das mir mein Vater von der Firma vermittelt hat, durch die neuen Informationen aus dem Beirat zu ergänzen. Geholfen hat auch, dass ich mich im Nachgang zu den Sitzungen mit Fragen an einzelne Mitglieder des Beirates und das Management wenden konnte. Da die Beiratsmitglieder es als Teil ihrer Aufgabe gesehen haben, mich an die Firma heranzuführen, konnte ich mich schnell einarbeiten, ohne mich aufgrund der geringeren Erfahrung gehemmt zu fühlen. Letztlich hilft mit Sicherheit auch ein gutes Verhältnis auf persönlicher Ebene und ich bin unserem Beirat für die Unterstützung in diesem Prozess sehr dankbar.

Was machst du heute bei Baerlocher?

Mir war wichtig, über Baerlocher und die Chemiebranche hinaus breitere externe Erfahrungen zu sammeln. Inhaltlich und persönlich. Echtes Feedback hinsichtlich der eigenen Leistung ist im eigenen Unter-



Dr. Tobias Rosenthal

nehmen schwer zu bekommen. So war ich in den letzten zwei Jahren im Bereich Valuation & Strategy von PwC tätig. Ende 2016 habe ich den Beirat verlassen und bin im Bereich Corporate Development bei Baerlocher eingestiegen. In dieser Funktion bearbeite ich alle Themen, die für die strategische Ausrichtung der Baerlocher Gruppe von hoher Relevanz sind, also die Erschließung neuer Geschäftsfelder, M&A-Aktivitäten, organisches Wachstum über neue Produktkategorien, die Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Geschäftsmodelle und die unserer Kunden.

Ist der Wechsel von der Beiratsrolle in eine operative Rolle der erste Schritt eines Nachfolgeplans, mit dem du dich auf eine Geschäftsführungsaufgabe vorbereitest?

Nein, ganz bewusst nicht. Als wir in der Familie und im Beirat besprochen, wie meine zukünftige Rolle bei Baerlocher aussieht, habe ich mir die Zeit genommen, unterstützt durch einen Coach von INTES gemeinsam mit allen Beteiligten abzustimmen, wie diese Rolle aussehen könnte und sollte. Am Ende war für mich klar, dass ich eher eine Beiratsrolle als eine Geschäftsführungsrolle anstrebe. Es gibt exzellente Geschäftsführer, die Baerlocher sehr professionell und verantwortungsbewusst operativ führen. Diese Aufgabe kann man als Inhabersfamilie delegieren. Die Verantwortung, an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mitzuwirken, jedoch nicht. Wir sind daher zu dem Schluss gekommen, dass Strategieentwicklung und Strategiebegleitung aus einer Beiratsrolle heraus auch Aufgabe der Inhaber sein muss. Natürlich gemeinsam mit professionellen externen Beiräten, wie wir sie seit vielen Jahren haben. Durch meine aktuelle Tätigkeit im Corporate Development kann ich mich tiefer in das Unternehmen einarbeiten mit klarem Fokus auf den strategischen Fragestellungen.

Und in dieser Funktion berichtest du an den CEO? Und das als Mehrheitsgesellschafter? Ist dieser Rollenwechsel nicht kompliziert?

Die Basis ist ein sehr gutes persönliches Verhältnis zum Managementteam und eine klare Kommunikation, was die Zielsetzung betrifft. Außerdem ist das Corporate De-

HANS SCHLIPAT

velopment eine Stabsfunktion. Das macht es einfacher, als wenn ich zum Beispiel die Leitung einer Tochtergesellschaft übernommen hätte, wie das ja auch viele Nachfolger – erfolgreich – bei ihrem Einstieg machen. Der Rollenwechsel gelingt bei uns zumindest ganz gut. Bei manchen Themen arbeite ich unserem CEO zu, bei anderen – die langfristige strategische Ausrichtung betreffenden – Themen bringe ich mich aber auch durchaus als Gesellschafter ein. Im Austausch mit Management und Beirat sind die Rollen meist sehr klar. Gegenüber Mitarbeitern ist es bisweilen etwas erklärungsbedürftig, wenn es etwa um deren Zeitallokation bei Projekten geht, die ich leite. Da werden meine Projekte manchmal zu stark priorisiert. Da muss man dann auch mal gegensteuern.

Was bedeutet Digitalisierung für Baerlocher? Gibt es disruptive Entwicklungen oder verändert sich eure Branche evolutionär?

Die Digitalisierung beschäftigt uns auf allen Ebenen. Wir beschäftigen uns mit Industrie-4.0-Themen, mit neuen Technologien, aber auch mit neuen Geschäftsmodellen. Wir vermuten, dass sich die Prozess- und Wertschöpfungskette, wie wir sie heute kennen, also vom Rohmaterialhersteller über den Compounder, den Veredler und den Verarbeiter bis hin zum Endkunden, verändern wird. Vielleicht wird Baerlocher eines Tages an ganz anderen Stellen der Wertschöpfungskette tätig sein, beispielsweise direkt beim Endverbraucher. Das würde dann ganz andere Strukturen erfordern.

Wird sich die Rolle des Beirats angesichts dieser Herausforderungen verändern?

Langfristig wahrscheinlich schon. Da muss man genau schauen, welche Aufgaben dem Beirat zufallen und wer geeignet ist, diese zu übernehmen. Aktuell haben wir sehr erfahrene Persönlichkeiten im Beirat und die Zusammensetzung passt gut zur aktuellen Aufgabenstellung. ●



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

Über Baerlocher

Das 1823 gegründete Unternehmen mit Sitz in Unterschleißheim bei München ist ein weltweit führender Hersteller von Additiven und Stabilisatoren für die Herstellung verschiedener PVC-Produkte wie Rohre, Kabel, (Fenster-)Profile, Fußböden etc., die in unterschiedlichen Industrien zum Einsatz kommen. Außerdem ist Baerlocher mit seinen Spezialadditiven Partner für Polymeranwendungen unter anderem in der Gummi-, Papier- und Elektronikindustrie sowie für Hydrophobierungslösungen in der Bauindustrie. Von 1980 bis 2004 führte Dr. Michael Rosenthal, Vater von Dr. Tobias Rosenthal, das Familienunternehmen als Geschäftsführender Gesellschafter. Heute ist er Beiratsvorsitzender. Das Unternehmen wird aktuell von einem familienfremden Management geführt. Die Baerlocher Gruppe erzielt mit rund 1.150 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von rund 400 Mio. EUR.

Die Zeit ist reif für dienende Führung Servant Leadership

Robert Greenleaf konnte auf eine äußerst erfolgreiche Management-Karriere zurückblicken, als ihm die „Morgenlandfahrt“ von Hermann Hesse in die Hände fiel. Fasziniert von der Parabel eines Dieners, der mit unsichtbarer Hand das Geschick einer vornehmen Reisegesellschaft lenkte und dessen plötzliche Abwesenheit die Gesellschaft in existenzielle Nöte brachte, reflektierte er seine eigene Karriere und entwickelte die „Servant Leadership“-Konzeption (SL). Sie basiert in ihrer Weiterentwicklung auf der Überzeugung, dass Bescheidenheit, Demut, Authentizität, Mut, Versöhnlichkeit und Verantwortung die Grundlagen für dauerhaften Führungserfolg darstellen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam Jim Collins in seinen „Good to Great“-Studien. In den Lehrplänen der Hochschulen und in den Weiterbildungsprogrammen von Top Business Schools spielt SL nach wie vor keine erkennbare Rolle. Die Lehren aus der Finanzkrise mit all ihren Facetten erstrecken sich auf weltfremde Ethikseminare ohne dauerhaften Einfluss auf die Führungspraxis. Ja, man kann SL lernen. Wer es ernst meint (nichts für „Tooligans“), begibt sich auf eine jahrelange, fortdauernde persönliche Entwicklungsreise. Im Kern stehen die Fähigkeiten, sich selbst zu erkennen („werde, der du bist“) sowie die Organisation als System zu verstehen und den Führungsprozess über systemische Fragen zu steuern. In disruptiven Zeiten, in denen „alles fließt“, sind dies überlebenswichtige Fähigkeiten, um sich Fakten- und Perspektivenvielfalt zu erarbeiten sowie Talente und Ressourcen bestmöglich zu nutzen. ●



Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner der Rochus Mummert Gruppe.

Kontakt

hans.schlipat@rochusmummert.com



VON AXEL GLOGER

Stabile Werte, flexible Rollen

Die drei Schweizer Familienunternehmen Ringier, Bossard und Rehau geben Einblick in ihre Governance-Praxis. Es geht darum, Fragen zu stellen, bevor eine Antwort drängt. Ihre Empfehlungen sind klug und erstaunlich.

Traditionsreiche Familienunternehmen bergen einen wertvollen Erfahrungsschatz: Ihre Gestalter wissen bereits, was geht und was schiefgehen kann, sie kommen mit einigen Lehren in der Gegenwart an, von denen jede Inhaberfamilie profitieren kann. „Wir haben 184 Jahre in diesem Land gelebt, gearbeitet, gekämpft, gewonnen, verloren – aber vor allem überlebt“, stellt zum Beispiel Michael Ringier fest. Sein Unternehmen, das Medienhaus gleichen Namens, erwirtschaftet heute einen Umsatz von 861 Mio. Euro. Der Urgroßvater hatte das Geschäft im Jahr 1833 gegründet. Der Weg ins Heute ist eindrucksvoll. Seit der Gründung habe es fünf Generationswechsel, zwei Weltkriege, unzählige Rezessionen, die Einführung des TV und alle prognostizierten Untergangsszenarien erfolgreich überstanden, bilanziert der VR-Präsident stolz.

In der fünften Inhabergeneration, die Michael Ringier mit seinen Geschwistern repräsentiert, hat sich ein natürlicher Umgang mit Fragen der Governance entwickelt.

„Ich muss jung regeln, was passiert, wenn ich alt bin.“

Dr. Thomas Schmuckli, Bossard-Gruppe

Stabile Beziehungen innerhalb der Familie sind eine einfache, aber prägende Grundlage für die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.

„Die Familie muss sich gegenseitig gernhaben. Sie muss sich mögen und respektieren. Das bedingt, dass ein Familienleben und eine Familienkultur vorhanden sein müssen“, sagte der 67-Jährige bei der Konferenz „Familienunternehmen der Zukunft“, die jüngst von PwC in Zürich veranstaltet wurde.

Familiäre Gestaltung bringt hohen ROI

Daraus leitet der Medienmann eine einfache Regel für die familiäre Inhaberschaft ab: Durch Investitionen der Eltern in die Familie, vor allem zeitliche, entstehe der Firma ein größerer Return on Investment als durch Omnipräsenz der Familie in der Firma. Überdies hat er

auch die verwandtschaftlichen Dynamiken im Blick: Ob aus dem Gebilde „Familie“ eine toxische Mischung aus Erbe, Macht und Missgunst wird oder aber eine Energie entsteht, die das Werden des Unternehmens befördert, hat sie selbst in ihrer Hand. „Verwandtschaft“, sagt er als Mitglied einer über Generationen gereiften Schweizer Inhaberfamilie, „misst sich in Graden – wie Verbrennungen“. Damit diese nicht einträten, sollten Lösungen unter Cousins, Geschwistern und Eltern frühzeitig getroffen werden. „Über Ausstiegsszenarien denkt man am besten nach, wenn noch gar keiner an den Ausstieg denkt“, rät Ringier jeder governanceinteressierten Inhaberschaft. Solche Überlegungen ersparen lange Diskussionen und erhielten den Familienfrieden – im Falle der Ringiers bis heute, obwohl der Clan diverse Änderungen von Mitwirkungsrechten und Inhaberschaft durchlaufen hat, einschließlich des völligen Ausstiegs von Michael Ringiers Bruder.

Reden, bevor es dringend wird

In der Familie Bossard wird in vergleichbarer Weise auf lange Sicht agiert. „Ich muss jung regeln, was passiert, wenn ich alt bin“, sagt Thomas Schmuckli, VR-Präsident der Bossard-Gruppe mit Sitz in Zug. Damit spiegelt er einen der Kerngedanken der Governance seiner Familie, die den internationalen Spezialisten für Schrauben und Verbindungselemente sowie Logistiksysteme in der siebten Generation führt: Über die Dinge reden, bevor sie dringend werden. So hat sich die Inhaberschaft frühzeitig auf einen Konsens verständigt, der dem Gedanken „Business first“ folgt. Dieses Diktum sei zunächst nicht mehr als eine Leerformel gewesen, aber die Familie habe das Konzept während langer Diskussionen nach und nach mit Leben gefüllt. „Im Verlauf ist uns eines klargeworden: Wann immer es wirklich wichtig wird, werden wir stets so entscheiden, dass das Unternehmen profitiert, nicht die einzelnen Egos“, sagt der heute 54-Jährige. Diese und andere Kerngedanken der Familienverfassung, bei den Bossards „Leitbild“ genannt, sind fix und flexibel gleichzeitig: festgelegt,



Rund 100 Schweizer Unternehmer folgten der Einladung von Norbert Kühnis, Leiter Familienunternehmen und KMU PwC Schweiz (links), zum Familienunternehmerstag in Zürich. Es diskutierten u.a. Dr. Thomas Schmuckli (Bossard-Gruppe), Michael Ringier (Ringier-Gruppe), Jobst Wagner (Rehau-Gruppe) und Dr. Dominik von Au (INTES).

um den Inhabern eine Leitplanke bei der familiären Führung zu sein, und anpassbar, um sich dem Wandel des Familienunternehmens über die Generationen anzupassen. „Leitbild heißt nicht: einmal darüber geredet und dann ab damit in die Schublade. Wir holen das immer wieder hervor und überprüfen, was aktualisiert werden muss.“

So lebendig die Familie, so vital das Leitbild. Was das für die Governance-Praxis bedeutet, zeigt ein Fall aus der jüngeren Vergangenheit. Ein Nachkomme aus einem Stamm, der sich vor Jahren von der Inhaberschaft getrennt hatte, näherte sich dem Familienunternehmen wieder an. Die Bossards entscheiden pragmatisch: „Wenn einer will, darf er auch zurückkommen.“

Die Bossard-Gruppe mit einem Umsatz von 600 Mio. Euro befindet sich an der Schwelle zum Übergang in die achte Generation – um das Jahr 2025 herum wird es so weit sein, aber die Next-Gen-Mitglieder gehören heute schon zu den Mitaktionären. „Wir führen treuhänderisch für die Nachkommen. Wir wollen ein erfolgreiches Unternehmen weitergeben.“

Auch die Rehau-Gruppe baut auf ein vergleichbares Fundament. „Vertrauen, Zuverlässigkeit und Innovation“, zählt Jobst Wagner (58), VR-Präsident des 1907 gegründeten Unternehmens, auf, welche Werte sowohl in die Inhaberschaft als auch in das Geschäft hineinspielen. „Wir synchronisieren das zwischen der Familie und dem Unternehmen. Das halten wir für unverzichtbar.“ Nur so könnten Konstanz und Nachhaltigkeit entstehen.

Inhaberziele mutig weiterentwickeln

Auch hier taucht wieder das dynamische Element auf, das die Inhaber von Rehau in die Governance einspeisen. Das Unternehmen erwirtschaftet heute einen Umsatz von 3,4 Mrd. Euro und ist auf Polymere für diverse Schlüsselindustrien spezialisiert. Das Geschäft

wurde im Lauf der vier Generationen gleich mehrfach angepasst: erst Viehhandel, dann Lederspezialist, dann Kunststoffe. Dieses Geschäft prägt das Unternehmen noch heute, gerade erst bekräftigt durch das strategische Konzept *Rehau 2020* – und auch auf der Inhaber-Ebene werden laufend Vorkehrungen für die Zukunftsfähigkeit getroffen. Dafür kommt die Familie jedes Jahr für zwei bis drei Tage zusammen. In bewährter Routine werden die Zukunftsfragen familiärer Gestaltung aufgegriffen, einschließlich der Einbindung der nächsten Inhaber-Generation sowie der Weiterentwicklung der Familiencharta.

Wichtig bei der unternehmerischen Gestaltung ist vielen Familienunternehmern zudem die Schnittstelle zum Gemeinwesen. Auch dieses Thema hat Rehau-Firmenchef Wagner im Blick. „Wir sollten auf die Politik nicht allein über die Interessenorganisationen einwirken, sondern als Unternehmer auch einen direkten Beitrag leisten.“ Die Schweiz sei ein Standort, der Wohlstand mit vielen Chancen für pionierhaftes Handeln und einer liberalen Ordnung verknüpfe. Es sei Aufgabe jedes Unternehmers, sich für den künftigen Erhalt dieser Qualitäten einzusetzen. „Freiheit und liberale Ordnung haben die Basis dafür geschaffen, dass Unternehmen zur Blüte gelangen.“ Die zu verteidigen, sei ein wichtiger Beitrag zum Gemeinwesen, der aber vielen Handelnden abhandengekommen sei. „Das ist in der heutigen Welt verloren gegangen, weil alle so beschäftigt sind.“

Deshalb solle immer wieder gefragt werden: Wer setzt sich ein? Es lohne sich, sagt Familienunternehmer Wagner, seine Zeit nicht nur in die eigene Firma einzubringen, sondern auch in verschiedene Bereiche der Gesellschaft. Die drei Vollblutunternehmer bestätigen, dass eine regelmäßige Überprüfung der Familien- und Unternehmensstruktur von Zeit zu Zeit – spätestens aber von Generation zu Generation – angegangen wird, um damit die Grundlage für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens zu sichern. ●

VON CHRISTINA MÜLLER

Der strategische Wert der Governance

Eine neue Studie unter 10.000 italienischen Familienunternehmen belegt: Für den langfristigen Erfolg ist eine individuelle Governance entscheidend.

Gute Governance ist unerlässlich. Handfeste Beweise dafür lieferte Prof. Dr. Alessandro Minichilli, Associate Professor am Department of Management and Technology der Bocconi University (Mailand, Italien), in seinem Vortrag „The Strategic Value of Family Firms' Governance“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) im Juni 2017. Er zeigte: Familienunternehmen können überdurchschnittlich erfolgreich sein. Entscheidend dafür ist allerdings eine individuelle Governance für die Familie und das Unternehmen.

Professionelle Beiräte

Eine Family Business Governance ist vor allem in älteren, größeren und international agierenden Familienunternehmen entscheidend. Denn Familienunternehmen mit Governance sind in Kombination mit ihrer stärkeren Internationalisierung profitabler und größer als vergleichbare andere Familienunternehmen.

lienenunternehmen. Zudem akquirieren sie verstärkt andere Unternehmen und werden seltener zum Übernahmeobjekt. Sie sind es auch, denen, unterstützt von einem mit familienfremden Mitgliedern besetzten Beirat, die familiäre Nachfolge rechtzeitig gelingt. Zwar können Familienunternehmen auch ohne Governance profitabel wachsen, offenbart Minichilli. Jedoch gelte dies nur für Gesellschaften, die vom Gründer selbst geführt werden oder vergleichsweise klein sind.

Grundlage dieser Erkenntnisse ist eine seit 2009 von der Bocconi Universität angestoßene, jährlich aktualisierte Untersuchung von mittlerweile knapp 10.000 italienischen Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 20 Millionen Euro. Diese hat Minichilli auf die Wahl der Governance-Form, strategische Entscheidungen und Profitabilität hin durchleuchtet.

Die Analyse unterstreicht die Bedeutung, die die Familienunternehmensforschung auch in Italien hat. Denn wie in Deutschland sind Familienunternehmen dort ein zentraler Wirtschaftsfaktor: Mehr als 85 Prozent der 784.000 Unternehmen sind Familienunternehmen. Und sie beschäftigen 70 Prozent der Arbeitnehmer. Zum Vergleich: In Deutschland sind 91 Prozent der Unternehmen familienkontrolliert oder -geführt, bei ihnen arbeiten 57 Prozent der Beschäftigten. Charakteristisch für Italiens Familienunternehmen ist vor allem ihre Langlebigkeit: 15 der ältesten Unternehmen weltweit kommen aus Italien, fünf davon (Fonderia Pontificie Marinelli (gegründet 1000), Barone Ricasoli (gegründet 1141), Barovier & Toso (gegründet 1295), Torrini (gegründet 1369) und Marchesi Antinori (gegründet 1385)) gehören zu den zehn ältesten Familienunternehmen, die noch immer aktiv sind.

Genau zugeschnitten

Minichilli schlussfolgert aus seinen Ergebnissen, dass es kein für alle Familienunternehmen gültiges Governance-Modell gebe. Vielmehr müsse dieses auf das Unternehmen und die Familie zugeschnitten werden. Familienunternehmen können mit Hilfe einer individuellen Governance einen Beitrag dazu leisten, offen, modern, effizient und erfolgreich zu sein. Nur mit ihr sind sie attraktiv für familienfremde Manager und Beiräte, die wiederum die Internationalisierung forcieren, die Wettbewerbsfähigkeit stärken und den rechtzeitigen Generationenübergang unterstützen können. ●

Familienunternehmen mit Governance sind in Kombination mit ihrer stärkeren Internationalisierung profitabler und größer als vergleichbare andere Familienunternehmen.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen in Österreich

Jetzt gibt es sie auch in Österreich: die aktualisierte Ausgabe des Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen.

Anfang Juli haben die INTES Akademie für Familienunternehmen und das Bankhaus Spängler die erstmals 2005 in Österreich herausgegebenen Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in der dritten Fassung veröffentlicht. Wie in Deutschland definiert der Governance Kodex für Familienunternehmen klare Regeln für Familienmitglieder und

vatstiftung gemäß Privatstiftungsgesetz. Viele der 3.600 Privatstiftungen in Österreich sind in Unternehmensbeteiligungen investiert, darunter bedeutsame österreichische Familienunternehmen wie Andritz, Manner, RHI und Zumtobel. Ziel ist es, die potenziellen Konflikte zwischen Stiftungszweck und Unternehmensinteressen durch entsprechende Regelungen nach dem Kodex aufzulösen. Die Stiftung soll als Eigen-

Ziel ist es, die potenziellen Konflikte zwischen Stiftungszweck und Unternehmensinteressen aufzulösen.

Gesellschafter von inhabergeführten und -kontrollierten Gesellschaften. Und wie in Deutschland ist der Kodex in Österreich aufgrund der zentralen Bedeutung von Familienunternehmen für Wirtschaft und Gesellschaft besonders relevant: Rund 90 Prozent aller österreichischen Firmen sind familiengeführt. Sie beschäftigen 67 Prozent aller Erwerbstätigen. Mit Hilfe eines individuell erarbeiteten Familienkodex können Unternehmerfamilien ihre Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen in einem strukturierten Prozess überprüfen, anpassen und weiterentwickeln und so das langfristige Überleben des Familienunternehmens gewährleisten.

Sonderteil Stiftungen im Österreichischen Kodex

In Abgrenzung zum deutschen Governance Kodex für Familienunternehmen enthalten die österreichischen Leitlinien einen gesonderten Abschnitt zur österreichischen Pri-

tümerin nicht die Unternehmensführung übernehmen, sondern das ihr gewidmete Vermögen nutzen und verwalten. Dabei soll darauf geachtet werden, dass das unternehmerische Handeln im Unternehmen möglich bleibt und Stiftungs- bzw. Einzelinteressen dem Unternehmensinteresse untergeordnet werden. Da Stiftungsbegünstigte nicht im Stiftungsvorstand vertreten sein dürfen, empfiehlt der Kodex, dass sich diese in einem aktiven Beirat konstituieren.

Aktualisierung berücksichtigt Rechtsprechung, Praxis und Wissenschaft

Eine renommierte Kommission aus 20 österreichischen Familienunternehmern und Wissenschaftlern hat den Kodex unter der Moderation von Prof. Dr. Peter May an neue Erkenntnisse aus der Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft angepasst. Die neuen Schwerpunkte der aktualisierten Kodex-Ausgabe betreffen u. a. Themen wie



Kommunikation innerhalb der Familien, die Bedeutung der Family Governance, Regelungen hinsichtlich der Aufsichtsgremien und die Besonderheit von österreichischen Privatstiftungen als Eigentümerin von Familienunternehmen.

Neben dem Präsidiumsvorsitzenden Prof. Dr. Peter May und Heinrich Spängler (Bankhaus Carl Spängler & Co. KG AG) haben u. a. folgende Unternehmen bei der Überarbeitung der Leitlinie mitgewirkt: Sport Bründl, Handl Tyrol, Bau- und Immobilienunternehmen Hillebrand, Schwarzmüller, Jacoby Holding, Gebrüder Weiss, Eisenwerk Sulzau-Werfen und das Hotel Edelweiss. Zu den Kommissionsmitgliedern zählten zudem Dr. Peter Bartels (Mitglied der Geschäftsführung von PwC und Leiter Familienunternehmen und Mittelstand) und Dr. Dominik von Au (Partner bei PwC und Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen). ●

VON RUDOLF KRICKL UND SIEGBERT NAGL

Die österreichische Privatstiftung – immer noch aktuell?

Die österreichische Privatstiftung gilt aufgrund ihrer Steuerprivilegien als interessante Gestaltungsalternative zur deutschen Stiftung. Ist sie das noch?

Die Privatstiftung ist in Österreich ein beliebtes Vehikel zur Vermögenssicherung. Ihre Anzahl ist aber seit 2011 rückläufig. Der Grund ist schnell gefunden: Zahlreiche, auch steuerliche, Gesetzesänderungen haben die Attraktivität der Stiftung – auch für deutsche Stifter – geschwächt. Nach wie vor gibt es aber gute Gründe für das österreichische Modell.

Grundsätzliche Vorteile der österreichischen Privatstiftung

- Die Begünstigten sind anonym.
- Der Vermögensstand ist nicht öffentlich bekannt.
- Die Errichtung einer Stiftung zu eigennützigen Zwecken ist möglich.
- Das Vermögen ist nicht Gegenstand der Erbaufteilung. Es kann ungeschmälert erhalten werden.
- Die Privatstiftung unterliegt einem speziellen Besteuerungsregime, das gegenüber der Besteuerung von Privatvermögen oder einer Veranlagung in einer Kapitalgesellschaft vorteilhaft ist: Sie unterliegt weder in Österreich noch in Deutschland der Vermögensteuer oder

Erbschaftsteuer oder einer Erbersatzsteuer. In- und ausländische Beteiligungserträge sind steuerfrei. Zulässig ist zudem die Übertragung von im Rahmen von Veräußerungen von Beteiligungen realisierten stillen Reserven auf neu angeschaffte Beteiligungen oder, für den Zeitraum von 12 Monaten, auf eine sogenannte Übertragungsrücklage.

- Beim Wohnsitzwechsel fällt durch die Abtrennung des Vermögens vom Stifter und von den Begünstigten keine Wegzugsbesteuerung an.

Nicht zu unterschätzende Nachteile

Diesen Vorteilen steht vor allem ein gewichtiger Nachteil entgegen: Die Stifterrechte, die dem Stifter Einfluss auf den Stiftungsvorstand und die Verwaltung des Vermögens der Stiftung erlauben, erlöschen spätestens bei seinem Ableben. Um dies zu verhindern, bietet sich z. B. die Errichtung einer Stiftung GmbH & Co. KG an. In dieser Variante kann die Stiftung über die Kommanditanteile lediglich an Vermögen und Gewinn der unternehmerisch tätigen KG

beteiligt werden, die Geschäftsführung aber in den Händen der sich im Eigentum des Stifters und seiner Nachfolger befindlichen Komplementär-GmbH verbleiben.

Um den Familieneinfluss zu sichern, können auch Mehrstimmrechtsaktien zurückbehalten werden. Werden solche ausgegeben, könnte der Hauptteil der Unternehmensanteile in eine Stiftung eingebracht werden, während die Mehrheit der Stimmrechte in Familienbesitz verbleibt. Beide Strukturen sollten bereits bei Errichtung der Stiftung umgesetzt werden.

Die Vorteile der österreichischen Privatstiftung dürften künftig aus drei Gründen sogar noch weiter verwässert werden. Erstens weicht die Einführung eines Registers für wirtschaftliche Eigentümer (UBO-Register, Ultimate Beneficial Owner) in Österreich die strikte Anonymität der Begünstigten auf. Zweitens kann die Möglichkeit, Substiftungen für einzelne Begünstigtenkreise zu errichten, das Ziel der Verhinderung von Erbteilungen gefährden. Und drittens widerspricht die Forderung, auch Stiftungen zur Veröffentlichung ihres Jahresabschlusses zu verpflichten, dem Interesse der Stifter an Diskretion.

Die österreichische Privatstiftung hat durch zahlreiche Gesetzesänderungen an Attraktivität verloren. Unter bestimmten Voraussetzungen ist sie zur Vermögensverwaltung und -sicherung für deutsche Stifter jedoch noch immer interessant. Da die Errichtung grundsätzlich ein auf Dauer angelegter Schritt ist, sollte sie umsichtig strukturiert und bedacht werden. ●



Rudolf Krickl

ist Mitglied der Geschäftsführung und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Österreich



Siegbert Nagl

ist Leiter des Bereichs Privatpersonen/Private Clients bei PwC Österreich





Qualifizierungsprogramm für Gesellschafter und Familienmitglieder in Köln

Bilanzen lesen und verstehen → 19. Oktober 2017

Strategie und Finanzierung verstehen → 20. Oktober 2017

Vermögen erhalten und vermehren → 30. November 2017

Die Inhaberfamilie → 1. Dezember 2017

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Der Beirat

Nutzen – Aufgaben – Zusammensetzung

12. Oktober 2017

📍 Köln

Veränderungen erfolgreich gestalten

Auf die Mitarbeiter kommt es an!

17. Oktober 2017

📍 Köln

Von der Strategie zum Cockpit

Neuorientierung, Strategie-Kennzahlen, Strategie-Controlling

24. Oktober 2017

📍 Ludwigsburg

Organisationsentwicklung

Wie Sie Strategie und Struktur aufeinander abstimmen!

25. Oktober 2017

📍 Ludwigsburg

Digitale Vertriebsstrategien

Herangehensweise – Beispiele

26. Oktober 2017

📍 Ludwigsburg

Vermögen erhalten und vermehren

Vermögensanlage und -controlling, Vermögensnachfolge

27. Oktober 2017

📍 Ludwigsburg

Verhandlungen gewinnt man im Kopf!

Vorbereitung, Strategieauswahl, Verhandlungspsychologie

16. November 2017

📍 Nürnberg

Arbeiten und Führen 4.0

Digitalisierung und ihre Konsequenzen jenseits der Technik

21. November 2017

📍 bei Goldbeck in Bielefeld

Stärken stärken

Talente erkennen, Talente nutzen, Talente ausbauen

22. November 2017

📍 Kassel

Service Excellence

Servicestrategien offline und online

23. November 2017

📍 Kassel

Sicher verhandeln bis zum Abschluss

Wie Sie hohe Preise durchsetzen und so Ihre Gewinne steigern!

24. November 2017

📍 Kassel

Digitaler Vertrieb/Digitales Marketing im B2B

Was Unternehmen jetzt tun können

28. November

📍 Hamburg

Holdingsstrukturen

für wachsende Familienunternehmen

06. Dezember 2017

📍 Köln

Dialektik

Die hohe Kunst des Überzeugens und Motivierens

07. Dezember 2017

📍 Köln

Die Kraft der Rhetorik

Menschen begeistern und überzeugen – auch in schwierigen Situationen!

08. Dezember 2017

📍 Köln

FÜR DIE NEXT GENERATION

Strategie-Workshop

Das Unternehmen erfolgreich entwickeln

20. bis 21. Oktober 2017

📍 Köln

Persönlichkeits-Workshop

Reflektiertes Handeln im Unternehmensalltag

23. bis 24. November 2017

📍 Frankfurt

FÜR BEIRÄTE

Vertiefungslehrgang I

Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Haftung und Compliance

16. bis 17. November 2017

📍 Stuttgart

Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung und Kennzahlen aus den Bereichen Markt, Prozesse und Personal

18. bis 19. Januar 2018

📍 Stuttgart

ÖSTERREICH

Thronfolge oder Gleichbehandlung?

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen

9. Oktober

📍 Wien

Loslassen lernen

Wie ein geregelter Abgang zum neuen Aufbruch wird

10. Oktober

📍 Wien

Der Selbst-Entwickler

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

11. Oktober 2017

📍 Wien

SCHWEIZ

Disrupt Yourself

Ihr Weg zur digitalen Strategie

15. November 2017

📍 Zürich

Thronfolge oder Gleichbehandlung?

Nachfolgekonzepte und ihre Auswirkungen

16. November 2017

📍 Zürich



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon +49 228/36780-61

oder unter www.intes-akademie.de/anmeldung

INTES

Akademie für Familienunternehmen

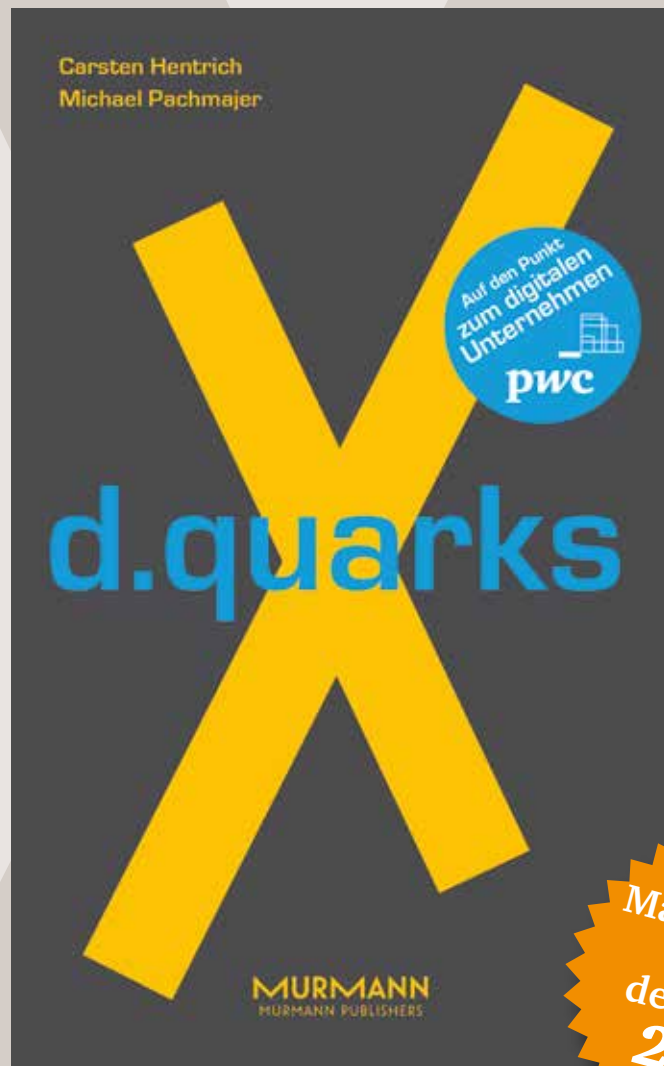
Kronprinzenstraße 31, 53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de

www.facebook.com/INTES.Akademie

d.quarks to go

*Die zehn wichtigsten Fähigkeiten
für die digitale Transformation
Ihres Unternehmens*



„d.quarks – Der Weg zum digitalen Unternehmen“
gibt es jetzt auch in der komprimierten Kurzversion:
d.quarksX.

Erschienen im Murmann Verlag.

Mehr dazu unter www.dquarks.com oder per E-Mail an:
info@intes-akademie.de