

UnternehmerBrief



Strategieentwicklung

Wer macht die Strategie im Familienunternehmen? Inhaber, Geschäftsführung oder Beirat?

» SEITE 03

» SEITE 12

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

links oder rechts herum? Früher hat der Patriarch entschieden, wo es langgeht. Und heute? Wie geht Strategieentwicklung in immer komplexeren Organisationen, mit einem stetig wachsenden Gesellschafterkreis? Wer ist zuständig? Und was ist in Familienunternehmen besonders?

Besonders ist, dass auch die Familie eine Strategie braucht. Besonders ist auch, dass die Unternehmensstrategie zwingend auf die Inhaberstrategie abgestellt sein sollte. Nur so wird sichergestellt, dass das Management das Unternehmen im Sinne der Eigentümer führt. Nicht immer herrscht im Zusammenspiel zwischen Gesellschaftern, Geschäftsführung und Beirat hinreichende Klarheit, wer für welchen Teil der Strategieentwicklung verantwortlich ist. Und nicht immer wird Strategieentwicklung als laufender Prozess verstanden, den es in der Unternehmenskultur zu verankern gilt.

Weil das Thema so wichtig ist, haben wir der Strategie nicht nur die Titelgeschichte „Von der Inhaberstrategie zur Unternehmensstrategie“ gewidmet, sondern beschäftigen uns damit schwerpunktmäßig in dieser Ausgabe des UnternehmerBriefs. So zeigt der Unternehmer Felix Kroschke im Beitrag „Vom Bauchgefühl zum Strategieprozess“, warum eine klare und transparente Strategie unabdingbar ist, um Mitarbeiter zu binden und zu gewinnen. Reto Brunner erörtert, auf welche strategischen Kennzahlen es in Familienunternehmen ankommt, und Hans Schlipat schildert, welche Rolle der Beirat hat.

Außerdem gehen wir in diesem Heft u.a. dem „Mythos Eigenkapitalquote“ auf den Grund. Und Heinz-Walter Große, CEO von B. Braun, gibt Einblicke in die neuen Regeln der Zusammenarbeit des Medizintechnik-Konzerns.

Viel Spaß bei der Lektüre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Von der Inhaberstrategie zur Unternehmensstrategie <i>Geschäftsführung, Gesellschafter, Beirat: Wer macht was im Strategieprozess?</i>	3
Was sich CEOs von ihren Beiräten wünschen <i>Kompetenter und berechenbarer Sparringspartner gesucht</i>	7
Vom Bauchgefühl zum Strategieprozess <i>Die Professionalisierung der Strategieentwicklung</i>	8
Messen ja, aber was? <i>Strategische Kennzahlen in Familienunternehmen</i>	10
B. Braun geht neue Wege <i>Interview mit CEO Heinz-Walter Große</i>	12
Viel Freiraum <i>Next-Generation-Porträt über Dr. Jonas Haentjes von der Edel AG</i>	14
Wissenschaft <i>WHU-Studie zum Risikomanagement in Familienunternehmen</i>	16
<i>Studie der Fresenius Hochschule zur Krisenfestigkeit von Familienunternehmen</i>	17
Mythos Eigenkapitalquote <i>Kaum eine Kennzahl wird mehr überschätzt</i>	18
Namen und Würdigungen	20
Veranstaltungshinweise	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 17. Jahrgang, März 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.)

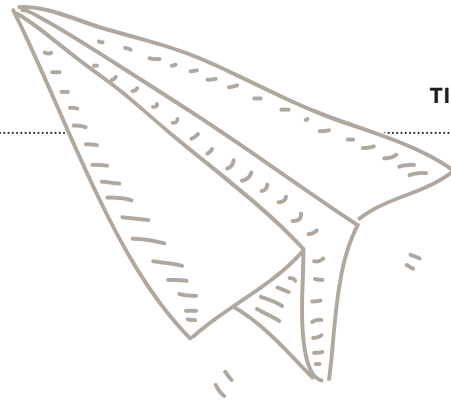
Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

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



Von der Inhaberstrategie zur Unternehmensstrategie

Eine unklare strategische Ausrichtung kann sich keine Familie und kein Unternehmen leisten. Aber wer entscheidet über die strategische Ausrichtung: Inhaber, Beirat oder Geschäftsführung?

Die Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Strategie gehört zu den zentralen Erfolgsfaktoren im Familienunternehmen. Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit. Und doch stellen wir in unserer täglichen Arbeit fest, dass der Umgang mit strategischen Fragen in Familienunternehmen immer noch von Unsicherheiten begleitet ist. Wer ist eigentlich zuständig für die Strategieentwicklung? Wie verhalten sich Inhaberstrategie und Unternehmensstrategie zueinander? Und wie stellen wir eine erfolgreiche Implementierung sicher? Mit unserem Beitrag wollen wir Hinweise zum richtigen Umgang mit diesen Fragen geben.

Wer ist eigentlich zuständig?

Am Anfang aller Verwirrung steht die Frage nach der Zuständigkeit. Ist die Strategieentwicklung eigentlich eine Aufgabe des Eigentümers, des Beirates oder der Geschäftsführung?

Am Vorbild der Publikumsgesellschaft geschulte Manager und Beiräte haben darauf eine klare Antwort. Die Strategie wird von der Geschäftsführung entwickelt und dem Beirat – jedenfalls dann, wenn es sich um ein kontrollierendes Organ handelt – zur Zustimmung vorgelegt. Die Umsetzung der gemeinsam verabschiedeten Strategie ist dann wieder Sache der Geschäftsführung. Die Erfolgskontrolle obliegt dem Beirat, die hierfür notwendigen Informationen liefert das Berichtswesen.

Und die Inhaber? Sie sollten sich tunlichst heraushalten und das Geschäft den Profis überlassen. So sieht es die immer noch herrschende Meinung

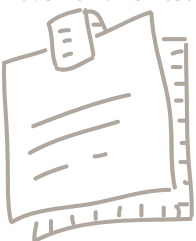
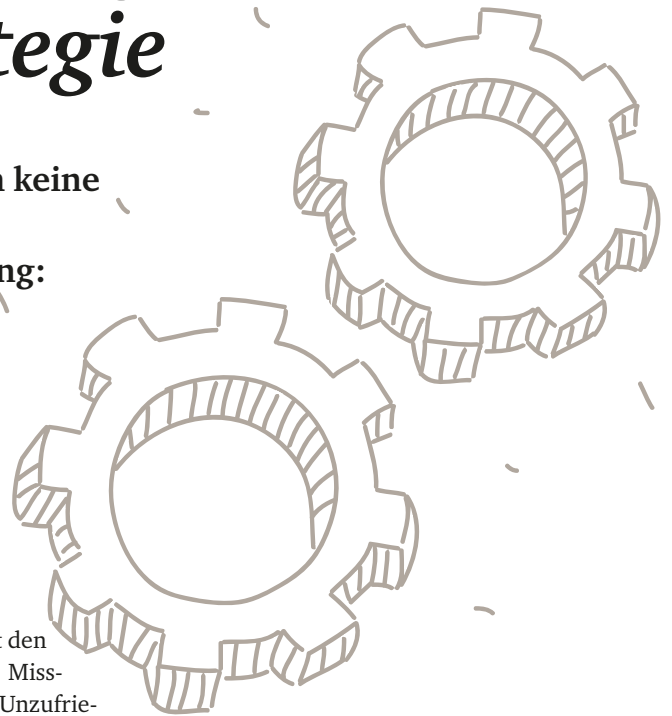
– und legt damit den Grundstein für Missverständnisse, Unzufriedenheit und Konflikte, mitunter sogar für unternehmerisches Scheitern. Denn die Logik der Publikumsgesellschaft passt einfach nicht auf Familienunternehmen.

Abschied von alten Mustern

Anders als Publikumsgesellschaften haben Familienunternehmen nämlich einen „sprechenden“, oft sogar dominanten Inhaber. Einen Inhaber, der nicht (nur)

Jeder Strategieprozess beginnt bei den Inhabern. Sie dürfen nicht nur, sie müssen den für die weitere Strategieentwicklung maßgeblichen Rahmen vorgeben.

mit den Füßen abstimmen und seine Anteile jederzeit verkaufen kann, sondern dem die Firma gehört und dessen Beteiligung am Familienunternehmen oftmals die wesentliche Vermögensposition darstellt. Und es gehört nun einmal zu den Fundamentalprinzipien unserer Vermögens- und Wirtschaftsordnung: Die Inhaber geben die Richtung vor, sie bestimmen, was mit ihrem Eigentum geschehen soll und wer den Auftrag erhält, diese Vorgaben in ihrem Sinne auszuführen. Das ist ➤



» bei Immobilien so, bei Wertpapieren, bei Unternehmen im Staatsbesitz oder im Eigentum von Finanzinvestoren – und es ist kein Grund ersichtlich, warum das bei Unternehmen im Familienbesitz anders sein sollte.

Am Anfang steht die Inhaberstrategie

Erkennt man die prägende Rolle des dominanten Inhabers an, wird es einfach. Jeder Strategieprozess beginnt bei den Inhabern. Sie dürfen nicht nur, sie müssen den für die weitere Strategieentwicklung maßgeblichen Rahmen vorgeben.

Ist dieses Unternehmen noch das richtige Investment für unsere Familie oder müssen wir uns davon trennen?

Das Instrument, dies zu tun, ist die Inhaberstrategie. Sie ist keine Strategie für das Unternehmen, sondern eine gemeinsame Strategie der Inhaber. Aber sie hat Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens, weil sie u.a. klärt, wie die Inhabergefamilie mit ihrer Inhaberstellung umgehen will. Gemeinsame Antworten auf Fragen wie

- » Welchem „Auftrag“ (welcher „Mission“) fühlen wir uns verpflichtet?
- » Welche Ziele wollen wir erreichen?
- » Welche Werte sollen dabei berücksichtigt werden?
- » Wo sind wir investiert und warum eigentlich?
- » Welche Erwartungen haben wir an unser „Investment“?
- » Und welchen Rahmen setzen wir für die Erfüllung des unternehmerischen Auftrags?

binden nicht nur die Inhaber. Sie bestimmen auch die Rahmenbedingungen für diejenigen, die für die Erreichung dieser Vorgaben Sorge tragen müssen.

Familienunternehmen sind üblicherweise auf langfristigen, generationenübergreifenden und nicht auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet. Sie denken nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten. Mit Folgen für die strategische Ausrichtung:

An die Stelle der am Kapitalmarkt üblichen Wachstumsorientierung tritt bei ihnen der Wunsch nach Unabhängigkeit in den Mittelpunkt des strategischen Denkens. Was das genau bedeutet, muss jede Inhabergefamilie für ihr Familienun-

ternehmen individuell für sich bestimmen – und zwar immer wieder neu. Sie muss wichtige Fragen stellen und beantworten. Fragen wie:

- » Wie wichtig ist uns der Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit wirklich? Welche Erwartungen haben wir an die (finanzielle) Stabilität und was bedeutet das für Rentabilität und Wachstum?
- » Welche finanziellen Mittel können und wollen wir dem Unternehmen belassen bzw. zur Verfügung stellen? Welche sonstigen Finanzmittel darf das Unternehmen einwerben und bis zu welcher Grenze?

Manchmal sogar die schmerzhafteste Frage:

- » Sind wir eigentlich noch der richtige Inhaber für dieses Unternehmen?

Oder:

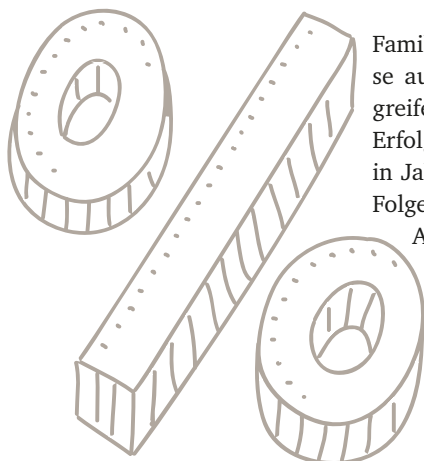
- » Ist dieses Unternehmen noch das richtige Investment für unsere Familie oder müssen wir uns davon trennen?

Es gehört zu den großen Fortschritten im Umgang mit Familienunternehmen, dass es mit dem Inhaberstrategieprozess inzwischen ein professionelles und erprobtes Instrumentarium gibt, alle die Inhaberebene betreffenden Fragen nicht mehr nur aus dem Bauch heraus, sondern professionell und strukturiert zu bearbeiten und in einer Familienverfassung zu dokumentieren.

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie als gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführung und Beirat

Ausgehend von der Strategie der Inhaber, beschreibt die Unternehmensstrategie anschließend den Weg zum Ziel für das oft größte Vermögen der Familie. Wie stellen wir sicher, dass wir dorthin kommen, wo wir hinkommen wollen? Sind wir in den richtigen Märkten? Wie positionieren wir uns im Wettbewerb? Wie erarbeiten wir uns Wettbewerbsvorteile und -vorsprünge? Welche Fähigkeiten benötigen wir, um in der Zukunft erfolgreich zu sein? Welche Ressourcen benötigen wir für die Entwicklung oder den Erhalt dieser Fähigkeiten?

Dies zu tun, ist Aufgabe der Organe, die die Inhaber dazu bestimmt haben. Und zwar genau in der Macht- und Aufgabenverteilung, die von ihnen – den Inhabern – festgelegt worden ist. In der Regel sind das die Geschäftsführung und der Beirat, wobei die operative Verantwortung zur Strategieentwicklung bei der Geschäftsführung liegen sollte. Aber es tut der Qualität der Strategie und ihrer Akzeptanz gut, wenn der Beirat und die Inhabergefamilie frühzeitig in den Strategiepro-





zess eingebunden sind. Insbesondere dann, wenn der Beiratsvorsitzende aus dem Familienkreis kommt und seine Rolle im Sinne eines aktiven Beiratsvorsitzenden versteht.

Ist weder die Geschäftsführung noch der Beirat mit Familienmitgliedern besetzt, empfiehlt es sich, die Familie direkt einzubeziehen. Dies kann zum Beispiel mit Workshops für den Beirat und die Inhaber geschehen, in denen die Strategie erörtert und um Zustimmung der Inhaber geworben wird – und zwar vor der Implementierung. Von der Geschäftsführung ist dabei besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, v.a. wenn sie mit Fremdmanagern besetzt ist. Wird die Strategie implementiert, ohne die Inhaber „abzuholen“ und von strategischen Schwerpunkten zu überzeugen, ist ein baldiges Zerwürfnis vorbestimmt. Fehlt es an Empathie, Bescheidenheit und Bewusstsein für den sensiblen Umgang mit dem Vermögen der Inhaberfamilie, helfen Erfahrungsschatz und Expertise der handelnden Manager oft nicht weiter.

Generell gilt: Gute Strategien entstehen nicht in Silos, sie sind Gemeinschaftswerke mit klar verteilten Rollen. Und wenn gemeinsam an ihnen gearbeitet wurde, ist die von der Governance geforderte Zustimmung in aller Regel nur noch eine Formalität.

Von Inhaber- auf Unternehmensebene

Die „Technik“ des Unternehmensstrategieprozesses an sich ist von der Art des Unternehmens unabhängig. Denn hier geht es darum, eine Strategie festzulegen, die das (erfolgreiche) Bestehen des Unternehmens sicherstellt, um die Ziele der jeweiligen Gesellschafter zu erreichen.

Geht es bei Publikumsgesellschaften noch meist um die Maximierung des Shareholder-Values und bei öffentlichen Unternehmen um die Erfüllung einer hoheitlichen Aufgabe, sind die Ziele und die Mission der Inhaber im Familienunternehmen meist weitaus differenzierter.

An erster Stelle steht in der Regel nicht, möglichst viel Gewinn zu erzielen, sondern ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen. Im Rahmen des Strategieprozesses müssen daher die von den Inhabern vorgegebenen Rahmenbedingungen, die Mission und Vision, die Ziele und Werte, die Erwartungshaltung, letztlich aber auch die Renditeanforderungen der Inhaberfamilie berücksichtigt werden. Ultimatativ muss die Strategie sicherstellen, dass diese Ziele erreicht werden. Und wenn die Inha-

berfamilie sich entscheidet, nicht (mehr) in bestimmten Märkten agieren oder bestimmte Geschäfte verfolgen zu wollen, muss sich das – wohl oder übel – in der Strategie niederschlagen. Wie einschneidend das sein kann, zeigt die norwegische Investmentholding Ferd: Die Familie entschied sich in den 1990er-Jahren, nicht mehr im Tabakgeschäft aktiv sein zu wollen, weil dies ihrem Werteverständnis widersprach. Daher musste das Tabakunternehmen verkauft werden – und das, obwohl es den eigentlichen Grundstein für den Erfolg von Ferd gelegt hatte und weiterhin ein profitables Geschäftsfeld war.

Die Rolle der Strategie

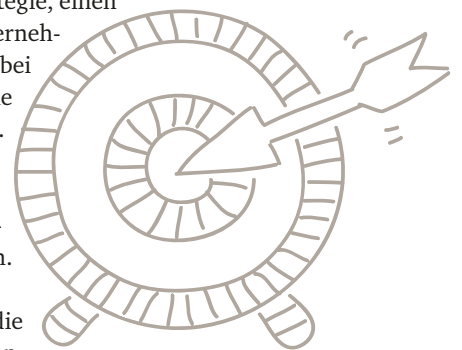
Die Festlegung der Strategie ist heute wichtiger denn je, um den aktuellen Herausforderungen – dem rapiden technologischen Wandel, Handelskriegen, Fachkräfte-

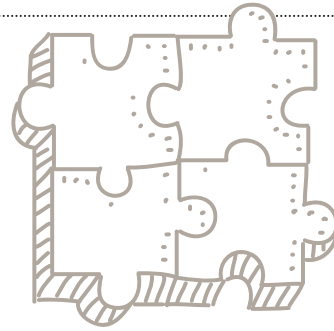
Um auch morgen noch am Markt bestehen zu können, braucht es Schnelligkeit, Agilität, Mut, Fehlerkultur, digitale Dienste und die richtigen Mitarbeiter.

mangel, Urbanisierung und Migration, Individualisierung und politischer Instabilität, Unsicherheit und Vertrauensverlust – Rechnung zu tragen. Denn das ist jetzt die „neue Normalität“, auf die Unternehmen eine passende Antwort finden müssen.

Zwar verfügen die meisten Familienunternehmen über eine mehr oder minder konkrete Strategie, einen Plan, eine Vorstellung, wie das Unternehmen auszurichten ist. Oft folgen sie dabei mehr einer Vision, als dass strategische Überlegungen im Vordergrund stehen. Doch das ist angesichts der vielfältigen Herausforderungen, vor denen Familienunternehmen aktuell stehen, gefährlich, wenn nicht lebensbedrohlich.

Zumal Unternehmen mit Strategien, die in der Vergangenheit funktioniert haben, nicht automatisch für die Zukunft gewappnet sind. Eine kontinuierliche Anpassung der Strategie, des Geschäftsmodells, der IT, innerbetrieblicher Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und der notwendigen Fähigkeiten ist heute überlebenswichtig. Um auch morgen noch am Markt bestehen zu können, braucht es ➤





► Schnelligkeit, Agilität, Mut, Fehlerkultur, digitale Dienste und die richtigen Mitarbeiter. Und eine entsprechende Strategie, die diese Flexibilität ermöglicht.

Der Strategieprozess

Wie sollte also die Strategie eines Familienunternehmens sinnvollerweise aussehen, das von Tradition und Innovation lebt, das eine hohe Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern – oft gegenüber der ganzen Region – hat und das es mit spezifischem Know-how zum Weltmarktführer geschafft hat? Wie entwickelt man eine Strategie, die den Anforderungen des Marktes und auch denen der Inhaber gerecht wird? Dies geschieht in mehreren Schritten:

Wichtig ist dabei, die notwendigen Fähigkeiten nicht singulär zu betrachten, da sie nur gemeinsam wirken und sich gegenseitig verstärken. Diese Fähigkeiten bestehen immer aus vier Dimensionen:

- 1) Mensch und seine Kompetenzen: Wer wird benötigt und mit welchem Wissen?
- 2) Organisation: Wo wird ein Mitarbeiter platziert, um größtmöglichen Mehrwert zu erzeugen?
- 3) Prozesse: Welche Abläufe sind sinnvoll?
- 4) Technologie: Welche Infrastruktur und Software sind notwendig?

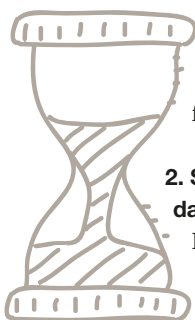
Diese vier Dimensionen müssen zwingend ganzheitlich betrachtet werden, um die volle Wirkung zu erzeugen.

Was macht uns einzigartig und grenzt uns vom Wettbewerb ab?

1. Schritt: Was macht uns aus? Welchen Mehrwert schaffen wir für unsere Kunden?

Im ersten Schritt gilt es zu bestimmen, wie das Unternehmen Wert generiert, wie es sich gegenüber dem Wettbewerb abgrenzt, in welchem Bereich seine strategischen Vorteile liegen und mit welchem Geschäftsmodell es künftig am Markt agieren will und kann. Zentrale Fragen sind hier:

- » Was macht uns einzigartig und grenzt uns vom Wettbewerb ab?
- » Wie könnte eine Disruption unseres Geschäfts aussehen?



Hier geht es um die „Value proposition“, den USP, sei es die Innovationsführerschaft, der Kostenoptimierer, Servicekönig, Wertschöpfungschampion, Plattformbeherrscher o.Ä.

2. Schritt: Welche Fähigkeiten brauchen wir dafür?

Im zweiten Schritt geht es darum, die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen aufzubauen, die notwendig sind, um diesem Anspruch zu genügen und das Wertversprechen einzulösen. Und darum, diese Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln, um immer besser zu sein als die Wettbewerber, schneller zu sein als der Markt. Welche Fähigkeiten notwendig sind, ist eine Frage des Drucks im Markt, der Erwartung der Kunden und des Maßes an Unterscheidung von allen Mitbewerbern.

3. Schritt: Stimmt unser Produkt- und Dienstleistungsangebot damit überein?

Entsprechend dieser Fähigkeiten und der Ausrichtung am Markt wird im dritten Schritt bestimmt, ob das Produkt- und Dienstleistungsangebot zur Strategie und den Fähigkeiten passt. Produkte und Services, die den Anforderungen nicht genügen, werden konsequent aussortiert und Ressourcen abgezogen. Andere müssen aufgebaut und weiterentwickelt werden, um den Anforderungen des Marktes und der eigenen Idee zu genügen. Heute reicht es nicht mehr, nur qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, sie müssen auch den geänderten und sich weiter rasant ändernden Kundenanforderungen (z.B. aufgrund der Digitalisierung oder der Anforderungen an Handhabbarkeit) Rechnung tragen. Stets sind dabei die in der Inhaberstrategie festgelegten Vorstellungen (und Grenzen) einzubeziehen und die Strategie darauf auszurichten.

Werden diese Aspekte bei der Inhaber- und Unternehmensstrategie beachtet, ist der Grundstein für eine gedeihliche Zukunft gelegt – für die Familie und das Unternehmen. ●



Prof. Dr. Peter May ist Partner der PETER MAY Family Business Consulting GmbH & Co. KG, Honorarprofessor an der WHU Otto Beisheim School of Management sowie Strategic Advisor für PwC im Bereich Familienunternehmen und Mittelstand.

Uwe Rittmann ist Partner bei PwC und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand in Deutschland.

Gute CEOs brauchen gute Beiräte

Ein Beirat sollte die Willensbildung der Akteure professionalisieren und Komplexität reduzieren, statt sie zu erhöhen.

Die Qualität der Zusammenarbeit der operativen Geschäftsführung mit den Gesellschaftern sowie dem Beratungs- und/oder Kontrollgremium ist für ein Unternehmen in der Regel von existenzieller Bedeutung. Allerdings sind die Rechte und Pflichten eines freiwillig etablierten Beirat-Gremiums je nach den Gesellschafterinteressen weit gestreut, ebenso wie die Besetzungsqualität. Die für externe Manager schlechteste Variante bildet eine vielstimmige Kakophonie unabgestimmter Gesellschafterinteressen, die ihren Widerhall in ebenso vielstimmiger Beirats-„Arbeit“ findet. Die Etablierung eines Beratungs- und Kontrollgremiums sollte die Willensbildung zwischen den Akteuren professionalisieren, Komplexität reduzieren und auf transparenten Regeln der Zusammenarbeit basieren. Das Beratungsgremium sollte sich auf die Unternehmensstrategie, wesentliche Investitionen einschließlich in Personal/Führungskräfte sowie die allgemeine finanzwirtschaftliche Situation des Unternehmens (Cashflow) konzentrieren.

In einer nicht repräsentativen teilstrukturierten Kurzbefragung, die RochusMummert unter 44 CEOs von Familienunternehmen unterschiedlichster Größe und Branche durchgeführt hat, ergab sich auf die Frage „Was sind die entscheidenden Faktoren für eine gute Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem Beratungs-/Kontrollgremium“ folgendes Bild:

- 😊 klare, berechenbare Interessen und ggf. Erwartungskommunikation (25 Nennungen)
- 😊 Unterstützung auch in schwierigen Situationen (Vertrauen) (24)
- 😊 offene, ehrliche und zeitnahe Feedbacks (23)
- 😞 fachliches Verständnis und ggf. wertiger Rat (20)
- 😊 eindeutige Willensbildung (Einstimmigkeit) (17)
- 😊 Respekt und Wertschätzung im täglichen Umgang (15)
- 😞 Stellung von Unternehmensinteressen über Eigeninteressen (Gesellschafter) (12)
- 😞 produktive Konfliktbehandlung (10)
- 😊 langfristig stabile Unternehmens- und Finanzierungsstrategie (9)
- 😞 finanzielle Anerkennung außergewöhnlicher Leistungen (7)

Legende: Die Befragten konnten bis zu fünf Kriterien aus einem vorgegebenen 24-Punkte-Katalog auswählen. Die Smileys indizieren die persönliche Zufriedenheit der Antwortenden mit dem jeweiligen Kriterium.

Das Ergebnis dieser Befragung wird durch unsere Beratungspraxis bestätigt. Es korreliert sowohl mit dem Ergebnis unserer Onboarding-Studie als auch mit vergleichbaren Erhebungen von Alvarez & Partner sowie von Alix Partners aus dem Jahr 2018.

Es geht im Wesentlichen um Vertrauen, Kommunikation, Berechenbarkeit und den nachvollziehbaren, transparenten Interessenausgleich zwischen den Akteuren. In einer Zeit, in der gute Manager zunehmende berufliche Wahlfreiheit haben, wird die Art und Weise der Gremienzusammenarbeit immer wichtiger.

Nicht jedes Beratungsgremium scheint aus Managementsicht fachlich auf der notwendigen Höhe zu sein.

Die formelle, aber auch zu einem großen Teil informelle Kommunikation steht im Mittelpunkt der Beziehungsgestaltung. Die gegenseitige Offenlegung der Erwartungshaltungen, klare Umsetzungsvereinbarungen, konstruktiv-kritische Feedbacks in alle Richtungen und eine zivilisierte, aber ggf. auch hart ausgetragene Konfliktbehandlung sind wesentliche Gestaltungsparameter, die es bewusst zu nutzen gilt. Nicht jedes Beratungsgremium scheint aus Managementsicht fachlich auf der notwendigen Höhe zu sein. Umso wichtiger ist die offene Kommunikation, um Missverständnisse und späteres unliebsames Erwachen zu vermeiden. Oder, wie ein erfolgreicher schwäbischer Unternehmer es ausdrückt: „Schwätze muss ma.“ Die Besetzung des Beratungsgremiums sollte auf keinen Fall nach dem „Best Buddy“-Prinzip erfolgen, sondern sich – zumindest überwiegend – an der benötigten fachlichen Qualifikation und menschlichen Passung orientieren. Ein deutliches Kompetenzgefälle zwischen Management und Beiräten führt in der Regel zu Spannungen und Auseinandersetzungen, letztlich auch zum Verlust wertvoller Managementressourcen. Denken Sie an ein Symphonieorchester: Gute Leute spielen immer nur mit guten Leuten. Eine „Querpfiffe“ verhagelt das gesamte Konzert. ●



Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner bei Rochus Mummert Executive Consultants GmbH

VON SABINE STRICK



Foto: iStock

Vom Bauchgefühl zum Strategieprozess

Familienunternehmen müssen ihren Strategieentwicklungsprozess professionalisieren. Das Bauchgefühl des Inhabers mag immer noch gut sein, doch um Mitarbeiter auf allen Ebenen auf gemeinsame Ziele einzuschwören, taugt es eher nicht.

Geschäft ist das, was passiert, während andere Strategiepläne machen. Nach dieser Maxime führen immer noch viele Unternehmer ihre Firmen im Jahr 2019. Manche sogar erfolgreich. Denn es gibt sie tatsächlich, die genialen Unternehmertypen mit dem untrüglichen Gespür für gute Geschäfte, die auch bei großen und komplexen Unternehmen und schwierigen Märkten ihre Unternehmensstrategie im Kopf haben oder auch ganz ohne Strategiekon-

ternehmerisch denkende Mitarbeiter setzen, braucht es hingegen eine transparente Strategie. „Transparenz ist in vielen inhabergeführten mittelständischen Familienunternehmen aber immer noch ein Problem“, beobachtet Arnold Weissman, Gründer von Weissman & Cie. Doch immer mehr Unternehmer würden erkennen, dass sie in wachsenden Unternehmen mehr Menschen mit auf die Reise nehmen müssten. „Und das geht nur über eine formulierte und kommunizierte Strategie“, sagt Weissman.

Wer mehr Menschen auf die Reise mitnehmen will, kommt um einen transparenten Strategieprozess nicht herum.

Mehr Transparenz

Mehr Menschen auf die Reise mitnehmen. Darum geht es auch Felix

zept die richtigen Entscheidungen treffen. Eine zu Papier gebrachte Mittel- und Langfriststrategie brauchen sie nicht. Wirklich?

In patriarchal geführten Unternehmen mag das funktionieren. Bislang zumindest. In Unternehmen, die auf den unterschiedlichsten Führungsebenen auf eigenverantwortlich handelnde und un-

Kroschke, der gemeinsam mit seinem Bruder in dritter Generation die Ahrensburger Christoph Kroschke Gruppe führt, Spezialist für digitale und analoge Zulassungsdienstleistungen und größter deutscher Anbieter für Kfz-Kennzeichen mit rund 1.700 Mitarbeitern. „Mein Vater hat sicherlich viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen. Doch ihm und uns war auch klar, dass es bei zu-

nehmender Unternehmensgröße und sich verändernden Märkten einen anderen Strategieprozess braucht.“ In den vergangenen 30 Jahren hätten die Märkte gewissermaßen die Strategie vorgegeben. Es ging um Flächenwachstum und Verdrängungswettbewerb. „Heute braucht es mehr als nur das, um erfolgreich zu bleiben“, erklärt Felix Kroschke. Die Geschäftsleitung, bestehend aus Felix Kroschke, seinem Bruder Philipp und einem familienexternen Geschäftsführer, hat erstmals 2014 einen solchen Prozess gestartet und arbeitet seitdem kontinuierlich daran, die formulierte Strategie „Kroschke 2022“ ins Unternehmen zu tragen.

Das sei allein schon aus Gründen der Mitarbeiterbindung und -gewinnung das Gebot der Stunde. „Für viele der jungen Mitarbeiter, die wir für Kroschke gewinnen wollen, ist das Why ganz entscheidend“, erklärt Felix Kroschke unter Bezug auf Simon Sineks Golden-Kreis-Modell. „Wenn wir nicht erklären können, warum es für jeden Einzelnen sinnstiftend ist, bei Kroschke zu arbeiten, haben wir als Arbeitgeber schlechte Karten“, sagt er.

Die Kroschke Gruppe sei mit ihren verschiedenen Sparten sehr breit aufgestellt. Die neue Mission: „Wir machen Mobilität einfach, bilden eine Klammer, die es vorher so nicht gegeben hätte“, erklärt Felix Kroschke.

Nachdem Vision, Mission und Leitbild feststanden, galt es, diese auf die einzelnen Geschäftsbereiche herunterzubrechen, mit konkreten strategischen qualitativen wie quantitativen Zielen zu unterlegen und ins Unternehmen zu tragen. „Damit gingen auch einige organisatorische Veränderungen einher. Geschäftsbereiche wurden zusammengelegt, Reportingstrukturen verändert etc.“ Damit sei aus dem Strategieprojekt auch ein Cultural-Change-Projekt geworden. „Wir befinden uns mitten im Kulturwandel“, sagt Kroschke.

Höhere Innovationskraft

Der sei aber auch notwendig. Denn auch bei Kroschke wird die zunehmende Digitalisierung langfristig das angestammte Geschäft verändern. Ein „Weiter so wie bisher“ sei als Unternehmensstrategie keine Option für die nächsten 20 Jahre. Felix Kroschke erklärt: „Der Kfz-Zulassungsprozess wird in fünf Jahren ein anderer sein als heute. Wir sind bereits jetzt ziemlich gut in einigen Digitalthemen wie im Dokumentenmanagement oder bei einigen Blockchain-Anwendungen.“ Doch das sei erst der Anfang. „Wir brauchen eine andere Innovationskultur, als wir sie früher hatten“, benennt Felix Kroschke ein wesentliches Element von „Kroschke 2022“.

Generationswechsel wie im Fall Kroschke sind typische Trigger für das Einführen von Strategieprozessen. Unabdingbar wird ein Strategieprozess bei einem erstmaligen Wechsel von der Inhaberführung zum Fremdmanagement (siehe auch Beitrag „Systemwechsel“ auf www.intes-akademie.de/newsroom).

Aber wie gut oder schlecht funktioniert Strategieentwicklung, wenn sich Märkte schneller drehen als jemals zuvor, wenn die Prognosefähigkeit stetig abnimmt und immer mehr Variablen die Kalkulationen bestimmen? Wie soll man langfristige Investitionsentscheidungen treffen, ohne dass man wirklich langfristig planen kann? Führt dies eine detaillierte strategische Planung nicht ad absurdum?

Nein, weiß Axel Borowski, Partner bei der PwC-Tochter Strategy&. Gerade dann komme es auf eine gute Strategieentwicklung an. Borowski begleitet international tätige Familienunternehmen u.a. bei der Entwicklung von globalen Footprint-Strategien. Ziel sei es, die Wertschöpfung im eigenen Unternehmen bei ständig wechselnden Rahmenbedingungen an den verschiedensten Standorten immer wieder entlang einer definierten Kernstrategie optimal auszurichten. Dabei gehe es in einer solchen Footprint-Strategie um mehr als nur Produktionsverlagerung, erläutert Borowski. Jede Unternehmensfunktion müsse an dem Standort erbracht werden, der in Effizienz, Qualität, Know-how und Marktnähe die größten Vorteile biete.

Strategie ist ein Prozess

Strategien vom Format „Alle gehen nach China, also gehen wir auch dort hin“ funktionierten heute nicht mehr, ist sich Borowski sicher. Wer erfolgreich bleiben wolle, müsse seine Standorte, seine Produktsegmente, seine Transferpreise, seine Logistikketten etc. regelmäßig überprüfen und seine Strategie immer wieder flexibel anpassen, sagt er. Niemand könne z.B. heute mit Sicherheit sagen, in welche Richtung die aktuellen Zolldiskussionen den Welthandel beeinflussen. Aber mithilfe von Szenarioplanung könne man dennoch eine solide, aber flexible Zehnjahresplanung aufsetzen, die schnelle Richtungswechsel ermöglicht. „Allerdings funktioniert das nur, wenn das Unternehmen gelernt und geübt hat, in Szenarien zu denken und zu planen, und konsequent in der Umsetzung ist“, fügt Borowski an.

Weissman nennt das Familienunternehmen Fressnapf als Paradebeispiel für ein Unternehmen, das seine Kurz-, Mittel- und Langfriststrategie jedes Jahr in einem etablierten Prozess auf den Prüfstand stellt und konsequent danach handelt. So habe das Unternehmen in den vergangenen 35 Jahren schon zig Transformationen durchgemacht. Aktuell wandelt sich Fressnapf vom Tierfutterhändler und Franchisegeber zur 360-Grad-Plattform für Menschen mit einem großen Herz für Tiere. „Es ist der größte Umbau der Firmengeschichte. Und das im besten Jahr der Firmengeschichte“, sagt Weissman. Dazu brauche es Mut – und eben eine wirklich konsequente Strategieentwicklung.

Auch für Felix Kroschke steht fest, dass Strategieentwicklung ein dynamischer, laufender und langfristiger Prozess ist, der ausschließlich mit dem entsprechenden Willen zu Veränderung funktioniert. Dazu brauche es die passende Unternehmenskultur: „Culture eats strategy for breakfast“, bringt es Felix Kroschke mit dem bekannten Peter-Drucker-Zitat auf den Punkt.

Strategieentwicklung in diesem Sinne verstanden ist damit das Gegenteil von engen Zielvorgaben und autokratischer Planung. Sie ist der erste Schritt, die allerorten geforderte hohe Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit in der DNA des Unternehmens einzupflanzen. ●



Empfehlenswert!

Nächstes INTES-Unternehmer-Seminar zum Thema Unternehmensstrategie „Strategien konsequent umsetzen“ am 21.05.2019 in Frankfurt am Main: www.intes-akademie.de/seminare.

VON RETO BRUNNER

Strategische Kennzahlen in Familienunternehmen

Wer seine strategischen Ziele erreichen will, muss seine Fortschritte messen können. Dazu müssen relevante strategische Kennzahlen definiert und systematisch erhoben werden.



Ein Unternehmen muss wissen, dass heute die richtigen Dinge für den künftigen Erfolg umgesetzt werden. Dies ist wichtiger als zu sehen, wie viel letzten Monat verdient wurde.

Ein Unternehmen muss jederzeit wissen, in welcher aktuellen Situation es ist (statisch), aber auch, ob es sich auf dem richtigen strategischen Weg befindet (dynamisch). Dafür braucht es quantifizierbare Größen, sprich Kennzahlen. Welche Kennzahlen die Richtigen sind, hängt natürlich

unmittelbar von der vorher definierten Unternehmensstrategie ab (siehe auch Beitrag S. 3–6). Nur wenn Kennzahlen genau auf diese Strategie abgestimmt sind, können sie ein zentraler Treiber für Wachstum und Transformation und ein wirksames Führungsinstrument sein.

Dabei gilt es, zwischen kurz- und längerfristigen Kennzahlen zu unterscheiden. Mit kurzfristigeren (eher taktischen) Zielen kann agil auf Veränderung reagiert und Entwicklungen können antizipiert werden. Für Teams kann ein schnelles Feedback der eigenen Leistung gegen diese Ziele sehr motivierend wirken und aggressivere Wachstumsziele fördern.

Strategische Kennzahlen mit einem etwas längeren Zeithorizont sind entscheidend, um strategische Opportunitäten zu erschließen. Gerade bei längerfristigen visionären Zielen kann ein Familienunternehmen seine typischen Stärken ausspielen und diese mit einer großen Beharrlichkeit, auch bei kurzzeitigem Gegenwind, weiterverfolgen. Möchte man strategische Kennzahlen als effektives Führungsinstrument nutzen, gilt es, einige wichtige Dinge zu berücksichtigen.

Mehr „leading“ als „lagging“

Ein *lagging* Indikator ist vergangenheitsbezogen und misst ein Ergebnis. Ein *leading* Indikator im Gegenzug ist zukunftsgerichtet und enthält wichtige Informationen darüber, wie ein künftiges Ergebnis ausfallen wird. *Lagging* Indikatoren sind zwar wichtig, um die effektive Leistung zu messen, aus strategischer Sicht sind sie jedoch weniger wertvoll. Unternehmen, die es verstehen, *leading* Indikatoren zu definieren und diese als vorausschauende Entscheidungsgrundlage zu nutzen, haben einen wichtigen strategischen Vorteil. Sie können proaktiv

Foto: iStock

und agil auf Veränderung reagieren. Dies macht *leading* Indikatoren zu einem wichtigen transformativen Instrument. In einer Vertriebsgesellschaft mit Außendienst beispielsweise gibt die Anzahl der Kundeninteraktionen einen wichtigen Hinweis auf künftiges Auftragsvolumen und letztlich Umsatz. Folgerichtig ist die Kennzahl geplanter und durchgeführter Kundeninteraktionen über verschiedene Kanäle für ein solches Unternehmen ein wichtiger strategischer *leading* Indikator.

Stringenz bringt's

Damit sichergestellt ist, dass die gesamte Organisation auch wirklich an einem Strang zieht, müssen die strategischen Kennzahlen mit allen relevanten Entscheidungsträgern im Unternehmen abgestimmt und kommuniziert sein. Die Kennzahlen müssen sowohl innerhalb der Funktionen (vertikal) als auch über die Funktionen hinweg (horizontal) konsistent sein. Dies setzt eine Diskussion und eine klare Kommunikation über die Ziele und Prioritäten im Unternehmen voraus und fördert die Zusammenarbeit.

Typischerweise decken die wichtigsten Kennzahlen die vier Bereiche Finanzen, interne Prozesse, Kompetenzen und Mitarbeiter sowie Kunden ab. In der heutigen Zeit reicht der Fokus auf die interne Effizienz und die finanzielle Performance nicht mehr aus. Das Bewusstsein, dass die Kunden die Basis von nachhaltigem geschäftlichem Erfolg sind, wird immer größer. Dies zeigt sich dadurch, dass kritische Kennzahlen in der Kundendimension – wie beispielsweise der „Net Promotor Score“ (NPS) – immer weiter ins Zentrum rücken. Der NPS berechnet die Differenz zwischen Kunden, die ein Unternehmen weiterempfehlen würden (Promotoren), und solchen, die das nicht tun (Detraktoren).

Weniger ist mehr

Nicht alles, was messbar ist, sollte auch gemessen werden. Im Vorfeld der Kennzahldefinition kommt es entscheidend darauf an, die wirklich relevanten Zusammenhänge zu verstehen. Es gilt, die Kenn-

zahlen zu identifizieren, die im jeweiligen Unternehmen den Unterschied ausmachen.

Die Frage nach der optimalen Anzahl an strategischen Kennzahlen lässt sich nicht pauschal beantworten. Führt man mit vielen Kennzahlen, kann zwar die Komplexität besser abgebildet werden, es wird aber auch schnell umständlich und unübersichtlich. Entscheidend ist, dass die strategischen Kennzahlen an Verantwortlichkeiten und Incentivierung geknüpft sind. Wenn Zielgrößen nicht erreicht werden, braucht es Maßnahmen und Reaktionen, und es muss von vornherein klar sein, wer sich des Themas annimmt und den Lead hat.

Kennzahlen sind das wichtige Resultat einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit den entscheidenden strategischen Fragestellungen eines Unternehmens.

Eine einfache, aber sehr wirksame Identifikation von wichtigen strategischen Kennzahlen gelingt mit der Frage, mit welchen fünf Hauptinformationen der Eigentümer oder Geschäftsführer ruhig schlafen kann. Zum Beispiel:

- Habe ich die finanzielle Basis für eine stabile Weiterentwicklung (Ertrag, Liquidität, Eigenkapital)?
- Sind meine Kunden zufrieden und empfehlen sie mich weiter?
- Sind meine strategischen Projekte auf Kurs (z.B. weitere Differenzierung, Innovationen, Markterweiterungen)?
- Habe ich eine stabile und motivierte Mannschaft?
- Kenne ich die Hauptrisiken meines Geschäfts und erkenne ich Frühwarnindikatoren?

Erfolg erfolgreich messen

Trotz der allgemeinen Datenflut leiden viele Unternehmen unter schlechter Datenqualität und -verfügbarkeit. Oft erfordern alte, nicht integrierte Systeme einen großen manuellen Aufwand bei der Ermittlung von

aussagekräftigen Kennzahlen. Dies kann aus eigentlich vorlaufenden (*leading*) Indikatoren plötzlich vergangenheitsbezogene (*lagging*) Kennzahlen machen, der beabsichtigte strategische Wert entfällt.

Zusätzlich bleibt festzuhalten, dass eine Kennzahl meist gar nicht so klar und eindeutig ist, wie man vermuten möchte. Je mehr man sich damit beschäftigt, desto eher realisiert man, dass möglicherweise verschiedene Versionen der gleichen Kennzahl notwendig sind.

Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen treiben den

Trend hin zur Echtzeitverfügbarkeit von Kennzahlen und ermöglichen immer mehr auch vorhersagende Kennzahlen. Komplizierte Datenmodelle können verschiedenste Datenpunkte, wie beispielsweise Nutzerverhalten und Nutzereigenschaften, verbinden und in Echtzeit verarbeiten. Mithilfe dieser Modelle lässt sich für jeden Nutzer der Risikofaktor für eine Abwanderung ermitteln und so im entscheidenden Moment eine gezielte Marketingaktion auslösen.

Kennzahlen sind letztlich nicht die Voraussetzung des Erfolgs, sondern sie sind das wichtige Resultat einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit den entscheidenden strategischen Fragestellungen eines Unternehmens. ●



Reto Brunner ist Partner bei PwC Schweiz in Zürich und auf die Strategieberatung von Familienunternehmen spezialisiert.

HEINZ-WALTER GROSSE IM GESPRÄCH MIT ULRIKE LÜDKE

B. Braun geht neue Wege

Der Medizintechniker B. Braun setzt auf mehr Flexibilität bei den internen Arbeitsprozessen. Heinz-Walter Große, scheidender CEO bei B. Braun, über Unternehmenssteuerung mithilfe rollierender Forecasts und neue Regeln der Zusammenarbeit.

Herr Prof. Große, durch die Digitalisierung sind die Innovations- und Produktzyklen auf dem Gesundheitsmarkt deutlich schneller geworden. Viele Entwicklungen lassen sich kaum vorhersehen. Wie funktioniert die Strategieentwicklung bei B. Braun heute?

HEINZ-WALTER GROSSE: Die Digitalisierung ist keine Revolution, die über Nacht kam, sondern eine Entwicklung, der wir uns bei B. Braun kontinuierlich anpassen. Auch wenn heute alles etwas schneller geht als früher, lassen sich die Prozesse gut steuern. Wir haben dazu ganz neue Möglichkeiten sowohl im Produktbereich als auch bei der Unternehmenssteuerung.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Wir haben bereits im Jahr 2006 die herkömmliche Jahresbudgetplanung abgeschafft und durch rollierende Forecasts ersetzt. Wir wollten uns nicht mehr drei Monate im Jahr mit der Planung für das Folgejahr beschäftigen, wo wir doch im September noch gar nicht wissen, welche Umsätze wir im nächsten Jahr erwarten können. Voraussetzung für das neue Verfahren war die EDV-technische Umstellung aller B. Braun-Gesellschaften auf SAP. Heute sind wir in der Lage, für den B. Braun-Konzern am zweiten Arbeitstag des Folgemonats einen konsolidierten Monatsabschluss zu erstellen.

Wie funktioniert die Budgetsteuerung konkret?

Zwei Mal jährlich werden auf Basis der aktuellen Zahlen in Review-Meetings die Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr sowie am Ende des Jahres für das kommende Geschäftsjahr besprochen. Weichen die Prognosen von den Erwartungen ab, schauen wir, an welcher Stelle die Gesellschaften Unterstützung benötigen. Diese Steuerung ist kurzfristig und basiert auf tatsächlichen Entwicklungen. Auch Investitionen lassen sich so gut steuern. Wir wissen jeden Monat sehr genau, wo wir stehen und wie der Finanzbedarf für den Rest des Jahres aussieht.

Wie funktioniert die mittel- und langfristige Strategieplanung?

Wir machen zusätzlich einen Fünfjahresplan, bei dem im Wesentlichen die Ergebnisse, basierend auf unseren Erwartungen, fortgeschrieben werden. In dem eigentlichen Strategieprozess geht es aber eher um die großen Fragen wie beispielsweise: Wohin wollen wir uns entwickeln? Was wollen wir verändern? Zeitnah wird

immer wieder geprüft, wo wir mit unseren Initiativen stehen. Das ist eher ein rollierender Prozess, der parallel zum aktuellen Steuerungsprozess läuft.

Die Digitalisierung wirkt sich auch auf die Arbeitswelt im Unternehmen aus. Vor Kurzem haben Sie gemeinsam mit Bernadette Tillmanns-Estorf, der Leiterin der Bereiche Unternehmenskommunikation und International Human Resources bei B. Braun, ein Buch veröffentlicht. Dort propagieren Sie die Sprengung des klassischen Unternehmensorganigramms zugunsten projektorientierter Teams. Sind die herkömmlichen Hierarchiestrukturen überholt?

Die steigende Komplexität und Vernetzung bringen die klassischen Organisationsformen unserer Zusammenarbeit an ihre Grenzen. Bislang organisieren wir Arbeit meist in Abteilungen und Zuständigkeiten und bilden diese in Kästchen in einem Organigramm ab. Wenn Sie sich die Organigramme von Unternehmen anschauen, sind diese sehr stark auseinandergezogen. Es werden immer wieder neue Abteilungen kreiert, manchmal mit nur zwei Personen. Wir wollen einen unnötigen Personalaufbau verhindern, den wir uns unter dem Druck der Märkte nicht leisten können. Daher wollen wir die Arbeitsbereiche flexibler gestalten. Wir verfolgen das Ziel,

Über B. Braun Melsungen

Die Wurzeln des nordhessischen Herstellers von Medizintechnik- und Pharmaprodukten B. Braun Melsungen gehen auf das Jahr 1839 zurück, in dem Julius Wilhelm Braun die Rosen-Apotheke in Melsungen erwirbt. Sein Enkel Carl Braun beginnt Anfang des 20. Jh. mit der industriellen Herstellung von Medizinprodukten. Die folgenden zwei Generationen treiben die Internationalisierung des Familienunternehmens voran. Heute erwirtschaftet B. Braun Melsungen mit 63.000 Mitarbeitern in 64 Ländern 6,8 Milliarden Euro (2017). Zum 1. April dieses Jahres übernimmt mit Anna Maria Braun die sechste Generation das Ruder. Sie löst Heinz-Walter Große an der Spitze des Konzerns ab. Ludwig Georg Braun hatte ihm vor acht Jahren als erstem familienfremdem Manager die Leitung des Konzerns übertragen.

die Arbeit intelligenter zu verteilen. Neben Routinearbeiten gibt es immer auch Projektarbeit, bei der die Mitarbeiter bereichsübergreifend in Teams zusammenarbeiten können.

Für die Mitarbeiter kann es erhebliche Mehrarbeit bedeuten, wenn diese zusätzlich zu ihrem definierten Aufgabenbereich in Projekten mitarbeiten sollen, oder?

Es geht auf keinen Fall darum, den Mitarbeitern mehr Arbeit zuzumuten. Bevor wir neue Mitarbeiter einstellen, überlegen wir nun erst einmal, ob wir die Arbeit nicht anders organisieren können. Wir schauen uns die Prioritäten an und entscheiden dann, ob es eventuell Tätigkeiten gibt, auf die wir verzichten können. Eine größere Flexibilität bei der Arbeitsorganisation stellt übrigens auch eine Chance für die Mitarbeiter dar. Sie lernen neue Arbeitsbereiche kennen und können sich beruflich weiterentwickeln. Sie müssen nicht darauf warten, dass die Stelle des Chefs frei wird oder eine neue Planstelle geschaffen wird.

Anfang des Millenniums hat B. Braun ein offenes Bürokonzept eingeführt und feste Arbeitsplätze abgeschafft. Nun wollen Sie die etablierten

Strukturen der Zusammenarbeit auflösen. Wie kommt so viel Flexibilität bei den Mitarbeitern an?

Natürlich fällt es nicht allen Mitarbeitern leicht, sich in so einem System zurechtzufinden. Es gibt Menschen, die möchten morgens genau wissen, wie ihr Arbeitstag aussieht. Das Buch soll zunächst einmal dazu anregen, die klassische Arbeitsorganisation zu hinterfragen und Beispiele zeigen, wie wir von dem Kästchendenken wegkommen. Vereinzelt arbeiten wir auch heute schon funktionsübergreifend nach dem Ansatz „Agiles Arbeiten“, der eigenverantwortliche Teamarbeit in den Mittelpunkt stellt. Das Organigramm von B. Braun ist in den vergangenen 40 Jahren jedoch im Wesentlichen gleichgeblieben, während sich das Umfeld, in dem wir arbeiten, komplett verändert hat.

Die Auflösung von Hierarchien und Berichtsstrukturen stellt das Mitarbeiter-Chef-Verhältnis auf den Kopf. Wie gehen Sie mit Widerstand aus der Chefetage um?

Wir stellen das Konzept durch verschiedenste Kommunikationsmaßnahmen, beispielsweise Vorträge und Informationsveranstaltungen, im ganzen Unternehmen vor. Es gibt bereits sehr viele Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, die sich mit großer Eigen-



Prof. Dr. Heinz-Walter Große, scheidender Vorstandsvorsitzender bei B. Braun Melsungen.

Foto: B. Braun Melsungen

initiative in die Weiterentwicklung von Tasks & Teams einbringen. Aber wie bei jedem Veränderungsprojekt gibt es hier „Motoren“ und Einzelne, die eher zögerlich sind. Jedoch werden auch diese Führungskräfte in ihren Abteilungen von den Mitarbeitern mit der Thematik konfrontiert und müssen sich der Diskussion stellen. Allein das ist schon ein Kulturwandel.

In welchen Bereichen haben Sie die Zusammenarbeit bereits neu organisiert?

In der Unternehmenskommunikation und im Bereich International Human Resources haben wir bereits vor zwei Jahren begonnen, das Konzept in die Praxis umzusetzen. In der Finanzabteilung und in der Rechtsabteilung wird es diskutiert. Speziell ausgebildete Coaches geben die Erfahrungen aus den Pilotabteilungen an andere Abteilungen und an unsere Gesellschaften im Ausland weiter, von denen bereits viele Interesse gezeigt haben. Was dort dann übernommen wird, kann ganz unterschiedlich sein und hängt auch von den jeweiligen Aufgaben der Mitarbeiter ab.

Wie lange wird es dauern, bis das heutige Organigramm bei B. Braun der Vergangenheit angehört?

Wir wollen einen tiefgreifenden Kulturwandel herbeiführen. Das lässt sich nicht einfach von oben herab verordnen. Die Abschaffung der Budgetplanung haben wir einfach beschlossen und umgesetzt. Dies funktioniert bei der Neuorganisation der Zusammenarbeit aber nicht. Ich sehe das eher als einen Prozess, bei dem wir Überzeugungsarbeit leisten müssen. Ich glaube jedoch, dass die Diskussio-

„Das Organigramm von B. Braun ist in den vergangenen 40 Jahren im Wesentlichen gleichgeblieben, während sich das Umfeld, in dem wir arbeiten, komplett verändert hat.“

nen, die ich an den verschiedenen Stellen im Unternehmen erlebe, einen Wandel bereits in Gang gesetzt haben. In zwei Jahren wird die Arbeit bei B. Braun ganz anders organisiert sein als heute.

Sie haben diesen Prozess kurz vor Ihrem geplanten Ausscheiden im kommenden Mai angestoßen. Ist das Ihr Vermächtnis an Ihre Nachfolgerin Anna Maria Braun?

Das Thema diskutiere ich mit einzelnen Führungskräften bereits seit drei oder vier Jahren. Ich wollte das schon lange zu Papier bringen. Bei Frau Braun erlebe ich großes Interesse. Sie wird das Thema sicherlich weiter vorantreiben. ●

JONAS HAENTJES IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

Viel Freiraum

Eigentlich hatte Dr. Jonas Haentjes (33) nicht geplant, die Nachfolge seines Vaters anzutreten, doch dann ließ er sich schnell überreden. Jonas Haentjes, der neue Chef des Medienkonzerns Edel, über seine Rollenfindung im Familienunternehmen.

Jonas, nach deinem Medizinstudium hat dich dein Berufsweg zunächst in die Unternehmensberatung geführt. Was gab den Ausschlag, doch ins Familienunternehmen einzusteigen?

JONAS HAENTJES: Das Medizinstudium hat mir viel Spaß gemacht. Ich konnte mir letztendlich aber nicht vorstellen, als Arzt zu praktizieren. Nach dem Examen habe ich zunächst bei Roland Berger und später für Monitor Deloitte in der Beratung gearbeitet. Kurz vor seinem 60. Geburtstag begann mein Vater, sich Gedanken über das Thema Nachfolge zu machen. Gleichzeitig war ich nach fünf Jahren im Beratungsgeschäft an einem Scheidepunkt angelangt und es kam die Frage auf, ob ich noch einmal etwas anderes machen möchte. Als mein Vater mich dann fragte, ob ich mir vorstellen könnte, die Firma zu übernehmen, habe ich relativ schnell Ja gesagt.

Habt ihr vorher in der Familie nie über die Nachfolge gesprochen?

Im Musikbusiness haben wir über viele Jahre in kürzeren Zeithorizonten von einem bis zwei Jahren gedacht. Viele kleinere Unternehmen in unserer Branche verschwinden nach ein paar Jahren wieder. Auch wir mussten schon schwere Krisen überstehen. Daher hat mein Vater meinen beiden jüngeren Geschwistern und mir immer klar gesagt, dass wir uns beruflich auf eigene Beine stellen sollten. Wir konnten uns frei entwickeln und niemand wurde in die Rolle des Nachfolgers hineingezwungen.

Du bist 2016 ins Unternehmen eingestiegen, seit 2017 teilst du dir die Geschäftsführung mit deinem Vater. Wie klappt die Zusammenarbeit?



Dr. Jonas Haentjes tritt die Nachfolge seines Vaters an.

Sehr gut. Ich wusste, dass mein Vater und ich gut zusammenarbeiten können. Wir haben schon immer eine sehr enge Beziehung gehabt und pflegen einen offenen Meinungsaustausch. Mein Vater hat mir viel Freiraum gegeben, so konnte ich in die neue Rolle hineinwachsen. Ich hatte von Anfang an Zugriff auf seinen E-Mail-Account und seinen Kalender und wurde in die Abstimmungsprozesse einbezogen. Im Laufe der Zeit hat er immer seltener an Besprechungen teilgenommen.

Habt ihr eine klare Aufgabenteilung vereinbart?

Nein, die hat sich erst entwickelt. Im Prinzip habe ich in den vergangenen drei Jahren Edel gemeinsam mit meinem Vater und unserem CFO/COO Timo Steinberg geführt. Mit Timo Steinberg teile ich mir auch das Büro.

Wie hat sich deine Rolle in den vergangenen Jahren verändert?

Anfangs war ich für den Bereich Corporate Development zuständig. Diese Abteilung gab es vor meinem

Eintritt in das Unternehmen nicht. Ich war für die neuen Projekte und Kunden zuständig sowie für die M&A-Themen. Als dann eine Interimslösung für die Leitung unserer Klassik- & Jazz-Label gebraucht wurde, habe ich zusätzlich auch diesen Bereich übernommen.

Ein Dreivierteljahr nach meinem Eintritt haben mein Vater und ich dann alle Termine gemeinsam wahrgenommen. Nach einem weiteren Jahr bin ich in den Vorstand aufgerückt. Von diesem Zeitpunkt an hatte ich die Verantwortung für unsere Kunden und Mitarbeiter.

Foto: Edel

Würdest du rückblickend den Nachfolgeprozess wieder so gestalten?

Ja, ich würde es wieder so machen. Mit meinem Eintritt in das Unternehmen haben wir kommuniziert, dass wir uns fünf Jahre Zeit für den Übergangsprozess nehmen wollen. Das war nur eine grobe Richtlinie, um uns nicht unter Druck zu setzen. Mein Vater ist Ende Februar aus dem Vorstand ausgeschieden. Damit hat der Nachfolgeprozess insgesamt nur drei Jahre gedauert.

Ist deinem Vater der Rückzug schwergefallen?

Wenn es nach meinem Vater gegangen wäre, hätte er sich schon nach zwei Jahren aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Dass mein Vater seinen Rückzug so konsequent vorangetrieben hat, liegt sicherlich an seiner Persönlichkeit und an seinem Vertrauen. Es hat aber auch mit der Veränderung unseres Marktes zu tun – bei der Entwicklung von digitalen Playern wie Spotify, Instagram & Co. aktuell zu bleiben, erfordert eine sehr hohe Aufmerksamkeit.

Welche Rolle wird dein Vater in Zukunft im Unternehmen übernehmen?

Wir haben unsere Firma mit Wirkung zum 1. März von einer AG in eine SE & Co. KGaA umgewandelt. An der Spitze dieser neuen Struktur steht ein dreiköpfiger Verwaltungsrat. Dieser setzt sich aus meinem Vater als Verwaltungsratsvorsitzendem und nichtgeschäftsführendem Direktor, Dr. Markus Conrad als nichtgeschäftsführendem Direktor und Aufsichtsratsvorsitzendem der KGaA und mir als einzigem geschäftsführendem Direktor zusammen. Mein Vater kann aber jederzeit Projekte übernehmen und mit ins operative Geschäft eintauchen, falls dies vor allem alte Geschäftsfreundschaften erfordern.

Wer bestimmt, wer im Verwaltungsrat sitzt?

Die Komplementärin der KGaA hat die Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE), an der mittelbar nur mein Vater und ich beteiligt sind. Wir bestimmen gleichberechtigt, wer in dem Verwaltungsrat sitzt.

Welche Rolle spielen deine Geschwister im Unternehmen?

Meine jüngere Schwester Judith ist in unserem Kinderbuchverlag Edel Kids Books tätig. Mein jüngerer Bruder Jakob arbeitet nicht im Familienunternehmen. Er arbeitet in einem Start-up, das nachhaltige Verpackungen aus Biomasse herstellt; vorher war er viele Jahre

„Mein Vater hat mir viel Freiraum gegeben, so konnte ich in die neue Rolle hineinwachsen.“

Dr. Jonas Haentjes, geschäftsführender Verwaltungsrat, Edel SE & Co. KGaA

in Afrika. Die Hälfte der Anteile unseres Unternehmens hat mein Vater an uns Kinder zu gleichen Teilen übertragen. Unabhängig von der Gesellschafterstruktur hat mein Vater bestimmt, dass nur einer aus der Familie im Unternehmen das Sagen haben soll.

Solche Konstellationen können enormes Konfliktpotenzial bergen. Wie beugt ihr Streitigkeiten innerhalb der Familie vor?

Wir haben eine Familienverfassung erarbeitet. Mit fachkundiger

Die Edel SE + Co. KGaA

Michael Haentjes gründet 1986 in Hamburg den Mailorder-Versand für Filmmusik-Schallplatten, edel Musik, und beginnt mit der Veröffentlichung von lizenzierten Soundtracks. Haentjes entwickelt das Unternehmen zu einer „Record Company“ mit eigenem CD-Presswerk und nimmt ab Anfang der 1990er-Jahre eigene Künstler unter Vertrag. 1998 folgt der Börsengang in Frankfurt. Drei Jahre später gerät die Medienfirma in eine schwere Krise. Nach erfolgreicher Sanierung erweitert die Edel AG ihr Geschäftsfeld um digitale Bereiche und erwirbt ab 2007 Buchverlage. Zudem wird die Fertigung von Vinyl-Schallplatten ausgeweitet, in der Edel Weltmarktführer ist. 2016 tritt der älteste Sohn Jonas Haentjes in die Firma ein. Ende 2017 rückt er neben seinem Vater in den Vorstand auf. Zur langfristigen Sicherung des Familieneinflusses wird Anfang März 2019 das Unternehmen in eine KGaA umgewandelt. Die Komplementärin hat die Rechtsform einer SE. Gleichzeitig zieht sich Michael Haentjes (63) aus dem operativen Geschäft in den Verwaltungsrat der Komplementär-SE zurück, geschäftsführender Direktor und weiteres Verwaltungsratsmitglied wird Jonas Haentjes. Edel gilt heute mit 209 Millionen Euro Umsatz und rund 1.100 Mitarbeitern als eines der größten unabhängigen Medienunternehmen Europas.

Unterstützung haben wir alle möglichen Szenarien besprochen und überlegt, wie wir im Geschwisterkreis damit umgehen würden. Das war sehr hilfreich, weil wir uns vorher noch nie darüber Gedanken gemacht hatten. Am Ende dieses Prozesses haben wir die Leitplanken der Zusammenarbeit im Gesellschafterkreis festgelegt.

Wie schwierig ist es, sich als Fachfremder in der Musikbranche zu behaupten?

Unsere Familie ist seit drei Generationen im Mediengeschäft und hier vor allem in der Musik aktiv. Es gehört zu unserer Familiengeschichte. Die Welt der Musik, Bücher und der Filme war folglich schon immer ein Teil meines Lebens. Ich habe schon während meiner Schulzeit und in den Semesterferien bei Edel ausgeholfen und kenne die Mitarbeiter daher seit vielen Jahren. Für die Aufgaben, die ein besonderes Spezialwissen erfordern, beispielsweise für ein bestimmtes Genre, sind unsere Label-Chefs zuständig. Sie wissen, welcher Künstler als Nächstes angesagt ist.

Setzt du in der Unternehmensführung andere Schwerpunkte als dein Vater?

Ich treibe das Thema Digitalisierung des Unternehmens insgesamt voran. Unser Geschäftsmodell in der Musikindustrie ist hier schon sehr weit auf die digitalen Vertriebswege ausgerichtet, wir sind einer der größten Vertriebsdienstleister in Deutschland. Nichtsdestotrotz haben wir bei der Digitalisierung des Umsatzes unserer eigenen Inhalte immer noch Potenzial. Zusätzlich treibe ich die Modernisierung der internen Prozesse voran; hiermit geht auch eine neue Unternehmenskultur einher, insbesondere in der Kommunikation über die Abteilungsgrenzen hinweg. ●

VON CHRISTINA MÜLLER

Risiko in Firma und Familie

Ein Leitfaden der WHU – Otto Beisheim School of Management klärt auf und ist Wegweiser zugleich.

Oft kommt es erst, wenn es zu spät ist: das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Bedeutung eines Risikomanagements im Familienunternehmen. Dabei ist es gerade in Familienunternehmen besonders wichtig. Nicht nur, weil viele Inhaberfamilien einen großen Teil ihres Vermögens in der Firma gebunden haben und ihre Mitglieder häufig mit Dividenden- bzw. Gehaltszahlungen rechnen. Auch die Familie an sich kann ein Risikofaktor sein, wenn Konflikte auf der Inhaberebene auf das Unternehmen übertragen werden.

Damit soll es jetzt ein Ende haben. Mit ihrem umfassenden Leitfaden will die WHU – Otto Beisheim School of Management für mehr Aufmerksamkeit für die spezifischen Risiken von Firma und Familie unter Unternehmerfamilien werben. Die Autoren Max Leitterstorf, Nadine Kammerlander und Thilo Wenig zeigen, auf welchen Ebenen Risiken entstehen können, belegen diese mit zahlreichen Praxisbeispielen und stellen Präventionsmöglichkeiten vor. Insbesondere sprechen sie sich für ein systematisches und aktives Risikomanagement

aus, das in der Organisation verankert und umgesetzt wird.

Risikoanalyse und -bewertung

Die Risiken lassen sich anhand des „Drei-Ebenen-Modells“ auf den voneinander abhängigen Ebenen Familie/Familienvermögen, Firma und Segmente hinsichtlich ihres Bankrottrisikos (Überschuldung und Illiquidität) und ihres Schwankungsrisikos (Volatilität der Ergebnisse) analysieren. So empfehlen die Autoren Unternehmerfamilien, die Auswirkungen einer Überschuldung

Risiken in Unternehmerfamilien und Handlungsoptionen

	Themen	Beispielhafte Optionen			
3 Familie	Haftung und Eigenkapital	Rechtsform & Gesellschafterverträge Ausschüttungsregeln	4 Emanzipation	5 Diversifikation	6 Strategische Risikooptimierung
	Hohe Bindung Familienvermögen	Firmenteilverkauf, Family Office			
	Jobs der Familienmitglieder	Firmenunabhängiges Humankapital			
	Risikofaktor Familie	Family-Governance			
2 Firma	Bankrottrisiko - Überschuldung - Illiquidität	Holdingkonzepte/Haftungsschranken Liquiditätsmanagement			
	Schwankungsrisiko	Zins-/Währungshedging Risikoärmere Kapitalallokation Entflechtung Segmente			
1 Segment(e)	Absatzrisiken	Kostenflexibilisierung, Product as a Service			
	Beschaffungsrisiken	Rohstoffhedging Lieferantenmanagement			
	Risiken der internen Abläufe	Versicherungen, Zertifizierungen, Qualitätsmanagement			

bzw. starker Schwankungen des operativen Firmenergebnisses auf das Vermögen, das laufende Einkommen und den sozio-emotionalen Wert (SEW) zu untersuchen. Für die Risikobewertung auf Firmenebene schlagen sie neben verschiedenen Kennzahlen auch Stresstests mit Blick auf Gewinn und Eigenkapital vor. Mögliche Risiken auf Segmentebene können u.a. mit einer SWOT-Analyse, der „Porter's Five Forces“-Analyse, einer ABC-Analyse oder einer Disruptions- und Megatrendanalyse geprüft werden.

Risikoabsicherung

Um die individuell identifizierten Risiken auf Segment-, Firmen- und Familienebene bzw. ebenenübergreifend zu reduzieren, werden sechs unterschiedliche Strategien (Optionen) vorgestellt (siehe Abbildung).

Eine einmalige Risikominderung genügt allerdings nicht aus. Ein aktives Risikomanagement sollte vielmehr systematisch und dauerhaft erfolgen, sich in Prozessen, Systemen, Organisation und Kultur widerspiegeln und langfristig in die Systemumgebung des Unternehmens eingebettet sein. Auf Familienebene empfiehlt sich eine Family-Governance, um potenzielle Risiken auf Inhaberebenen zu Vorteilen für Unternehmen und Familie zu wandeln.

Und wie sieht es in der Praxis aus? Aus zahlreichen Gesprächen mit Unternehmerfamilien berichten die Autoren, dass Risiken und das Risikomanagement bei Familienunternehmen im reinen Privatbesitz häufig vernachlässigt werden. Zumindest bei börsennotierten Familienunternehmen geben die Autoren Entwarnung. Ein Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen im Prime Standard zeigt, dass Familienunternehmen ein geringeres Bankrott- und Schwankungsrisiko haben. Möglicherweise wirkt der Druck der Börse disziplinierend. ●

Sind Familienunternehmen krisensicher?

Eine Studie der Hochschule Fresenius stellt die Krisenfestigkeit von Familienunternehmen infrage.

Familienunternehmen wird nachgesagt, aufgrund ihrer Werte, ihres nachhaltigen und verantwortungsvollen Wirtschaftens, ihrer Innovationsstärke und ihrer Langfristorientierung erfolgreicher zu sein als andere Unternehmenstypen. Doch ist das wirklich so? Erbringen sie langfristig bessere Ergebnisse und sind sie robuster als Unternehmen, in denen die Familie nicht die Geschicke kontrolliert?

Diesen Fragen widmet sich eine Untersuchung von Prof. Dr. Matthias Sure und Birthe Thiernemann von der Hochschule Fresenius. Sie haben die Performance von 26 DAX-30-Unternehmen mit und ohne familiäre Kontrolle in einem Zeitraum von zehn Jahren (2005–2015) miteinander verglichen. Dafür haben die Wissenschaftler nicht nur die finanziellen Kennzahlen Gesamtkapitalrendite, Gewinnentwicklung zum Vorjahr und Dividendenausschüttung untersucht, sondern auch die Mitarbeiterentwicklung. Letztere diente ihnen als Indikator für die Krisenresistenz von Familienunternehmen. Die Überlegung dahinter: Die Wertschätzung und die Investition in die Mitarbeiter müssten sich in geringeren Fluktuationsraten und einer stabileren Beschäftigungsentwicklung auch in Abschwüngen widerspiegeln.

Das Ergebnis: jein. Familienunternehmen sind langfristig erfolgreicher – zumindest bei der Betrachtung der Gesamtkapitalrendite. Denn die untersuchten Familienunternehmen erzielten zwischen 2005 und 2015 eine signifikant bessere Gesamtkapitalrendite als nichtfamilienkontrollierte Firmen. Eine bessere Performance im Hinblick auf die Gewinnentwicklung, die Dividendenausschüttung und die Mitarbeiterfluktuation konnten die Studienautoren jedoch nicht feststellen.

Schlussfolgerungen für die Robustheit der mehr als drei Millionen nichtbörsennotierten Familienunternehmen in Deutschland lassen sich aus der Untersuchung leider nur sehr bedingt ableiten. Denn börsennotierte Familienunternehmen, die dem Druck des Kapitalmarktes unterliegen, verhalten sich in vielen Aspekten grundsätzlich anders als nichtkapitalmarktorientierte Gesellschaften. Kritisch zu sehen ist außerdem, dass die Studie auch SAP und Siemens als Familienunternehmen klassifiziert, die gemeinhin nicht als solche gelten. ●

VON ANDRÉ KNÖLL

Mythos Eigenkapitalquote

**Kaum eine Kennzahl ist überschätzter als die Eigenkapitalquote.
Höchste Zeit für eine Einordnung.**

Wir haben eine gute Eigenkapitalquote, daher sehen wir uns gut aufgestellt.“ oder: „Warum sollte unsere Bank einen zusätzlichen Finanzierungswunsch verweigern, solange wir eine so gute Eigenkapitalquote haben?“

So oder ähnlich lauten oft gehörte und weitverbreitete Sicht- und Interpretationsweisen zur vieldiskutierten und am meisten überschätzten Finanzkennzahl von Familienunternehmen. Die Meinungen sind in vielen Fällen sicherlich zutreffend, gleichermaßen aber ambivalent und vor allem naiv. Die Diskussion um das „richtige“ Maß an Eigenkapital beschleunigte sich vor etwa 20 Jahren rund um die Einführung von Basel II. Der Terminus bezeichnet einen

erhöht und damit verbessert hat, ist sie immer noch im Mittelpunkt zahlreicher Diskussionen:

- Was ist eigentlich die richtige Definition?
- Wen interessiert diese Kennzahl überhaupt und ist sie relevant?
- Was ist das rechte Maß an Eigenkapital?
- Was kann die Kennzahl und was kann sie nicht?

Ausdruck von Stabilität

Technisch gesehen, ist diese Kennzahl ein einfacher Dreisatz, der das Eigenkapital des Unternehmens ins Verhältnis zu seinem Gesamtkapital setzt. Eine hohe Eigenkapitalquote von bspw. mehr als 50 Prozent ist dabei Ausdruck von Stabilität und spiegelt die Fähigkeit wider, Krisen besser meistern zu können. Sie gilt meist als Synonym hoher Kreditwürdigkeit. Eine hohe Eigenkapitalquote ist in vielen Fällen das Ergebnis von langfristig erfolgreichem

Unternehmertum mit hohen Überschüssen verbunden mit einem Verzicht auf Ausschüttungen. Nicht mehr, aber meist auch nicht weniger. Denn der Ausweis des Eigenkapitals kann mittels bilanzpolitischer Maßnahmen über das Jahresergebnis manipuliert werden, gleichsam kann auch die Höhe des Gesamtkapitals über finanzpolitische Entscheidungen beeinflusst werden. Bei Unternehmen, die Instrumente wie Leasing oder Factoring nutzen, ist die Eigenkapitalquote vergleichsweise höher als

EK-

bei Unternehmen, die auf diese Instrumente verzichten.

Ein ehrlicher Umgang mit dieser Kennzahl setzt voraus, dass sämtliche Off-balance-Effekte bei der Berechnung bereinigt werden. Nach der Neutralisierung dieser Sondereffekte sollte die Eigenkapitalquote mindestens 30 Prozent betragen. Aus Sicht von Unternehmerfamilien sind dann die Gesellschafterdarlehen in einem weiteren Schritt als „Eigenkapital zweiter Ordnung“ eigenkapitalerhöhend hinzuzurechnen, wenn diese gegenüber allen anderen Gläubigern mit einem Rangrücktritt ausgestattet sind und die Darlehen dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen. Forderungen des Unternehmens an Gesellschafter hingegen reduzieren die Eigenkapitalquote.

Aus Bankensicht hat die Eigenkapitalquote von Kreditnehmern eine unverändert hohe Relevanz. So werden vertraglich oft „Financial Covenants“ vereinbart, wonach die Geldgeber ein außerordentliches Kün-

Equity is an opinion – cash is a fact.

Satz von Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagen wurden, um Banken – und nicht Familienunternehmen – mit einem Mindestmaß an Eigenkapital auszustatten. In dem Zusammenhang verbreitete sich der Vorwurf, die Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand sei zu schwach, führe daher zu schwächeren Kreditbonitäten und erschwere somit den Zugang zu Fremdkapital. Obwohl etliche Studien belegen, dass sich diese Kennzahl seitdem deutlich

digungsrecht erlangen, wenn die Kennzahl einen Grenzwert zu einem Stichtag unterschreitet. Dieser Grenzwert liegt häufig bei 30 Prozent. Ebenso relevant ist die Eigenkapitalquote in den bankinternen Ratingsystemen. Hier steht sie jedoch neben zahlreichen anderen Kennzahlen und hat bei der Kalkulation des Ausfallrisikos einen Einfluss von nicht mehr als 15 Prozent.

An dieser Stelle können wir festhalten, dass unsere Eigenkapitalquote unverändert relevant ist, sie ist aber vor allem vergangenheitsbezogen, manipulierbar, nicht eindeutig definierbar.

Liquidität ist King

Dem Grundsatz „Equity is an opinion – cash is a fact“ folgend, sollte das Augenmerk daher auf relevantere Parameter für Stabilität und Bonität gelegt werden. Die Eigenkapitalquote der Vergangenheit zahlt nämlich

In einem weiteren Schritt sollten Familienunternehmen ihre potenzielle Fähigkeit zur Aufnahme von Fremdmitteln definieren. Dabei geht es um die Frage, welche Kredithöhe nicht überschritten werden sollte. Als geeignete Kennzahl hat sich hierfür die Verschuldungskapazität etabliert. Sie beschreibt, wie hoch das zinstragende Fremdkapital ist, das ein Unternehmen auf Basis des operativen Cashflows innerhalb eines überschaubaren Zeitraums bedienen

Eigenkapitalquote wird den Banken nicht reichen und ihnen bei der Finanzierung nicht helfen, womit auch die beiden Eingangsthemen widerlegt sind.

Familienunternehmen sind dann unabhängig finanziert und stabil aufgestellt, wenn sie über einen positiven Liquiditätsgrad, eine hohe Liquiditätsreichweite, eine stabile Fristenkongruenz und über eine freie Verschuldungskapazität verfügen.

keinen Cent auf künftige Ausschüttungen oder die geplanten Investitionen und schon gar nicht auf die Tilgung von Darlehen. Dies alles erfolgt primär aus der frei verfügbaren Liquidität. Reichen die liquiden Mittel nicht aus, dann aus den Liquiditätsreserven wie freien Kreditlinien oder sogar aus den Barreserven in der Gesellschaftersphäre.

Finanzielle Unabhängigkeit und Stabilität eines Familienunternehmens leiten sich primär aus der Fähigkeit ab, allen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und problemlos nachkommen zu können. Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob die Eigenkapitalquote hoch genug ist, sondern ob ein Unternehmen durchfinanziert ist, also über ausreichend freie liquide Mittel bzw. über einen ungehinderten Zugang zu Liquiditätsreserven verfügt. Als Kennzahl hierfür kommt die Liquiditätsreichweite in Betracht. Auch die Ausschüttungspolitik sollte sich nicht primär an der Eigenkapitalquote orientieren, sondern an der Fähigkeit des Unternehmens, die Auszahlung aus freien liquiden Mitteln vornehmen zu können.

kann. Näherungsweise ist dies mit dem Dreifachen des operativen Ergebnisses (EBITDA) ermittelbar. Eine freie, ungenutzte Verschuldungskapazität kann als Reserve oder Polster verstanden werden, die im Bedarfsfall von Fremdkapitalgebern auch zur Verfügung gestellt wird.

Wenn es darauf ankommt, sollten Unternehmen imstande sein, zusätzliche Liquidität auch von fremden Dritten zu erhalten. Voraussetzungen hierfür sind vor allem ein ausreichend hoher Cashflow und eine freie Verschuldungskapazität.

Neue Chancen, neue Finanzierung

Unternehmen mit historisch hohen Eigenkapitalquoten, die bislang auf Fremdkapital verzichten konnten oder wollten, nunmehr aber aufgrund veränderter Marktbedingungen und rückläufiger Cashflows plötzlich auf frische Liquidität angewiesen sind, werden nur unter großen Schwierigkeiten imstande sein, ihren Liquiditätsbedarf durch Fremdkapital zu decken. Ihre hohe

Eigenkapital ist hingegen mindestens in der Höhe vorzuhalten, die von fremden Dritten eben nicht finanziert wird. Ein Unternehmen, das dauerhaft keinen positiven Cashflow erwirtschaftet, wird kein Fremdkapital bekommen und müsste folglich durch Eigenkapital finanziert werden müssen, so die Eigentümer das Unternehmen denn erhalten wollen.

Eine hohe Eigenkapitalquote ist das Ergebnis guten Wirtschaftens, nicht aber zwangsläufig deren Ursache. ●



André Knöll ist Gründer und Inhaber der KNÖLL Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

VON ULRIKE LÜDKE

Namen und Würdigungen

Würth

Würth-Enkel rücken in die Aufsichtsgremien auf

Reinhold Würth ist kein Mann, der die Dinge dem Zufall überlässt. Bereits mit Mitte 40 setzte er sich mit dem Thema Nachfolge auseinander und rief 1987 die Adolf-Würth-Stiftung ins Leben, in der die vier Familienstiftungen seiner Ehefrau Carmen und seiner drei Kinder Bettina, Marion und Markus zusammenfasst sind. Nun hat der 83-jährige Gründer des Werkzeug-Handelsunternehmens in Künzelsau seinen Enkel Benjamin (37) in den Stiftungsaufsichtsrat berufen und damit die Weichen für seine Nachfolge im Stiftungsaufsichtsrat gestellt. Das fünfköpfige Gremium gilt als Machtzentrum



Reinhold Würth

trum der Stiftung und ist für alle Würth-Familienstiftungen zuständig, die Anteilseigner der Unternehmensgruppe sind. Im Stiftungsaufsichtsrat war Reinhold Würth bislang als einziges Familienmitglied vertreten. Ihm steht gemäß Satzung das Recht zu, alle Mitglieder des Stiftungsaufsichtsrates zu bestimmen. Nach seinem Tod werden drei Mitglieder des Stiftungsaufsichtsrates durch die Familie ernannt, zwei weitere bestimmen ihre Nachfolger einvernehmlich selbst. Diese Regelung soll den Einfluss

der Familie in dem Aufsichtsgremium der Würth-Gruppe sichern, die im vergangenen Jahr mit einem Umsatz von 13,6 Milliarden Euro und einem Gewinn von rund 860 Millionen Euro einen neuen Rekord erzielte.

Benjamins jüngerer Bruder Sebastian (33) ist zum Jahreswechsel in den Beirat der Würth-Gruppe aufgerückt, dem seine Tante Bettina Würth vorsitzt. Der Beirat beaufsichtigt die Konzernführung der Würth-Gruppe, der keine Familienmitglieder angehören. Sowohl Benjamin als auch Sebastian sind auch operativ tätig. Benjamin ist Geschäftsführer der Würth International AG in der Schweiz. Sebastian verantwortet die Bereiche Maritim sowie Öl & Gas als Leiter der Division Offshore. Dritte Vertreterin der Enkelgeneration ist Bettina Würths Tochter Maria. Sie gehört seit 2017 dem Würth-Kunstbeirat an. Die Kunstsammlung von Reinhold Würth ist mit 18.000 Kunstwerken eine der größten Europas.

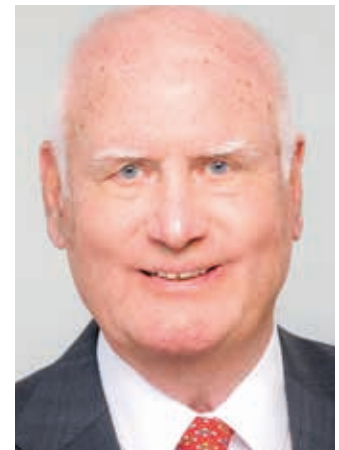
Fuchs

Manfred Fuchs wird 80

Manfred Fuchs stellte sich vor über 40 Jahre die entscheidende Frage, die die Zukunft seines Familienunternehmens bestimmen sollte: Ist die Familie das Maß aller Dinge oder das Unternehmen? Er entschied, dass die Familie einen Teil ihres Einflusses zugunsten des unternehmerischen Wachstums aufgeben müsse, und öffnete Fuchs Petrolub für fremde Investoren. Zehn Jahre später folgte der Börsengang. Bereut hat Manfred Fuchs diesen Schritt bis heute nicht. Mehr als drei Dutzend Zukäufe und die frühe Expansion in Wachstumsmärkte wie China ließen sich so finanzieren. Noch immer hält die Familie mit 54 Prozent der stimmberechtigten Stammaktien die Mehrheit des Aktienkapitals am Unternehmen, das mit Schmierstoffen und knapp 5.500 Mitarbeitern rund 2,6 Milliarden Euro

Umsatz erzielt. Je ein Mitglied der Familie Fuchs vertritt als Vorsitzender oder dessen Vertreter in Aufsichtsrat und Vorstand die Interessen der Familie.

Eigentlich hatte sich Manfred Fuchs zum Künstler berufen gefühlt, doch sein Vater Rudolf hatte auf ein BWL-Studium gedrängt. Nach dem plötzlichen Tod des Vaters



Manfred Fuchs

trat er mit nur 24 Jahren an die Spitze des damals noch kleinen Mittelständlers und blieb dort 41 Jahre lang. Als die Nachfolgefrage anstand, bewies Manfred Fuchs noch einmal, dass er Kontrolle abgeben kann. Gemeinsam mit Vorstand und Aufsichtsrat erarbeitete er ein Anforderungsprofil und einen Plan für den Einstieg seines Sohnes und für die Zusammenarbeit mit dem Vater.

Sohn Stephan bewährte sich, sodass er 1999 zunächst Mitglied des Vorstandes wurde und fünf Jahre später den Vorstandsvorsitz von seinem Vater übernahm, der sich als stellvertretender Vorsitzender in den Aufsichtsrat zurückzog. 2017, nach 13 Jahren, verließ Manfred Fuchs das Gremium, seitdem vertritt seine Tochter Susanne Fuchs die Interessen der Familie. Im Januar ist Manfred Fuchs 80 Jahre alt geworden.

Dr. Oetker**Dr. Arend Oetker wird 80**

„Meine Stärke waren immer die Human Relations. Ich kann eine ganze Betriebsversammlung mitnehmen“, sagte Arend Oetker einmal in einem Interview. Das Talent, Menschen zu begeistern und zu vernetzen, weiß der Unternehmer und Philanthrop schon immer erfolgreich einzusetzen. Davon zeugt sein unternehmerisches, politisches und kulturelles Engagement, beispielsweise als Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und als Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Von seiner Berliner Büro-Villa aus lenkt Arend Oetker die gleichnamige Holding und seine zahlreichen Aufsichtsrats- und Verbandsaktivitäten.

Den Grundstock für die Dr. Arend Oetker Holding legten die Schwartauer Werke, die seine Mutter im Rahmen einer Erbteilung von ihrem Vater August Oetker, dem Gründer des gleichnamigen Unternehmens,



Arend Oetker

erhalten hatte. Daraus formte Arend Oetker im Laufe der Zeit eine Unternehmensholding, zu der u.a. neben dem Schweizer Nahrungsmittelhersteller Hero auch der Saatgutproduzent KWS Saat gehört. Bei

seinen unternehmerischen Engagements setzt Oetker auf Partnerschaft und Konsens. Vorzugsweise investiert er mit anderen Unternehmerfamilien und gibt sich mit einer Minderheitsbeteiligung zufrieden. Die Ausnahme bildet hier der Hero-Konzern, an dem die Familie die Mehrheit hält.

Auch beim Thema Nachfolge sind dem Vater von fünf Kindern Konsens und Kooperation wichtig. 2015 übertrug er einen Großteil seiner Unternehmensanteile auf seine Nachkommen. Alle Kinder – so betont er – waren wesentlich an diesem Prozess beteiligt. Streitereien wie in der Familie seines verstorbenen Onkels Rudolf-August Oetker gab es nicht. Oetkers Tochter Theres Marie Schnell hat inzwischen ihren Vater im Aufsichtsrat von KWS Saat abgelöst. Ende März wird Arend Oetker 80 Jahre alt.

Tessner Holding**Hans-Joachim Tessner wird 75**

„Die größte Freude eines Gründers ist es, wenn er bei seinen Kindern das Unternehmer-Gen wiederfindet“, sagte Hans-Joachim Tessner einmal in einem Zeitungsinterview. Anfang März beging Hans-Joachim Tessner seinen 75. Geburtstag. Sein schönstes Geschenk hat er sich bereits im vergangenen Jahr selbst gemacht. Seine beiden Töchter Anke Tessner-Schreyeck (49) und Tessa Tessner (39) rückten in die Geschäftsführung der Tessner Holding auf. Hans-Joachim Tessners jüngste Tochter Tessa ist bereits vor Jahren in seine Fußstapfen getreten. Der Vater ließ sie das Geschäft von der Pike auf lernen. Seit 2013 leitet sie das Möbelimperium Roller, das mit 1,6 Milliarden Euro Umsatz (2017) neben Ikea und XXXLutz zu den fünf größten im deutschen Möbelmarkt gehört. Nach dem Rückzug aus der Roller-Geschäftsführung wirkte Hans-Joachim Tessner als Holding-Chef noch bis Anfang 2018 im Hintergrund, bevor er sich in den Beirat zurückzog. Die Lei-

tung der Holding hat inzwischen mit Kurt Jox erstmals in der Unternehmensgeschichte ein familienfremder Manager übernommen. Mit dem Aufrücken der nächsten



Hans-Joachim Tessner

Generation in das oberste Leitungsgremium der Gruppe ist der Nachfolgeprozess inzwischen abgeschlossen.

Hans-Joachim Tessner, der aus der traditionsreichen Unternehmerfamilie Unger stammt, erlernte selbst das Geschäft bei seinem Vater, der ihn schon mit 16 Jahren in das Möbelhaus holte. Später durchlebte er als Geschäftsführer von Möbel Unger turbulente Zeiten. Nach dem Verkauf der Möbelhauskette an die Metro Gruppe 1993 widmete Hans-Joachim Tessner sich ganz der Entwicklung von Roller und der Tessner-Gruppe, zu der neben weiteren Möbelhandelsunternehmen auch Immobilien, Land- und Forstwirtschaft sowie eine 15-prozentige Beteiligung an dem Saatguthersteller KWS Saat gehören. Seine ältere Tochter Anke Tessner-Schreyeck engagiert sich neben der Holding zusätzlich im Vorstand der 1990 gegründeten Hans-Joachim Tessner Stiftung, die vor allem soziale und kulturelle Projekte in Goslar, dem Stammsitz der Holding, fördert.

Melitta

Thomas Bentz wird 75

In einem seiner seltenen Interviews gestand Thomas Bentz, der ehemalige langjährige Geschäftsführende Gesellschafter von Melitta, einmal ein, dass er den Unterschied zwischen einem in einer Melitta-Filtertüte und einem in einer Billigfiltertüte gebrühten Kaffee nicht schmecken könne. Dennoch halten die Kunden dem Traditionsunternehmen, das in diesem Jahr sein 111-jähriges Bestehen feiert, seit Generationen die Treue. Allerdings wird der größte Teil des Gesamtumsatzes in Höhe von 1,5 Milliarden Euro (2017) nicht mehr mit Filtertüten, sondern mit Kaffee erzielt. Weitere Standbeine sind Haushaltsprodukte, zu denen die Marken Swirl und Toppits gehören, sowie Kaffeemaschinen und -vollautomaten. Mit der Umsetzung einer selbst verordneten Modernisierungsstrategie, die auf Internationalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit setzt, versucht das Familienunternehmen mit insgesamt 4.000 Mitarbeitern, mit den veränderten Kaffeetrinkgewohnheiten der Konsumenten Schritt zu halten und sich gegen die starke Konkurrenz zu behaupten.

Gemeinsam mit seinen Brüdern Jörg und Stephan hatte Thomas Bentz das Familienunternehmen 1981 von seinem Vater Horst Bentz übernommen und den durch Zukäufe entstandenen „Gemischtwarenladen“ wieder auf sein Kerngeschäft ausgerichtet. Nach 32 Jahren in der Geschäftsführung zog sich Thomas Bentz 2013 in den Beirat zurück und machte Platz für die fünfte Generation. Neben Jero Bentz (46), dem Urenkel der Firmengründerin, werden die Geschäfte von zwei familienfremden Managern geführt. Pieter van Halewijn, der im vergangenen April für Stephan Bentz in die Geschäftsführung geholt worden war, hat das Unternehmen inzwischen wieder verlassen. Im April feiert der begeisterte Handballfan Thomas Bentz seinen 75. Geburtstag.

Merck

Jon Baumhauer wird 75

Jon Baumhauer hatte nicht damit gerechnet, dass er einmal an die Spitze der Merck-Gesellschafter aufsteigen würde. Daraus habe er gelernt, dass die Familie die jungen Familienmitglieder früher einbinden und ihnen berufliche Perspektiven öffnen müsse. Von 2004 an kümmerte sich Baumhauer als Vorsitzender des Familienrates um den Zusammenhalt der rund 200 Mitglieder umfassenden Merck-Familie und bemühte sich, die junge Generation an das Unternehmen heranzuführen. Der Familienrat beruft die Mitglieder des Gesellschafterrates der E. Merck KG. Dieser ist mit einem Aufsichtsrat einer AG vergleichbar. Er überwacht die Geschäftsführung der Merck KGaA, die 70 Prozent der Anteile an dem börsennotierten Pharmakonzern mit 15,3 Milliarden Euro Umsatz hält.

Jon Baumhauer studierte Philosophie, Psychologie und Geschichte. Nach seinem Studium arbeitete er 20 Jahre lang als Psychotherapeut in München, bevor er 1979 in den Gesellschafterrat der E. Merck KG gewählt wurde, dessen Vorsitz er 1994 übernahm. 2012 wurde er als oberster Repräsentant der Merck-Familie für sein soziales und kulturelles Engagement mit der Luther-Rose geehrt. Zwei Jahre später zog sich der Vater von vier Kindern aus den Führungsgremien der Merck-Familie zurück. Im Februar beging Jon Baumhauer seinen 75. Geburtstag.

Ricola

Ricola-Inhaberfamilie stellt sich neu auf

Felix Richterich gehört nicht zu den Unternehmern, die an ihrem Chefessel kleben. Im kommenden Mai wird der 60-Jährige die Geschäftsführung des Schweizer Kräutrzucker-Herstellers Ricola an einen familienfremden Manager übergeben – bereits zum

zweiten Mal. 2004 wechselte Felix Richterich mit nur 45 Jahren in den Verwaltungsrat und übergab das operative Geschäft an den damaligen Finanzchef Adrian Kohler. Die Arbeitsteilung funktionierte gut. Doch aufgrund des plötzlichen Todes von Kohler musste Richterich von einem Tag auf den anderen ins operative Geschäft zurückkehren. Dort blieb er weitere sieben Jahre, bis nun mit Thomas Meier, ehemals Mitglied der Konzernleitung des Küchenherstellers Franke, ein neuer Nachfolger gefunden wurde.

Der 34-jährige Sohn Raphael Richterich ist seit Januar Vizepräsident im Verwaltungsrat des 1930 gegründeten Familienunternehmens mit 325 Millionen Euro Umsatz



Felix Richterich

(2017) und rund 400 Mitarbeitern. In dieser Position folgt er auf Eva Richterich (45), eine Cousine des Firmenchefs, die von dort als neue Marketingchefin in die Geschäftsleitung gewechselt ist. Zuvor hatte sie das hauseigene Innovationslabor Rico-Lab geleitet. ●



Inhaberstrategietage

Workshop für die ganze Familie. Beantworten Sie gemeinsam die Kernfragen in Familie und Unternehmen – im Austausch mit anderen Unternehmerfamilien.

20. bis 22. Mai 2019

Kloster Seon

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

Generation Z

Rekrutierung, Führung und Entwicklung junger Mitarbeiter

9. April 2019

Berlin

Besser denken

Wie unser Gehirn auf die digitale Überreizung reagiert

10. April 2019

Berlin

Deal

Wie Sie in Verhandlungen bekommen, was Sie wollen

20. Mai 2019

Frankfurt am Main

Strategien konsequent umsetzen

Auf die Umsetzung kommt es an. Strategien zum Erfolg führen

21. Mai 2019

Frankfurt am Main

Heraufführen der Next Generation

Konzepte zur strukturierten Vorbereitung der heranwachsenden Generation

22. Mai 2019

Frankfurt am Main

Single Family Office

Verschiedene Ausprägungen, bewährte Strukturen, steuerliche und rechtliche Aspekte

23. Mai 2019

Frankfurt am Main

Die richtige Firmenstruktur

Holdings und andere Modelle

4. Juni 2019

Rietberg

Geschwister

in der Führung des Familienunternehmens – Fluch oder Segen?

24. Juni 2019

Stuttgart

Führung neu denken

Führen als Team und Mitarbeiter mitnehmen

25. Juni 2019

Stuttgart

Vergütungsmodelle

für Mitarbeiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen in Familienunternehmen

26. Juni 2019

Stuttgart

Verhandeln mit Banken

Wissen und Empfehlungen für Bankgespräche

27. Juni 2019

Stuttgart

Führen, ohne zu kämpfen

Die sieben Wege der Samurai

2. Juli 2019

München

Körpersprache

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance

10. Juli 2019

München

Spitze im Vertrieb I

People make it happen!

11. Juli 2019

München

Spitze im Vertrieb II

Strategy makes it possible!

12. Juli 2019

München

Sales Driven Company

Wie Sie das gesamte Unternehmen vertriebsorientiert ausrichten

27. August 2019

Hamburg

Holdingstrukturen

Für wachsende Familienunternehmen

28. August 2019

Hamburg

Volle Kraft voraus

Das etwas andere Persönlichkeitstraining

29. August 2019

Hamburg

Das Dissens-Seminar

Wie Sie als Führungskraft mit Konflikten und mit konkurrierenden Interessen im Unternehmen umgehen

30. August 2019

Hamburg

FÜR BEIRÄTE

Beiratsschulung

Vertiefungslehrgang II

Strategische Konzepte und Non-Financial Reporting

14. bis 15. Mai 2019

Petersberg/Bonn

Beiratsschulung

Vertiefungslehrgang III

M&A-Know-how für Unternehmenszükäufe

25. bis 26. Juni 2019

Frankfurt am Main

ÖSTERREICH

Die Rolle der Next Generation

14. Mai 2019

Salzburg

Führen, Fordern, Coachen

Mit System!

Das Grundl-Seminar

15. Mai 2019

Salzburg

Energiemanagement

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

16. Mai 2019

Salzburg

SCHWEIZ

Die Inhaberstrategie

Kernfragen für Familie und Unternehmen beantworten

25. Juni 2019

Zürich

Von der Führung zur Kontrolle

Wie der Übergang zum Fremdmanagement gelingt

26. Juni 2019

Zürich



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon +49 228/367 80-61
oder unter www.intes-akademie.de/anmeldung

INTES

Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31, 53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de

www.facebook.com/INTES.Akademie



INTES-*Family Equity*

Von Unternehmern für Unternehmer

- Ihre Nachfolge ist noch unsicher?
- Ihr Geschäftsmodell ist aus eigener Kraft nicht zukunftsfähig?
- Sie suchen einen neuen, unternehmerisch denkenden Gesellschafter?
- Sie möchten Unternehmens(an-)teile veräußern?
- Sie möchten selbst in ein anderes Familienunternehmen investieren?

Wir vernetzen Sie mit anderen Familienunternehmen und Family Offices. Sprechen Sie uns an!