

» 02 | 2020

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief



Akzeptanz von Beiräten steigt

Aktuelle Umfrage belegt:
Immer professioneller, immer besser, immer wertschaffender

Frauen in der Führung

Top-500-Familienunternehmen mit
extrem niedriger Frauenquote

» SEITE 8

Familienunternehmen und E-Commerce

Wer im Onlinehandel zögert, verliert

» SEITE 12

Genau jetzt, genau hier

Jessica Junghans von Pro-Idee
im NextGen-Interview

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

Eigentlich hätten wir an dieser Stelle den/die Familienunternehmer des Jahres 2020 beglückwünscht und auf die Keynotes des Unternehmer-Erfolgsforums 2020 unter dem Motto „#Time2act“ zurückgeblickt. Es kam leider anders. Daher freuen wir uns umso mehr auf das Unternehmer-Erfolgsforum am 18. November 2021, für das schon herausragende Persönlichkeiten als Speaker zugesagt haben. Seien Sie gespannt.

#Time2act. Das gilt auch für den „INTES UnternehmerBrief“. Wir verabschieden uns als Herausgeber mit dieser Ausgabe von Ihnen. Es hat uns großen Spaß gemacht, in dieser Rolle die spannendsten Themen rund um Unternehmen und Familie für Sie und mit Ihnen zu diskutieren.

Jetzt machen wir Platz für neue Köpfe und neue Ideen: Wir legen den „INTES UnternehmerBrief“ in die Hände der beiden INTES-Geschäftsführer Dominik von Au und Gerold Rieder. Sie werden den „UnternehmerBrief“ mit frischem Wind, neuen Ideen, Layout und Querdenkerperspektive in die neue Normalität überführen.

Wir leben unsere Leidenschaft für Deutschlands Familienunternehmen natürlich weiter. In unserer täglichen Arbeit, in unseren verschiedenen Rollen und natürlich in den Gesprächen mit Ihnen, liebe Familienunternehmer. Wir sehen, hören oder lesen uns sicher an anderer Stelle wieder.

Blieben Sie gesund! Und behalten Sie den nötigen Weitblick und die notwendige Ruhe beim Navigieren durch die Pandemie! Auf ein baldiges Wiedersehen.



Peter May

Peter May



Peter Bartels

Peter Bartels

Inhalt

Titelthema: Der Beirat im Familienunternehmen	
<i>Akzeptanz von Beiräten steigt</i>	3
Keine Oberkontrolleure, keine Reinregierer	
<i>Was macht Beiräte erfolgreich?</i>	6
Zu wenig Frauen in der Führung!	
<i>Top-500-Familienunternehmen geben ein schlechtes Bild ab</i>	8
Töchter in der Nachfolge	
<i>Erfolgsfaktoren für eine gelingende Unternehmensnachfolge durch Töchter</i>	10
Finanzierung	
<i>Familienunternehmen und der Kapitalmarkt</i>	11
Wer zögert, verliert	
<i>Familienunternehmen und E-Commerce</i>	12
Nicht ohne meine Mitarbeiter	
<i>Digital Upskilling für Familienunternehmen</i>	14
Wissen, wer was will – und was nicht	
<i>Das Familienunternehmen Hinderer über seine Inhaberstrategie</i>	16
Genau jetzt, genau hier	
<i>Jessica Junghans von Pro-Idee im NextGen-Interview</i>	18

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 17. Jahrgang, Dezember 2020

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

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

Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 • 53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/854696-62 • Fax 0228/854696-69 • E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

Akzeptanz von Beiräten steigt

Ergebnisse einer aktuellen Befragung von Familienunternehmen zur Praxis von Beiräten und Aufsichtsräten

Das Beiräte ein zentrales Element guter Governance in Familienunternehmen sind, ist landläufig bekannt. Wie eine aktuelle Befragung der INTES Akademie für Familienunternehmen und von PwC unter knapp 250 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum zeigt, wollen immer mehr Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – mittlerweile 83 Prozent – auf die Expertise eines externen Beratungs- und/oder kontrollierend tätigen Gremiums in Form eines Beirats, Aufsichtsrats oder Verwaltungsrats nicht mehr verzichten. Und dabei soll es nicht bleiben: „7 Prozent planen, in absehbarer Zukunft ein Gremium einzurichten. Meiner Beobachtung nach gehen immer mehr Unternehmer schon die Einrichtung professionell an. Dadurch legen sie die Basis für gute Beiratsarbeit“, sagt Dr. Alexander Koeberle-Schmid von PwC, der bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Beiräten berät. 2002 lag der Anteil von Familienunternehmen mit Beirat, Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat¹ gerade einmal bei 39 Prozent. Doch der Trend kennt seitdem nur eine Richtung: nach oben.

Nicht nur die Quantität der Beiräte hat sich in den vergangenen Jahren stetig erhöht. Auch die Qualität der Gremien hat sich verbessert. Das lässt sich an vielen Stellen beobachten:

- **Auswahl von Beiratsmitgliedern:** Die fachliche Kompetenz steht bei der Auswahl der Beiräte an oberster Stelle. Das gilt für externe Mitglieder (92 Prozent) wie für Gesellschafter aus der Familie (66 Prozent) gleichermaßen, wenngleich in etwas geringerem Umfang.
- **Kompetenzspektrum:** Beiräte sind mit Experten aus breit gefächerten Disziplinen besetzt. Kaufmännisches und strategisches Know-how sind am meisten gefragt (93 bzw. 88 Prozent), Fachwissen, etwa zu Produktion (63 Prozent) und Marketing (58 Prozent), steht ebenfalls hoch im Kurs. Auch Transaktions-, Innovations- und Digitalisierungswissen gewinnen an Bedeutung.
- **Zusammensetzung des Beirats:** 54 Prozent der Beiräte (und Aufsichtsräte) sind u.a. mit Frauen besetzt. 2013 lag die Frauenquote

¹ Im Folgenden wird, soweit nicht weiter ausgeführt, das Beratungs- bzw. Kontrollgremium in Form eines Aufsichtsrats, Verwaltungsrats oder Beirats als „Beirat“ bezeichnet.

VON CHRISTINA MÜLLER



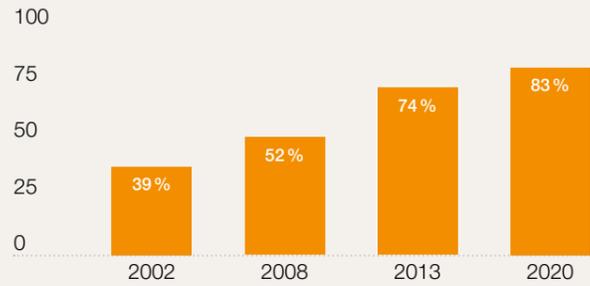
Foto: iStock

gerade einmal bei 10 Prozent. Damit übertrifft der Frauenanteil die seit Mai 2015 gesetzlich geregelte Quote von 30 Prozent in den Gremien börsennotierter Unternehmen oder solcher, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Frauen sind in Beiräten mit 56 Prozent sogar häufiger vertreten als in Aufsichtsräten (50 Prozent). Es geht auch ohne Quote.

- **Rolle der Familie als Kontrollorgan:** In 81 Prozent der Beiräte vertreten Familienmitglieder die Interessen der Gesellschafter im Gremium. Damit bilden sie ein Gegengewicht zu der zunehmend mit Fremdmanagern besetzten Geschäftsführung, auf die mittlerweile 85 Prozent der Familienunternehmen vertrauen (2013: 74 Prozent). Gesunken ist dagegen der Anteil an Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Bankern, die aufgrund ihrer langjährigen Vertrauensrolle potenziellen Interessenkonflikten unterliegen. Der Anteil an Unternehmensberatern ist von 18 auf 22 Prozent gestiegen. So sichern sich Gesellschafter dauerhafte Kompetenz von Experten, die mit externem Know-how, Trends und Best Practices aus anderen Unternehmen die Arbeit bereichern können.
- **Rechtliche Basis:** Drei Viertel der deutschsprachigen Familienunternehmer legen im Gesellschaftsvertrag die rechtlichen Grundlagen für die Tätigkeit des Beirats. Die innere Ordnung, die Arbeitsabläufe sowie die Rechte und Pflichten des Beirats halten 72 Prozent in einer Beiratssatzung/-ordnung und/oder in einem Beiratsvertrag fest.
- **Sicherstellung notwendiger Kompetenzen für aktuelle Trends:** Die Hälfte (49 Prozent) der Familienunternehmen holen transformations- bzw. mit der Digitalisierung erfahrene Experten in den Beirat, 46 Prozent stellen mithilfe von Schulungen die

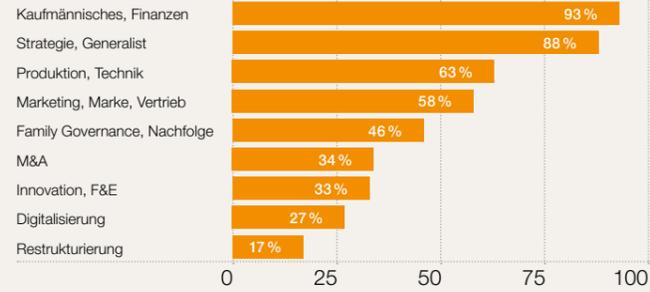
VON CHRISTINA MÜLLER

Anteil von Familienunternehmen mit einem Beirat, Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat



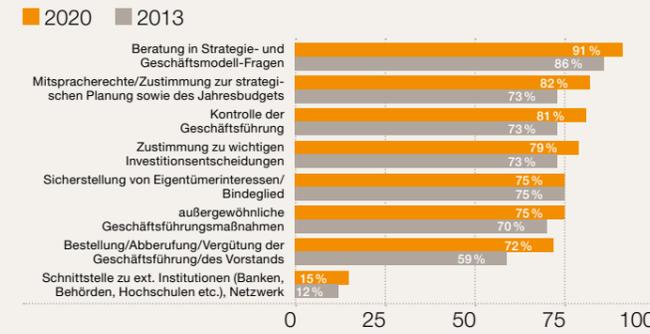
Quelle: INTES, PwC

Über diese Kompetenzen und Know-how verfügen Beiräte aktuell



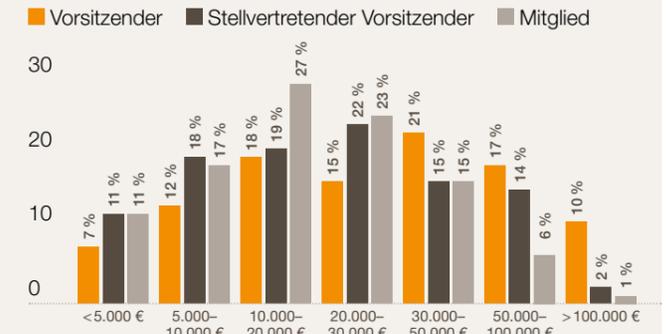
Quelle: INTES, PwC

Aufgaben des Beirats



Quelle: INTES, PwC

Vergütungsstruktur der Beiratsmitglieder



Quelle: INTES, PwC



Weiterbildung ihrer Beiräte sicher. Ein Drittel nutzt Impulse von Spezialisten, die als Gäste an Sitzungen teilnehmen.

Mehr Aufgaben, mehr Verantwortung

Für die steigende Bedeutung und Professionalität von Beiräten gibt es gute Gründe: Die Aufgaben des Beirats sind deutlich vielfältiger, umfangreicher und komplexer geworden. Neben der Beratung der Geschäftsführung in strategischen Fragestellungen (91 Prozent) übt der Beirat Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus (82 Prozent), kontrolliert die Geschäftsführung (81 Prozent) und genehmigt wichtige Investitionsentscheidungen (79 Prozent). Damit übernimmt

aufsichtsratsähnliche Aufgaben. Das ist nochmals eine deutliche Steigerung gegenüber 2002, 2008 und 2013. Damals wurden 45 Prozent (2002), knapp 60 Prozent (2008) bzw. 73 Prozent der Beiräte mit Aufsichtsfunktionen betraut.

Guter Rat ist teu(r)er

Die breitere Kompetenz und Verantwortung spiegelt sich auch in der Vergütungsstruktur wider: Ordentliche Beiratsmitglieder erhalten im Durchschnitt zwischenzeitlich immerhin zwischen 10.000 und 20.000 Euro im Jahr. Knapp die Hälfte der Gesellschafter vergüten ihre Beiratsmitglieder mit mehr als 20.000 Euro. Noch immer bedienen aber auch über 25 Prozent der befragten Unternehmen ihre Beiräte mit weniger als 10.000 Euro im Jahr, was nicht

wirklich zu den ständig steigenden Anforderungen an Beiräte zu passen scheint. Wenig überraschend werden Stellvertreter und Vorsitzende höher entlohnt: mit durchschnittlich 25.000 bzw. 40.000 Euro pro Jahr. Ein Viertel der Vorsitzenden erhält sogar mehr als 50.000 Euro.

Professionalität, aber noch Luft nach oben

Der Aufwand lohnt, wie die Zufriedenheit der Familienunternehmen mit der Beiratsarbeit zeigt: 83 Prozent sind (sehr) zufrieden und weitere 64 Prozent sind überzeugt, dass der Beirat einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert.

Der in vergangenen Studien beobachtbare Trend zur Professionalisierung der Beiratsarbeit in deutschsprachigen Familienunternehmen setzt sich fort. Um die Beiratsarbeit noch effektiver zu gestalten und für die Zukunft zu rüsten, lohnt es sich, an der Weiterentwicklung zu arbeiten. Spielraum gibt es insbesondere in diesen Bereichen:

- **Governance:** In fast einem Drittel (29 Prozent) der Familienunternehmen übernimmt die Familie den Vorsitz im Beirat und in der Geschäftsführung und kontrolliert sich damit selbst. „Um Spannungen in der Familie zu vermeiden, hat es sich als Good Governance erwiesen, den Vorsitz eines der beiden Organe an einen Familienfremden zu vergeben. So lassen sich Entscheidungen objektivieren und Interessenkonflikte vermeiden“, rät Beiratsexperte Alexander Koeberle-Schmid.
- **Qualifikation der Familienmitglieder:** Mehr als die Hälfte (54 Prozent) der familieninternen Beiratsmitglieder wird aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit in das Gremium gewählt. Aber nur ein Drittel der Familienunternehmen erwartet von ihren familieninternen Beiräten nachgewiesene Erfahrung in der Unternehmensführung und -kontrolle, bei einem Viertel müssen Familienmitglieder keine Qualifikationskriterien erfüllen. Sinnvoll wäre es, klare Qualifikationskriterien auch für familieninterne Beiratsmitglieder festzulegen.
- **Auswahl der Beiratsmitglieder:** Um Beiräte zu gewinnen, vertrauen 80 Prozent auf ihr eigenes Netzwerk. Experten für die vielfältigen Herausforderungen am Markt finden sich jedoch häufig außerhalb des Bekanntenkreises. Daher binden 37 Pro-

zent externe Dienstleister bei der Suche ein. Sie sind aber noch in der Minderheit. Auch dies korreliert offensichtlich nicht mit den steigenden Qualifikationsansprüchen an die Persönlichkeiten.

- **Entscheidungsspielräume für die Beiratsarbeit:** Nur jeder zehnte Beirat verfügt über ein eigenes Budget. Dieses kann helfen, eigene Untersuchungen in Auftrag zu geben, Experten einzubinden, Entwicklungen voranzutreiben und eine effektivere Kontrolle möglich zu machen.
- **Evaluation der Beiratsarbeit:** Mehr als 50 Prozent der Familienunternehmen werten die Effektivität der Beiratsarbeit nicht regelmäßig aus, erst in jedem fünften Unternehmen übernehmen die Gesellschafter die Beurteilung ihres Kontrollgremiums. Das überrascht, schließlich ist es in drei Viertel der Familienunternehmen zentrale Aufgabe der Beiräte, die Interessen der Eigentümer im Gremium zu vertreten.
- **Aktualisierung der Beiratskompetenz:** Gerade einmal 27 Prozent der Beiräte verfügen über ausgewiesene Kompetenzen bei der Digitalisierung; in nur 15 Prozent sind Mitglieder der nachfolgenden Unternehmensgeneration (NextGens) eingebunden; die aktuelle Dauer der Mandate liegt bei durchschnittlich zehn Jahren. Diese Zahlen zeigen, dass sich die Kompetenzen im Beirat nicht ähnlich schnell verändern wie die Anforderungen des Marktes. „Eine Verjüngung wäre ebenso zielführend wie eine zeitgemäße Erweiterung der Erfahrungen und Kompetenzen der Beiratsgremien. Nur dann können sie wichtige Impulse für neue Geschäftsmodelle, digitale Technologien und Nachhaltigkeitsthemen sowie einen frischen Blick auf das Unternehmen geben“, erklärt Gerold Rieder, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen. „Know-how für die digitale Transformation können erfahrene Unternehmer- und Geschäftsführerpersönlichkeiten mitbringen, die ihre eigenen Familienunternehmen bereits ein Stück weit durch die digitale Transformation geleitet haben, oder auch Start-up-Unternehmer, die wichtige Impulse geben können“, so Gerold Rieder. Letztere finden sich allerdings bisher nur in 3 Prozent der Gremien. Optimistisch stimmt, dass fast ein Drittel der Familienunternehmer Start-ups und andere Experten als Gäste zu Gremiensitzungen einladen. Für die Auswahl neuer Beiratsmitglieder empfehlen sich standardisierte Prozesse, über die aber erst 16 Prozent der Fami-

lienunternehmen verfügen. Bei Familienmitgliedern werden mit 19 Prozent kaum häufiger standardisierte Auswahlprozesse verwendet.

Viel hat sich getan in der Beiratsarbeit von Familienunternehmen. Jetzt ist eine gute Zeit, die Beiratsarbeit weiter voranzutreiben. ●

Aktuelle Beiratsstudie

Die INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC haben bereits 2013 eine empirische Erhebung zu Beiräten in Familienunternehmen veröffentlicht. Im Herbst 2020 haben wir erneut knapp 250 Familienunternehmer hierzu befragt. Bei Interesse an der Studie, die in Kürze erscheint, kontaktieren Sie: christina.mueller@pwc.com s.strick@intes-akademie.de



Modular und flexibel
Mobile Raumlösungen in Containerbauweise – www.container.de

VON SABINE STRICK

Keine Oberkontrolleure, keine Reinregierer

Wann bringen ein Beirat oder ein Aufsichtsrat einen echten Mehrwert für das Unternehmen? In der Praxis zeigt sich: Sie müssen gut konzipiert und optimal besetzt sein. Vor allem aber dürfen sie im Aufgabenmix ihren Fokus nicht verlieren.

Beiräte, Aufsichtsräte oder Verwaltungsräte in Familienunternehmen gibt es in allen Formen und Farben. Von freiwillig eingerichtet und rein beratend bis zu gesetzlich verpflichtend und kontrollierend. Von familiendominiert bis zu komplett extern besetzt. Vom Modell „teurer Zeitfresser“ und „zahnloser Tiger“ bis hin zu „wertvoller Sparringspartner“ und „professioneller Impulsgeber“.

Beratend oder entscheidend?

Aber was macht hier den Unterschied aus? Welche Faktoren bestimmen, ob der Beirat einen echten Mehrwert bringt? Eine Vermutung könnte sein: Je bindender ein Beirat ist, je weitreichender die Kontrollrechte, desto ernster wird er genommen, desto professioneller wirkt er. Die Praktiker sagen: Nein. Nach Meinung der beiden Multi-Aufsichtsräte Astrid Hamker und Thomas Hinderer, die vom vollumfänglich kontrollierenden Aufsichtsrat einer AG bis hin zum informellen Beratungsgremium schon in vielen verschiedenen Gremien in Familienunternehmen gearbeitet haben, gibt es keine Korrelation zwischen Art und Umfang der Kontrollrechte auf der einen und der Performance auf der anderen Seite.

„Beide Arten von Gremien können sehr professionell sein und einen hohen Mehrwert für das Unternehmen schaffen“, sagt Astrid Hamker. Entscheidend sei aber, dass sich das Gremium nicht im Klein-Klein verliere. „Sie müssen besonders als Beirats- oder Aufsichtsratsvorsitzender dafür sorgen, dass neben der Erfüllung der Kontrollaufgabe genug Zeit in den Sitzungen bleibt, um vor allem zukunftsgerichtete Strategiethemata zu erörtern“, erklärt sie. Astrid Hamker ist Gesellschafterin und Beirätin im eigenen Familienunternehmen, der Piepenbrock-Gruppe, aber auch in anderen Familienunternehmen (z.B. Drägerwerk, Schmitz Cargobull, Seier, Felix Schoeller Gruppe, Tengemann ab 2021). Als praktikabel habe sich für sie erwiesen, die Sitzungsagenda so zu gestalten, dass bspw. vergangenheitsbezogene Analysen am Vormittag stattfinden und zukunftsbezogene Themen, wie z.B. die Weiterentwicklung der Organisation oder Personalentscheidungen, in der zweiten Tageshälfte terminiert werden.

Leadership und Teamgeist

Das bestätigt auch Thomas Hinderer. Entscheidend für eine effektive Beiratsarbeit sei aber vor allem, dass der persönliche und kulturelle Fit der Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder untereinander stimme. Eine gewisse Homogenität sei dazu notwendig: „Natürlich müssen die Beiratsmitglieder nicht einer Meinung sein, aber sie müssen eine gute Beziehung zueinander aufbauen und das gleiche Verständnis eines offenen und konstruktiven Umgangs miteinander haben“, erläutert Hinderer. Empathie, soziale Kompetenz, Teamgeist – all das brauche es auch zwingend in einem guten Beirat. Thomas Hinderer, der bis Mitte 2020 CEO bei Eckes-Granini war, ist aktuell u.a. Aufsichtsratsvorsitzender bei Apetito, Beiratsvorsitzender bei Erco, Verwaltungsratsmitglied bei Bellfood und Aufsichtsratsmitglied bei der Hochland SE. „Um gute Arbeit zu leisten, muss sich der Beirat als Team verstehen und abgestimmt agieren“, so die Erfahrung von Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC und selbst Beirat im Familienunternehmen Stahlwille.

„Ein Beirat sollte ein konstruktiver Sparringspartner für die Geschäftsführung sein. Oft passiert aber genau das Gegenteil“, beobachtet Dr. Frank Mathias, CEO beim Familienunternehmen Rentschler Biopharma. Neben seiner CEO-Tätigkeit hält er aktuell mehrere Aufsichtsrats-/Beiratsmandate, u.a. als Vorsitzender des Beirats der August Faller Gruppe und als Mitglied des Aufsichtsrats der Medigene AG und der Leukocare AG.

Torsten Wywiol, geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Stern-Wywiol-Gruppe, findet es gut, einen kontrollierenden Beirat zu haben. Die Gesellschafterfamilie hat vor 16 Jahren einen Beirat eingerichtet und diesen später vom rein beratenden Gremium zum kontrollierenden Gremium ausgebaut. „Der Beirat hat in jedem Fall unsere Professionalität erhöht“, erläutert Torsten Wywiol einen der Vorteile. Vor allem das Bereitstellen eines aussagekräftigen Reportings für den Beirat würde ihn als Geschäftsführer im positiven Sinn fördern: „Man hinterfragt die eigenen Entscheidungen in einer an-

deren Tiefe.“ Es sei gut und richtig, dass auch er als Eigentümer gezwungen sei, seine Geschäftsentscheidungen und Investitionspläne vor einem kompetent besetzten Gremium transparent erklären zu müssen. Bei Stern-Wywiol stimmt der Beirat u.a. der Budgetplanung zu und muss bei Investitionsentscheidungen einer gewissen Größenordnung angehört werden.

Menschen kennenlernen

Alle vier sind sich einig, dass gute Beiratsarbeit nicht nur innerhalb der Sitzungsräume stattfinden sollte, sondern auch außerhalb. Thomas Hinderer erklärt: „Beiratsmitglieder müssen in der Lage sein, Beziehungen untereinander und vor allem auch zum Management aufzubauen. Erst dann entsteht die Art von Dialog, die es braucht.“ Diese Fähigkeit sei für die Performance genauso wichtig wie die fachliche Kompetenz der einzelnen Mitglieder, findet Hinderer. Dazu seien auch Gespräche außerhalb der Sitzungen nötig.

„Als Beirats- oder Aufsichtsratsvorsitzender tausche ich mich alle zwei Wochen mit der Geschäftsführung aus“, sagt Frank Mathias. Wie intensiv sich Beiräte oder Aufsichtsräte außerhalb der Sitzungen mit dem Unternehmen beschäftigen, wird in der Praxis sehr unterschiedlich gelebt. Klar ist, dass besonders am Anfang ein gutes Onboarding entscheidend ist. „Ein neues Beiratsmitglied sollte relativ schnell die wichtigsten Unternehmensstandorte und die führenden Mitarbeiter kennenlernen“, erklärt Torsten Wywiol.

Astrid Hamker betont: „Mir ist es in meinen Mandaten extrem wichtig, auch die zweite Führungsebene kennenzulernen.“ Einige Beiräte/Aufsichtsräte würden sich lediglich mit der Geschäftsführung auseinandersetzen, dabei seien genau diese wenigen Personen oft der Flaschenhals im Unternehmen. Im Falle unvorhergesehener Ereignisse komme es ja gerade dem Beirat zu, schnell die richtigen Personalentscheidungen mitzutreffen bzw. mitzutragen. „Dazu muss ich aber wissen, welche guten Leute auf welchen Positionen im Unternehmen arbeiten“, erklärt Astrid Hamker.

Reporting ist das A und O

Ob Beirat und Geschäftsführung eine gemeinsame Sprache entwickeln, hängt wesentlich von einem transparenten Reporting ab. „Sie brauchen zwingend ein gemeinsames Verständnis dessen, wie Performance gemessen und bewertet wird und welche die strategischen Leistungskennzahlen sind, die sich idealerweise aus der Familienverfassung oder den Gesellschafterleitlinien ableiten“, erklärt Thomas Hinderer. Das helfe beiden Seiten. Dann habe der Vorstand nicht den Eindruck, dass er vom Beirat willkürlich beurteilt werde, und der Beirat habe eine Grundlage für objektive Bewertungen.

„Der Beirat braucht unter Umständen andere KPIs, als sie die Geschäftsführung anfangs zur Verfügung stellt“, hat Frank Mathias in der Praxis erlebt. Sich auf die wesentlichen Leistungskennzahlen zu verständigen und ein Reporting zu entwickeln, das für den Beirat die richtige Balance zwischen Detailtiefe und Überblick enthält, sei meist ein iterativer Prozess.

Beim Reporting sei es wichtig, die richtige Flughöhe zu haben, findet Astrid Hamker. Beiräte seien schließlich keine Co-Geschäftsführer und bräuchten somit auch nicht die gleiche Detailtiefe. In ihren

Mandaten wirkt sie darauf hin, die Management-Informationssysteme in dieser Hinsicht weiterzuentwickeln. Die für die Beiratsarbeit relevanten Kennzahlen seien dabei je nach Branche extrem unterschiedlich. „Was ich mir aber überall gern anschauen, ist der Plan-Ist-Vergleich. Das kann z.B. bei der Beurteilung der Frage, ob das Management grundsätzlich zu konservativ plant, interessant sein“, so Hamker.

Welcher Kompetenzmix?

Für den Erfolg entscheidend ist sicherlich auch ein guter Kompetenzmix im Gremium. Beiräte und Aufsichtsräte werden heute weitaus professioneller besetzt als noch vor einigen Jahren. Juristen, Banker, Politiker oder Steuerberater machen immer öfter Unternehmern, aktiven CEOs und Digitalexperten Platz. Klar ist mittlerweile allen, dass die Mitglieder des Gremiums komplementäre Kompetenzen mitbringen sollten. Der richtige Mix macht ein gutes Gremium. Welchen Kompetenzmix es genau braucht, hängt natürlich immer vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Aber sollte im Jahr 2021 nicht jedes Gremium auch einen jungen Querdenker oder digitalen Transformator haben? Schließlich muss Digitalisierung doch Chefsache sein. Im Unternehmen, also auch im Beirat? Nicht zwingend, findet Astrid Hamker: „In Unternehmen, die in ihrem Geschäftsmodell bedroht sind und sich neu erfinden müssen, um zu überleben, mag das sinnvoll sein. In allen anderen Unternehmen sind andere Kompetenzen womöglich wichtiger.“ Frank Mathias erklärt: „Der notwendige Kompetenzmix im Gremium sollte sich immer aus der Unternehmensstrategie ergeben.“ Wenn die sich ändere, könne das durchaus zur Folge haben, dass sich auch die Zusammensetzung des Beirats ändern müsse. Für ihn gehören deshalb regelmäßige Evaluationen der Beiratsarbeit im Zweijahresrhythmus zu einer professionellen Gremienarbeit dazu.

Nicht ins Operative eingreifen

Wichtiger als digitales Detailwissen seien ein möglichst breiter Erfahrungshintergrund und vor allem eine nachgewiesene Führungskompetenz, findet Thomas Hinderer. „Wer schon in vorherigen Positionen bewiesen hat, dass er Unternehmen einer bestimmten Größenordnung erfolgreich führen kann, Menschen begeistern und hinter sich bringen kann, begegnet der Geschäftsführung eher auf Augenhöhe.“ Dabei ist ihm wichtig, dass nicht der Eindruck entstehen darf, der Beirat wisse alles besser und wolle permanent in operative Themen hineinregieren. „Das ist oft nur eine Frage der Flughöhe und wie Sie etwas formulieren. Sprache und Respekt machen einen wesentlichen Unterschied zwischen guter und schlechter Beiratsarbeit“, betont Hinderer. Frank Mathias bestätigt: „Nichts ist schädlicher als ein Beirat, der sich detailliert mit operativen Fragen beschäftigt. Da kommt es immer zu Dissonanzen.“

Blick nach vorn statt nach hinten

Unisono sind die für diesen Artikel befragten Unternehmer und Beiräte/Aufsichtsräte der Meinung, dass das Gremium vor allem dann einen Mehrwert bringt, wenn es stärker um die Zukunftsperspektiven als um eine Rückschau geht. Bei aller Bedeutung, die z.B. auch der Blick des Beirats auf den Jahresabschluss hat, sollte die Strategiearbeit im Fokus stehen – oder um es mit den Worten von Torsten Wywiol zu sagen: „Bei uns geht es im Beirat vor allem um eins: Zukunft! Zukunft! Zukunft!“ ●

VON DOMINIK VON AU



Definitiv zu wenig!

Foto: Shutterstock

Auch heute noch: Nur 13,6 Prozent der 500 größten Familienunternehmen in Deutschland haben eine Frau in der Geschäftsführung. Jetzt ist die Next Generation gefragt: Sie muss die Unternehmen auch in diesem Punkt in die Neuzeit holen und fit für die Zukunft machen.

Die Einführung einer Frauenquote für die Vorstände von Unternehmen an der Börse und solchen, die der Mitbestimmung unterliegen, ist beschlossene Sache. Ein wichtiges und richtiges Signal. Denn Frauen sind Denkerinnen, Lenkerinnen, Entscheidungsträgerinnen und Gesprächspartnerinnen auf Augenhöhe! Wieso sollten wir einen Unterschied in Sachen Einfluss, Sichtbarkeit und Gerechtigkeit machen? Dass wir im Jahr 2020 noch die Frage stellen, warum es mehr Frauen in Führungspositionen braucht, darf wirklich nicht sein. Hoffentlich rüttelt dieses Signal auch die Familienun-

Jedoch: Es gibt die begründete Aussicht darauf, dass sich an diesem Ungleichgewicht in den kommenden Jahren etwas ändert. Ausschlaggebend dafür ist der Blick auf die NextGens: Jetzt zieht es die weiblichen Nachfolger in Familienunternehmen immer stärker in die Verantwortung. Das ergab die globale NextGen-Studie 2019 von PwC, an der nahezu 1.000 NextGens (darunter ein Drittel Frauen) teilnahmen. Ob Frau oder Mann, rund 81 Prozent von ihnen streben grundsätzlich eine – wie auch immer ausgekleidete – führende Rolle im Familienunternehmen an. Das gilt für die globale

Auswertung, aber auch für die Befragung unter deutschen NextGens. Die jüngsten Untersuchungen der Stiftung Familienunternehmen und des Wittener Instituts für Familienunternehmen zur weiblichen Nachfolge weisen

ebenfalls in diese Richtung. Allerdings fanden die Autoren auch heraus, dass Frauen vor allem in kleineren und jüngeren Unternehmen in die Führung rücken. Was muss also passieren, damit einerseits diese Bewegung größer wird und andererseits auch große Familienunternehmen auf die Frauenpower setzen?

Spannende Frage, auch vor dem Hintergrund eines anderen Ergebnisses unserer Befragung: Mit Blick auf die kommenden sieben Jahre wollen nach unserer PwC/INTES-Untersuchung über 70 Prozent der männlichen NextGens ganz konkret in eine CEO-Position, aber nur rund 30 Prozent der weiblichen. Will heißen: Die Frauen sehen sich tendenziell eher in der Rolle der aktiven Gesellschafterin mit einer Rolle im Aufsichtsgremium. Bleibt die Frage, ob sie in der Position einer Beirätin oder Aufsichtsrätin auf mehr Frauen in der Geschäftsführung hinwirken werden. Ich bin da sehr zuversichtlich. Denn es gibt eben mehrere Wege, Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen. Das ist einer davon. Auch in den

70 Prozent der männlichen NextGens streben eine CEO-Position an, aber nur rund 30 Prozent der weiblichen NextGens.

ternehmer wach, denn auf dem Vormarsch sind hier die Chefinnen ebenso wenig, wie unlängst der Bericht der Allbright-Stiftung belegt: Danach haben nur 29 der Top-100 Familienunternehmen mindestens eine Frau in der Geschäftsführung. Das sitzt.

Ich wollte es genauer wissen und habe mit der Unterstützung von PwC und INTES die Top-500-Familienunternehmen in Deutschland analysiert, vermutend, dass bei abnehmender Unternehmensgröße die Quote besser wird. Dem war nicht so. Zwar kenne ich einige frauengeführte Unternehmen – und viele weibliche NextGens, die in den Startlöchern stehen, sehr gut. Aber sie sind wohl leider nicht repräsentativ. Die Ergebnisse unserer Untersuchung sind eindeutig, und leider vernichtend: Lediglich 13,6 Prozent der Top-500-Familienunternehmen haben mindestens eine Frau in der operativen Führung. Anders gesagt: 9 von 10 der 500 größten Familienunternehmen in unserem Land haben keine einzige Frau in der Führung. Das ist kein „Schönheitsfleck“! Mittelstand im Mittelalter?

Aufsichtsgremien sind Frauen in einer guten Position, maßgeblich mitzubestimmen, fallen doch in diesen Gremien oft die obersten Personal- und grundsätzlichen Strategieentscheidungen.

Bei allem Optimismus, ein paar Sorgenfalten bleiben auch bei mir: Denn einige NextGen-Frauen trauen sich die Chef-Aufgabe tatsächlich immer noch weniger zu. So haben sie deutlich häufiger als die Männer das Gefühl, sich erst beweisen zu müssen, bevor sie sich verstärkt einbringen dürfen: „Ich muss die Betriebsabläufe besser verstehen, bevor ich Änderungen vorschlagen kann“, ist eine Aussage, der 25 Prozent der Frauen, aber nur 6 Prozent der Männer in der Erhebung für Deutschland zustimmen. Ähnliches gilt für die Aussage: „Ich muss mich erst noch beweisen, bevor ich meine Ideen für Veränderungen platzieren.“ Dem stimmen in Deutschland 38 Prozent der Frauen, aber nur 12 Prozent der Männer zu. Indizien dafür, dass Frauen mitunter ihr Fachwissen geringer einschätzen. So sind sie auch weniger offensiv beim Einbringen von Vorschlägen.

Gefordert sind die Väter und Brüder, die ihre Töchter und Schwestern nicht nur zur Übernahme von Verantwortung ermutigen, sondern diese auch teilen!

Ich frage mich, weshalb das immer noch so ist. Besonders die weiblichen NextGens bringen schon heute dermaßen viele Eigenschaften mit, die schlichtweg Voraussetzung sind für eine neue zeitgemäße Art der Führung: Als Generation-Z-Vertreterinnen sind sie mit dem „Permanent Change“ groß geworden. Und sie haben keine Angst vor Veränderungen. Im Gegenteil, sie stehen drauf! Sie sind technologieaffin und netzwerkstark. Sie sind Teamplayer und wollen agile Organisationsformen. Denn so sind sie geprägt.

Zahlreiche Studien zeigen bereits jetzt, dass vor allem die geschlechterspezifische Diversität den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst und ein kommunikativer, kooperativer Führungsstil, wie ich ihn bei Nachfolgerinnen vielfach erlebe, das Unternehmen spürbar vorantreibt. Frauen bringen nun einmal andere Problemlösungsstrategien und andere Arten von Kollaboration als Männer mit an den Tisch. Oftmals decken sie genau die Aspekte ab, die in der digitalen Transformation konkret gefordert sind. Hier werden besonders die weiblich geprägten Umgangsformen mit Agilität und Innovationsfähigkeit zur spielentscheidenden Größe. Ganz abgesehen davon, dass Frauen den anderen Blick auf die „Drivers of Change“ haben: Laut der PwC-NextGen-Umfrage sehen 88 Prozent der Männer neue Technologien als den wesentlichen Treiber für Veränderungen, aber nur 50 Prozent der Frauen. Dagegen halten 50 Prozent der Frauen soziale und umweltbezogene Trends für ausschlaggebend, aber nur 29 Prozent der Männer (bezogen auf die Erhebung für Deutschland). Auch in diesem Sinne: Let's team up!

Die Bewegung braucht Bühnen und Sichtbarkeit

Es muss noch viel passieren, damit der zaghafte Trend zu mehr Frauen in der Führung von Familienunternehmen zur regelrechten Bewegung wird. Vor allem sollte er nicht dadurch gebremst werden, dass sich zu wenige Frauen die Rolle echt zutrauen, in der sie sich im Grunde sehen. Hier ist das vorbildhafte Vorgehen derer, die sich schon getraut haben, hilfreich. Unterstützt werden sollte ihre Sichtbarkeit auch dadurch, dass sich viel mehr weibliche CEOs raus ins Rampenlicht wagen; klar und deutlich und in den Medien

genauso wie auf den vielfältigen Veranstaltungen. Anders als in der Start-up-Szene gibt es bei den arrivierten Familienunternehmen nämlich immer noch sehr wenige bühnenaffine Frontfrauen. Sie werden gesucht, vor allem auch NextGen-Familienunternehmerinnen, die neben ihrer fachlichen Expertise lautstärker für die mehr als angezeigte Diversität eintreten. Die sich auf die Podien setzen, Interviews geben, in der Öffentlichkeit präsent sind.

Vom Umdenken zum Umhandeln

Was wir jetzt brauchen: mehr Selbstbewusstsein, mehr Rollen-Vorbilder, mehr Netzwerke. Und vor allem eine andere Wahrnehmung. Die derzeitige Frauenquote in der Führung bei Familienunternehmen ist kein Versehen, sondern hat System! Dabei sollten natürlich nicht allein die Frauen ihre Einstellungen überprüfen, sondern besonders die Männer, und zwar diejenigen, die in Führungspositi-

onen sind, genauso wie die, die über deren Besetzung mitbestimmen. Gefordert sind die Väter und Brüder, die ihre Töchter und Schwestern nicht nur zur Übernahme von Verantwortung ermutigen, sondern diese auch teilen. Und die Strukturen so anlegen, dass Diversität zugelassen und aktiv gefördert wird. Lasst uns das überkommene „Es kann nur den einen geben“-Denken der Elterngeneration bewusst und hörbar ablegen.

Und bitte keine Patriarchen mehr, die behaupten, Unternehmensführung und Familiengründung passten nicht zusammen! Insbesondere die operativ tätigen Inhaberinnen können bis auf Weiteres beides viel leichter kombinieren als die weiblichen Angestellten in klassischen Managementjobs. „Durch ihre machtvolle Position ist es für die Familien ein Leichtes, ihre Unternehmen hier schnell als Vorbilder an die Spitze zu bringen – sie müssen nur die strategischen Vorteile erkennen“, analysieren die Autoren der AllBright-Untersuchung.

Ja, die Frauen sollten öfter „einfach mal machen“. Können tun sie es allemal. Nur hinterfragen sie bisweilen immer noch zu stark, ob sie auch „dürfen“. Ja, mehr als das: „Ihr solltet, ihr müsst sogar!“, ist meine Antwort. Ich würde mir wünschen, dass die Familienunternehmer nun auch hier vorangehen und Farbe bekennen. Die NextGen kann der treibende Faktor sein und den Prozess der Veränderung aktiv mitgestalten. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger besitzen die Fähigkeit zur schonungslosen Selbsterkenntnis und den Mut, in der Vergangenheit Bewährtes in Frage zu stellen und die notwendigen Veränderungen gegen Widerstände durchzusetzen. Sie hat in meinen Augen längst verstanden, dass es ohne Diversität keine Zukunft gibt. ●



Dr. Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und verantwortlicher Partner bei PwC für den Bereich Family Governance Consulting
dominik.von.au@pwc.com; www.instagram.com/dominikvonau/

SABINE STRICK IM GESPRÄCH MIT KATHARINA DÜRBAUM UND CHRISTINA HOON

VON FABIAN KOPF UND ANDRÉ KNÖLL

Töchter als Nachfolgerinnen

Wann gelingt die Übergabe an die Töchter in den Familienunternehmen? Ein Gespräch mit Katharina Dürbaum, Associate Partner bei Rochus Mummert Executive Consultants, und Professor Christina Hoon, Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für Führung von Familienunternehmen an der Universität Bielefeld

Frau Hoon, wie sehen Sie grundsätzlich die Chancen für Töchter, wenn es in Familienunternehmen um die Frage der Nachfolge geht?

CHRISTINA HOON: Generell ist es nicht mehr selbstverständlich, dass die Söhne Familienunternehmen übernehmen. Immer öfter sieht die Elterngeneration auch Töchter als potenzielle Nachfolgerinnen. Zu Recht: Oft sind diese hochqualifiziert und kompetent. Und sie identifizieren sich meist sehr mit den Werten, die Familienunternehmen auszeichnen, z.B. langfristiges Denken, Nachhaltigkeit, Verbundenheit mit der Region und hohes Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern.

Frau Dürbaum, der Weg zur erfolgreichen Familienunternehmerin ist herausfordernd. Worauf kommt es hier an?

KATHARINA DÜRBAUM: Zunächst ist eine klare Positionierung der Tochter gegenüber dem übergebenden Elternteil entscheidend – im Sinne von: „Ich will Verantwortung für das Familienunternehmen übernehmen, ich traue es mir zu.“ Davor steht eine intensive Selbstreflexion: Wo stehe ich und wo will ich hin? Welche Kompetenzen habe ich? Von welchen Überzeugungen und Werten bin ich geprägt? Welche Lebenspläne habe ich? Wenn ich eine Familie gründen möchte oder bereits eine eigene Familie habe: Wie kann ich diese mit der Verantwortung als Unternehmerin in Einklang bringen? Wichtig ist zudem, Klarheit über die eigenen persönlichen Motive zu gewinnen. Je klarer die Erkenntnis aus all diesen Überlegungen, desto größer ist das eigene Zutrauen. Dadurch steigt wiederum die Möglichkeit einer klärenden Kommunikation mit der Elterngeneration, die damit umso stärker das nötige Zutrauen in die Tochter als Unternehmensnachfolgerin haben wird.

Was sind weitere Erfolgsfaktoren für eine gelingende Unternehmensnachfolge durch Töchter?

HOON: Als Vorbereitung auf die Übernahme haben sich oft Tandems zwischen dem übergebenden Elternteil und der Tochter bewährt. Das heißt konkret, die Töchter und ihre Väter bzw. Mütter arbeiten in der ersten Zeit in klar definierten Aufgabengebieten, die eindeutig voneinander abgegrenzt sind. Darüber hinaus braucht es einen festen Fahrplan für die vollständige Übergabe des Unternehmens, der verlässlich umgesetzt wird. Extrem wichtig für die Akzeptanz

und Durchsetzungskraft der Tochter als neue Hauptperson im Unternehmen ist auch, dass der übergebende Elternteil danach wirklich loslässt.

DÜRBAUM: Oft geht der Wechsel der Nachfolge zwischen den Generationen auch mit einem Wechsel des Führungsstils einher. Dabei ist es für Töchter eine besondere Herausforderung, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln, auch in Abgrenzung zu dem des Vaters oder der Mutter. Die Basis bildet dabei meist ein kooperativer Führungsstil, bei dem Führungsteams und Mitarbeiter gestärkt und aufgebaut werden. Diese Entwicklung eines eigenen Führungsstils und dessen Akzeptanz ist wesentlich für den Erfolg.

Was kann man tun, wenn es mehrere potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger im Familienkreis gibt?

HOON: Neben der Definition der Rollen im Familienunternehmen sollten in diesem Fall die Eigentumsverhältnisse klar definiert werden. Gleiches gilt für Haftungsfragen sowie für die Abgrenzung zwischen operativen und strategischen Aufgaben. Wichtig ist auch, dass das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander erkannt

wird – und dass hier vor allem das Unbewusste bewusst gemacht wird. Das betrifft z.B. Themen wie Familienloyalität, den Wunsch nach elterlicher Anerkennung sowie geschwisterliche Rollenzu-

schreibungen. Bei einer gemeinsamen Führung des Unternehmens sollte diese immer auf Augenhöhe erfolgen. Ebenso gehört dazu, dass Eltern bewusst keine „Sicherheitspolster“ einbauen, z.B. durch aufwendige Stiftungen.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Chance für Töchter, ein Familienunternehmen zu übernehmen, und der Größe des jeweiligen Unternehmens?

DÜRBAUM: Tatsächlich nimmt die Zahl der Töchter als Nachfolgerinnen mit der Größe des Familienunternehmens ab. Das hängt zum einen damit zusammen, dass in größeren Unternehmen die sogenannten gläsernen Decken samt den zugehörigen Mentalitätsmustern, die den Aufstieg von Frauen erschweren, oft ausgeprägter sind. Zum anderen haben Töchter in kleineren Unternehmen eher die Möglichkeit, ihren Führungsstil zu verwirklichen sowie das Unternehmen im Einklang mit der eigenen familiären und persönlichen Situation zu gestalten und zu führen. ●

„In der Vorbereitung haben sich oft Tandems zwischen dem übergebenden Elternteil und der Tochter bewährt.“

Prof. Christina Hoon

Wann bin ich kapitalmarktfähig?

Viele Familienunternehmen scheuen sich immer noch, am Kapitalmarkt Geld aufzunehmen. Dabei kann eine Kapitalmarktfinanzierung gerade in Zeiten wie diesen ein wichtiger Finanzierungsbaustein sein.

Stellen Sie sich folgenden Fall vor: Adrea und Jürgen S. führen ihr erfolgreiches Familienunternehmen in der vierten Generation. Sie haben in den vergangenen Jahren den Bereich Medizintechnik deutlich ausgebaut und konnten Umsatz und Ertrag signifikant verbessern. Ihre Finanzierung basiert auf einer soliden Eigenmittelbasis. Zudem besteht seit Jahren eine vertrauensvolle Beziehung zu den Hausbanken, die das starke Wachstum mit günstigen Krediten mitgetragen haben. Den beiden Inhabern ist bewusst, dass der künftige Kapitalbedarf für die weitere Internationalisierung sowie den Prozess der digitalen Transformation enorm ist. Ob dies mit den bisherigen Methoden und Instrumenten abgedeckt werden kann? Die Eigenmittel sind knapp, der wesentliche Teil des Vermögens ist im eigenen Unternehmen investiert. Und trotz des derzeit guten Verhältnisses zu den Banken möchte die Inhaberbefamilie auch nach den Erfahrungen aus der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise in keine Abhängigkeit von Bankkrediten geraten.

Noch ist unklar, welche Konsequenzen die gegenwärtige Corona-Krise mittelfristig für die Finanzierungsbereitschaft von Banken hat. Daher kommt der Auswahl geeigneter Finanzierungsprodukte und -quellen eine wichtige Rolle bei der Diversifikation der Finanzierung zu. Eine von Familienunternehmen bislang wenig genutzte Quelle ist immer noch der Kapitalmarkt.

Breites Angebot

Hier ist die Palette möglicher Instrumente breit: von börsennotiertem Eigenkapital (Börsengang, Kapitalerhöhung) bis hin zu börsennotiertem Fremdkapital (Anleihen, Schuldscheine, Private Placement). Wer ein solches Instrument nutzt, kann seine Finanzierungsstruktur stabiler aufstellen, weil er z.B. die Anzahl der Gläubiger oder das Fälligkeitsprofil breiter streut.

Zentrale Voraussetzung für Unternehmen hierfür ist die sog. Kapitalmarktfähigkeit, um den Anforderungen des Kapitalmarktes zu entsprechen. Zu den rechtlichen Kriterien zählen z.B. die Vorlage eines Wertpapierprospekts mit aussagekräftigen Finanzkennzahlen des Unternehmens. Für die Emission von Aktien ist die Rechtsform der AG vorgeschrieben, die Ausgabe einer Anleihe kann auch in der Rechtsform der GmbH oder der KG ausgeführt werden. Auch die Vorgaben der Börsen stellen je nach Segment unterschiedliche Anforderungen und Transparenzgrade an den Emittenten, bspw. bezüglich der Mindest-Ratingnote oder des Mindest-Emissionsvolumens.

Darüber hinaus gilt es natürlich auch, den Erwartungen der Investoren zu entsprechen. Hierfür sollte das Unternehmen ein überdurchschnittliches Umsatz- und Ertragswachstum aufzeigen können, Corporate-Governance-Strukturen einhalten sowie über eine transparente Unternehmensstruktur und ein qualifiziertes Management verfügen. Weitere wesentliche Voraussetzungen sind:

- überzeugendes, nachhaltiges Geschäftsmodell (Produkt, Marktstellung, Wachstum)
- transparente Unternehmensstrukturen, insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Reporting
- interne Organisation (strukturelle, finanzielle und personelle Ressourcen)
- Größe im Hinblick auf ein gewisses Mindest-Emissionsvolumen (Richtwert ab 10 Mio. Euro)
- gesetzliche Anforderungen (Rechtsform, Wertpapierprospekt)
- Rating nicht für alle Produkte notwendig
- Finanzkennzahlen, plausible Finanzplanung, stabiler Cashflow (Bonitätsaspekt einer Transaktion)
- professionelle Organisation von Rechnungswesen/Controlling
- effektives Risikomanagement und gute Corporate Governance

Vor allem die organisatorischen Faktoren sind entscheidend für die Kapitalmarktfähigkeit von Unternehmen. In Bezug auf das Emissionsvolumen galt in der Vergangenheit bei Unternehmensanleihen ein gewisser Richtwert von 25 Mio. Euro, zuletzt fanden aber auch Platzierungen mit einem Volumen von 3 Mio. bis 5 Mio. Euro statt.

Können, aber nicht müssen

Mit Blick auf das Eingangsbeispiel von Andrea und Jürgen S. wird klar, dass gerade für ihr Ziel der Kapitalmarkt attraktiv ist, denn sie streben die richtige Balance zwischen niedrigen Finanzierungskosten, flexiblem Zugang zu Finanzierungsmitteln und unternehmerischer Unabhängigkeit an. Um die notwendige Kapitalmarktfähigkeit zu erreichen, müssen sie allerdings ihr Unternehmen organisatorisch, finanzwirtschaftlich und strukturell neu ausrichten. Kapitalmarktfähigkeit ist der Ausdruck einer professionellen und proaktiven Haltung hinsichtlich einer unabhängigeren Finanzierung. Einmal erlangt, eröffnet sie die Freiheit, sich am Kapitalmarkt finanzieren zu können, ohne es zu müssen. ●



André Knöll und **Fabian Kopf** sind Inhaber bzw. Mitarbeiter der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH und langjährige Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH.

VON ULRIKE LÜDKE

Onlinehandel: Wer zögert, verliert

An E-Commerce kommt heute kein Händler mehr vorbei. Voraussetzung für den Erfolg im digitalen Geschäft ist die Bereitschaft, sich schnell und radikal zu wandeln. Vielen Familienunternehmen fällt das schwer.

Ein veraltetes Geschäftsmodell bleibt veraltet, auch wenn man es digitalisiert“, sagt Marcus Diekmann, Handlungsexperte und einer von vier Geschäftsführern des Omnichannel-Fahrradspezialisten Rose Bikes. Rose Bikes ist ein Familienunternehmen aus dem nordrhein-westfälischen Bocholt. Das Unternehmen entwickelt und baut Fahrräder, zudem vertreibt es – online und stationär – Fahrradteile, -bekleidung und -zubehör unter der eigenen Marke sowie für 500 Fremdmarken. 80 Prozent des Gesamtumsatzes 2019/2020 in Höhe von rund 137 Mio. Euro wurden im Onlinegeschäft erzielt. Ungewöhnlich für einen mittelständischen Händler, der auf über 110 Jahre Unternehmensgeschichte zurückblicken kann.

Seit Anfang 2019 ist Diekmann bei Rose Bikes. Neben dem Senior Erwin Rose sowie dessen Tochter Stefanie Rose und deren Ehemann Thorsten Heckrath-Rose hält Diekmann Anteile als Gesellschafter – eine wichtige Voraussetzung für den 41-jährigen, um mit den anderen Geschäftsführern auf Augenhöhe zu sein. Gemeinsam treiben die vier den Ausbau des Fahrradhändlers zur digitalen Handelsplattform voran. Und das kann für Diekmann gar nicht schnell genug gehen: Innerhalb eines Jahres wurde der Onlineshop radikal umgebaut, das Sortiment um 40 Prozent verkleinert und das Marketingbudget um 50 Prozent erhöht. Zudem übernahm Rose die Digitalagentur Kommerz mit 30 Mitarbeitern. Für seine enge Verknüpfung von On- und Offlinekanälen wurde das Familienunternehmen in diesem Jahr mit dem „Internet World Business Shop“-Award ausgezeichnet, zudem erhielt es gerade den „Shop-Usability Award“ als „Bester Markenshop“. Für das laufende Jahr erwartet Rose Bikes eine Umsatzsteigerung von über 34 Prozent, trotz der Schließung der Läden im Corona-Lockdown. Der Fahrradhändler gehört damit zu den Unternehmen, die vom stetig wachsenden Onlinehandel profitieren.

E-Commerce wächst und wächst

Der Gesamtumsatz der 1.000 umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland hat nach Berechnungen des EHI Retail Institute und von Statista bereits 2019 dank eines zweistelligen Umsatzwachstums erstmals die Marke von 50 Mrd. Euro erreicht. Dabei verbuchten die Top-10-Onlineshops zusammen

40 Prozent des Gesamtumsatzes. Durch die Covid-19-Pandemie dürften die Erlöse aus dem Onlinehandelsgeschäft in diesem Jahr noch einmal deutlich gestiegen sein. Gut für die Unternehmen, die rechtzeitig das Potenzial des Multi- und Omnichannel-Handels erkannt haben, und schlecht für diejenigen, die zu lange gezögert oder die Digitalisierung ihrer Vertriebskanäle nur halbherzig vorangetrieben haben.

Nicht kleckern, sondern klotzen

Warum sind einige Familienunternehmen im Auf- und Ausbau ihres E-Commerce erfolgreich und andere kommen einfach nicht voran? „Unternehmen müssen flexibel, agil und mutig agieren, um in den sich schnell verändernden Märkten bestehen zu können“, sagt Digital-Experte Diekmann. Das stehe allerdings im Widerspruch zur Unternehmenskultur von Familienunternehmen, die auf ihre Erfahrung setzen und langfristig planen würden. Das Bestreben nach Veränderung werde von der Inhaberfamilie häufig als Kritik verstanden. Dies führe aber dazu, „dass man so weitermacht wie bisher“, erklärt Diekmann. Bei der Familie Rose sei das anders. „Rose Bikes war schon immer ein transformationsfreudiges Unternehmen“, so Diekmann. Wandel werde hier als Notwendigkeit gesehen, um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein.

„Um als E-Commerce-Player erfolgreich zu sein, benötigen die Unternehmen smarte digitale Talente mit disruptiven Ansätzen und jeder Menge Neugier. Die Visionen sind abstrakt und es darf keine Angst vor dem Scheitern geben. Das ist eine völlig andere Unternehmenskultur“, bestätigt ein anderer Kenner der E-Commerce-Branche, der den Onlinehandel für ein großes Familienunternehmen aufgebaut hat und lieber anonym bleiben möchte. In seinem Fall ließ ihm die Familie freie Hand, solange er sich nicht in die Angelegenheiten des restlichen Unternehmens einmischte. Das Ergebnis: Im Laufe der Zeit ist mit dem E-Commerce ein eigenes „Ökosystem“ entstanden, das getrennt vom Rest des Unternehmens agiert. „Das ist nichts, was ich einem anderen Unternehmen zur Nachahmung empfehlen würde“, sagt der E-Commerce-Experte.

Chefsache

Längst lassen sich das Online- und das Offlinegeschäft nicht mehr trennen. Kunden möchten zwischen beiden Einkaufswelten hin und her wechseln und erwarten von ihren Händlern ein entsprechendes Angebot. Das Omnichannel-Vertriebsmodell verbindet mehrere Vertriebs- und Kommunikationskanäle nahtlos miteinander und verspricht damit eine höhere Reichweite, Kundenbindung und Wettbewerbsvorteile. Die Umsetzung erfordert allerdings einen tiefgreifenden Wandel der gesamten Unternehmensorganisation – ein Eingriff in die Autonomie des alten Kerngeschäfts, mit dem sich viele Unternehmer schwertun.

Stephan Roppel ist seit vielen Jahren im Onlinebusiness tätig. Neben Amazon zählen die Holtzbrinck-Gruppe, Hugendubel und Tchibo zu seinen Arbeitgebern. Seit gut zwei Jahren ist er Geschäftsführer bei Baby-Walz, einem Anbieter für Babyartikel, der sich seit 2015 im Besitz der Private-Equity-Gesellschaft Alteri Investors befindet. Baby-Walz ist bereits vor 20 Jahren in den E-Commerce eingestiegen und erwirtschaftet heute zwei Drittel seines Umsatzes mit Onlinekunden. Nach einer Restrukturierungsphase vor allem im stationären Handel wächst das Unternehmen heute wieder zweistellig und

ist profitabel. Treiber des Wachstums ist der E-Commerce.

Alte Strukturen überwinden

Die größte Herausforderung für Roppel ist derzeit, Marketing, Einkauf und Vertrieb für den stationären Handel und das Onlinegeschäft in ein ineinandergreifendes System zu integrieren. Dabei gehören heute soziale Medien und Influencer ebenso zum Konzept wie die Online-Einkaufsberatung und Click & Collect. Fast alles muss kanalübergreifend vernetzt und konsistent gesteuert werden. Das geht nicht nebenbei. „Das Geschäftsmodell eines Händlers muss heute konsequent aus dem E-Commerce-Ansatz heraus gedacht und entwickelt werden“, erklärt Roppel. Das bedürfe allerdings eines gewissen Maßes an Schonungslosigkeit im Denken und Handeln. Alte Vertriebsstrukturen und die damit einhergehenden Budget- und Provisionsverteilungskonflikte müssten überwunden werden. Zudem benötige ein Unternehmen die entsprechende Kompetenz und Technik. Im Falle von Baby-Walz holte sich der Finanzinvestor mit Roppel das Know-how ins Haus, weitere 40 Mitarbeiter kümmern sich um die Weiterentwicklung des Webshops, das Marketing und die technische Integration der verschiedenen Vertriebskanäle. E-Commerce ist bei Baby-Walz Chefsache.

Doch was ist, wenn es im Unternehmen Widerstände gegen den Kultur- und Strukturwandel gibt? Dass Veränderungsprozesse im Unternehmen z.T. auf Widerstand unter den Mitarbeitern stießen, sei normal, sagt Rose-Geschäftsführer Diekmann. Wichtig sei, die Mitarbeiter zu motivieren, zu coachen und zu erklären, warum der Wandel notwendig sei. Die Führung müsse jedoch von Anfang an klar machen, dass es keine Alternativen gebe. „In einem Change-Prozess gibt es keine Kompromisse“, sagt Diekmann. „Jetzt ist die Zeit für den radikalen Umbruch.“ ●



Markus Diekmann drückt gemeinsam mit der Gesellschafterfamilie beim Ausbau des E-Commerce-Geschäfts des Münsteraner Fahrradhändlers Rose ganz schön auf die Tube.

Kompetenz
in Sachen Beirat



Family
Business
Academy | by PwC



Wir **beraten** bei der Einrichtung oder Neuausrichtung Ihres Beirates.
Wir **vermitteln** geeignete Persönlichkeiten für Ihren Beirat.
Wir **schulen** (designierte) Beiratsmitglieder und -vorsitzende.

www.intes-akademie.de/Beirat

VON SABINE STRICK



Nicht ohne meine Mitarbeiter

Die digitale Hochschule DBU zeigt, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter systematisch mit Digital Upskilling fit für die digitale Arbeitswelt der Zukunft machen.

Big Data, Cloud, Virtual Reality, Künstliche Intelligenz – diese Technologien haben die Unternehmen längst erreicht. Während sich die wenigen Pioniere unter den digital-affinen Unternehmen mithilfe dieser Technologien mit Leidenschaft radikal transformieren, wagen viele andere nur kleine Schritte in der eigenen Digitalisierung.

Allen gemein ist der Engpass bei den Mitarbeitern. Denn noch dringender als digitale Plattformen, Methoden und Technologien brauchen Unternehmen Menschen, die sie beherrschen. Sehr gut ausgebildete technologieaffine junge Berufseinsteiger sind nach wie vor schwer zu finden und im harten Kampf um die Talente für Mittelständler noch schwerer zu gewinnen. Bleibt die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter. Aber Weiterbildungsangebote für „Digitalthemen“ sind nur selten in der Qualität zu finden, die Unternehmen und Mitarbeiter wirklich weiterbringen.

Entsprechend halten 59 Prozent der CEOs das eigene „digitale Upskilling“ für mäßig effektiv. Das belegt die Erhebung „Global CEO Survey“ von PwC aus dem Jahr 2020. Aber warum ist das so? Größtes Manko vieler Programme ist der fehlende Praxisbezug. Die Realität der Prozesse am Arbeitsplatz wird nur unzureichend abgebildet.

Hinzu kommt, dass viele Lernplattformen in der Erwachsenenbildung – ähnlich wie unsere Schulen – immer noch im Lernmodus des vergangenen Jahrhunderts feststecken. Digitale, orts- und zeitungebundene Mitarbeiterfortbildung sollte im Jahr 2020 gang und gäbe sein. Ist sie aber nicht.

Einige Mittelständler helfen sich da jetzt selbst. So haben sich in Baden-Württemberg die Alfred Kärcher SE & Co. KG, die Beurer GmbH, Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH und die Stoba die Holding GmbH & Co. KG zum gemeinsamen Digital-Upskilling-Projekt zusammengeschlossen, um selber die rar gesäten Data-Scientists auszubilden, die sie brauchen. „Daten gehören zu den wichtigsten Ressourcen der Zukunft und werden eine entscheidende Rolle für Geschäftsprozesse und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spielen. Deshalb investieren wir schon heute in die gezielte Fortbildung unserer Beschäftigten zu Data-Science-Experten“, sagt Uwe Amann, Leiter Personalwesen bei Harro Höfliger.

Pop-up-Campus am Firmensitz

Dabei setzen sie auf ein Konzept, das didaktisch eingängig aufbereitetes aktuelles Wissen zu Digitalthemen einer staatlich akkreditierten Hochschule mit dem in den Unternehmen vorhandenen top-aktuellen Praxiswissen verbindet. Hierbei sind nicht nur die Inhalte digital, sondern auch die Lernplattform. Akademischer Partner ist die vor wenigen Jahren gegründete Digital Business University of Applied Sciences in Berlin, die aktuell drei staatlich anerkannte digitale Bachelor- und ab Sommer 2021 auch vier Masterstudiengänge zu Digitalthemen wie bspw. Cyber-Security anbietet, aber eben auch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme für Unternehmen konzipiert. „Digitale Lernkompetenzen und berufliche Weiterentwicklung sind ausschlaggebend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Wir fördern das bei unseren Mitarbeitenden jeden Tag, auch durch das Studium an der Digital Business University. Stoba selbst ist ein dynamisch agierendes Technologieunternehmen, das weltweit Standorte und große Ziele hat. Dafür

brauchen wir Menschen an Bord, die gestaltungsfreudig und mutig sind“, sagt Christoph Bode, CEO von Stoba.

Digital in Form und Inhalt, ist die DBU eine der ersten Hochschulen Deutschlands mit einem ausschließlichen Fokus auf Digital Skills. Dabei paart sie eine akademische Ausbildung mit viel unternehmerischer Praxis.

So haben Harro Höfliger, Stoba, Beurer und Kärcher motivierte und kompetente Mitarbeiter identifiziert, die seit Januar 2020 ein Bachelor-Studium „Data Science“ an der DBU absolvieren. „Die Kooperation mit der Digital Business University ist für Beurer ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche digitale Transformation, speziell für den Teilbereich Big Data und Business-Analytics“, erklärt Oliver Neuschl, Geschäftsführer & CFO der Beurer GmbH. Die Studierenden durchlaufen das größtenteils digitale Studium an der DBU, ergänzt um Präsenzveranstaltungen, die fünfmal pro Semester abwechselnd an einem temporären Pop-up-Campus am Firmensitz eines der beteiligten Unternehmen stattfinden – also z.B. einmal in Winnenden bei Kärcher, einmal in Ulm bei Beurer – oder aber am DBU-Campus in Berlin. „Unsere künftigen digitalen Fachkräfte erhalten vor Ort Einblicke in Projekte der teilnehmenden Unternehmen und können ein starkes Netzwerk mit den anderen Studierenden aufbauen“, begründet Uwe Amann, Leiter Personalwesen bei Harro Höfliger, die Entscheidung für die Kooperation mit der Hochschule. Bei den Präsenzveranstaltungen ziehen die Professoren der DBU Fach- und Führungskräfte aus den Unternehmen als Dozenten hinzu, um den größtmöglichen Praxisbezug zu haben. Gemeinsam geht es in die Produktion und an die Produkte, um das Gelernte direkt anzuwenden. Daneben werden auch andere unternehmensspezifische Tools, Use-Cases und Fallstudien in die Ausbildung eingebunden.

Prof. Dr. Achim Hecker, Gründer und Geschäftsführer der DBU, erklärt: „Uns ist es sehr wichtig, die Inhalte mit den Unternehmen gemeinsam zu entwickeln und in der konkreten Anwendung zu veranschaulichen. Denn jedes Unternehmen hat andere Tools im Einsatz oder setzt Technologie anders ein. Ein Datenpunkt in einem Reinigungsgerät hat eine andere Bedeutung als der in einer Industrieanlage. Nur auf diese Weise gelingt echtes Lernen und echter Transfer von Theorie in die Praxis.“

Da jeder Teilnehmer den Großteil seines Studiums räumlich und zeitlich ungebunden nach seinem eigenen Fahrplan absolviert, ist die gemeinsame Zeit mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmen am Pop-up-Campus besonders wertvoll. Beim Firmenrundgang oder beim Fireside-Talk kommen neue Fragen auf, werden Netzwerke geknüpft.

Digitale Lern-Sprints

Für Mitarbeiter, die nicht gleich ein komplettes digitales Studium neben dem Job absolvieren können oder wollen, gibt es auch kürzere Lern-Einheiten, sogenannte Lern-Sprints. „Die maximal 15 Stunden umfassenden Lerninhalte lassen sich problemlos

parallel zum Job bearbeiten. Sie sind digital, multimedial aufgebaut und bieten praxisnahe Inhalte, die sich genau an die spezifischen Unternehmensbedürfnisse anpassen lassen, durch Videosequenzen mit der Unternehmerfamilie oder internen Experten. Oder auch durch Produktbeispiele und Übungen am eigenen Arbeitsplatz. Denn dort soll das Gelernte schließlich ankommen“, erklärt Sebastian Holtze, Geschäftsführer der DBU. Für Unternehmen, die nicht nur einzelne Mitarbeitergruppen fördern, sondern allen Mitarbeitenden – quasi vom Pförtner bis zum CEO – Angebote zum digitalen Lernen machen wollen, sind solche kürzeren Upskilling-Lerneinheiten ideal. „Es geht vor allem darum, Menschen mitzunehmen, sich auf die Digitalisierung einzulassen, Hürden abzubauen und den Wissensstand über alle Hierarchien und Jobprofile hinweg insgesamt im ganzen Unternehmen zu erhöhen“, führt Rüdiger Bechstein, Executive VP Corporate Human Resources bei Kärcher, aus. Dabei lernen natürlich nicht alle das Gleiche. Während es für manche Gruppen um ein Grundverständnis digitaler Themenfelder wie Customer-Experience, Cloud, Blockchain, Social Media oder Analytics geht, steigen andere tiefer in bestimmte Themen von Artificial Intelligence (AI) oder Robot Process-Automation ein. Beim Thema AI arbeitet die DBU bei der Entwicklung der Inhalte u.a. auch mit der Fraunhofer-Gesellschaft zusammen.

Ihr seid die Zukunft

Allen Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen hinweg digitales Lernen (während der Arbeitszeit und darüber hinaus) zu ermöglichen, ist ein starkes Signal. Es zeigt: Wir investieren in euch, denn ihr seid die Zukunft des Unternehmens.

Solche Programme kann man selbst entwickeln. Aus Kosten- und Zeitgründen kann aber auch eine Zusammenarbeit mit einem akademischen Partner, der personalisierte und skalierbare Formate anbietet, sinnvoll sein. Denn so kann das in vielen Mitarbeitern schlummernde Potenzial für digitale Prozesse schnell auf die Straße gebracht und die digitale Transformation vorangetrieben werden. ●

Die Digital Business University of Applied Sciences (DBU)

PwC und INTES haben sich zur Erweiterung ihrer eigenen Qualifizierungsangebote jüngst mit knapp 50 Prozent an der DBU beteiligt. Ziel ist es, Familienunternehmen im Digital Upskilling ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Die 2018 gegründete weltweit erste akkreditierte digitale Wirtschaftshochschule richtet ihre Studienangebote konsequent auf die digitalisierte Wirtschafts- und Arbeitswelt aus.

Die staatlich anerkannten Studiengänge der DBU (Bachelor/Master)

- Data Science & Business Analytics (B.Sc.)
- Digital Business Management (B.Sc.)
- Digital Marketing & Communication Management (B.Sc.)
- Digital Business Management (M.Sc.)
- Data Science & Management (M.Sc.)
- Digital Responsible Leadership (M.Sc.)
- Cyber Security & Privacy (M.Sc.)

Lern-Sprints gibt es u.a. zu den Themen Digital Leadership, Artificial Intelligence, Cyber Security etc.

www.dbuas.de

Kontakt: sebastian.holtze@dbuas.de
geschaeftsleitung@intes-akademie.de

RETO BLASER IM GESPRÄCH MIT DAVID J. BOSSHARD

Wissen, wer was will – und was nicht

Die Gesellschafter des Schweizer Familienunternehmens Hinderer/Clienia haben eine Inhaberstrategie und eine Familienverfassung entwickelt. David J. Bosshard, Vertreter der fünften Generation und Gruppen-CEO, erläutert im Gespräch, inwiefern dieser Prozess für alle Beteiligten wertvoll war.

Herr Bosshard, was gab den Ausschlag für eine Inhaberstrategie?

DAVID J. BOSSHARD: Zahlreiche Ereignisse haben unsere Familiengeschichte geprägt. Ein schicksalhafter Flugzeugabsturz meines Großvaters löste jäh die Übergabe von der dritten zur vierten Generation aus. Das traf die drei Geschwister der vierten Gene-

ration viel zu früh und unvorbereitet. Trotzdem gelang ihnen die erfolgreiche Weiterführung. Später trennte sich der mehrheitlich aus Familienmitgliedern bestehende Verwaltungsrat vom damaligen Geschäftsführer, dem Ehemann meiner Tante. Diese Trennung war schmerzhaft und entzweite die Geschwister. Die Aktien meiner Großmutter wurden in der Folge ungleich per Erbgang – also nach ihrem Tod – weitergegeben, was nie als ganz gerecht empfunden wurde. Heute wissen wir, dass alle Beteiligten nach bestem Wissen gehandelt haben, die nötige Struktur und die Vertrauensbasis jedoch fehlten.

„Wir erachten das Mitwirken von Familienmitgliedern im Unternehmen als erstrebenswert und sinnvoll.“

David J. Bosshard

Gemeinsam mit meinem Cousin und Verwaltungsratsmitglied Michael Schumacher wollten wir es in der fünften Generation bewusst anders machen. Denn wir Cousinen und Cousins haben uns von Kindesbeinen an gut verstanden. Michael und ich waren ja auch schon ein Weilchen im Geschäft und trugen Verantwortung. Also regten wir die Entwicklung einer Eignerstrategie mit Aktionärsbindungsvertrag an.

Wer saß alles am Tisch?
Die vierte und fünfte Generation, mit Ausnahme der Kinder meines Onkels. Diese beiden haben keine Nachkommen. Ganz zu Beginn der



Wie ging es weiter?

Noch war unklar, wie sich die Aktiennachfolge meiner Mutter und Tante regeln ließe. Dazu führten die Nachfolgeexperten von PwC eine sogenannte Generationen-Challenge mit uns durch. Das waren nach Generationen getrennte Gespräche, in denen es um die Beweggründe der jeweiligen Generation ging. Welche Motive spielten für bestehende und zukünftige Aktionäre eine Rolle und wie konnte man ihnen gerecht werden? Wir diskutierten unsere Ambitionen, Wünsche und die Bereitschaft zum unternehmerischen Engagement. Dieser Prozess war fragil, doch vertrauensbildend. Denn am Ende sprach die vierte Generation der fünften das Vertrauen aus und erklärte sich bereit, uns ihren Aktienanteil vollständig weiterzugeben.

Wie sieht die Lösung heute aus?

Mit Aktienkauf-, Aktionärsbindungs- und Erbverträgen haben wir eine optimale Zielstruktur für die Inhaberschaft angestrebt und das Aktionariat verkleinert. Heute halten fünf Familienmitglieder Anteilscheine. Diese sind nach dem unternehmerischen Prinzip – also in Abhängigkeit von der Verantwortung innerhalb des Unternehmens – und nach der Stammeslogik verteilt. Die vierte Generation hält keine Aktien und auch keine Stimmrechte mehr, wohl aber noch Nutznießungsrechte im Sinne einer Altersrente. Die Regeln zum Umgang mit Aktien haben wir in unserer Familienverfassung festgehalten. Darin steht z.B. geschrieben, dass niemand als Einzelperson eine Entscheidung blockieren kann. Diese Regelung haben wir auch mit Blick auf die sechste Generation getroffen.



Das Schweizer Familienunternehmen Hinderer bietet u.a. an 18 Standorten im Kanton Zürich und in der Ostschweiz psychiatrische Dienstleistungen im stationären und ambulanten Bereich an (Clienia-Gruppe).

Sind weitere Familienmitglieder operativ tätig?

Ja. Meine Cousine Christine Meyer ist gelernte medizinische Praxisassistentin und arbeitet in einer unserer Gruppenpraxen. Sie kennt den Betriebsalltag wie kaum jemand in der Familie. Wir erachten das Mitwirken von Familienmitgliedern im Unternehmen als erstrebenswert und sinnvoll. Darum haben wir auch deren Auswählen, Anstellen und Abwählen in der Familienverfassung geklärt. So sind z.B. keine direkten Unterstellungsverhältnisse erlaubt, die Mindestqualifikation muss dem Vergleich mit Dritten standhalten oder Familienmitglieder des Verwaltungsrats treten bei derartigen Personalentscheidungen in den Ausstand. Mit solchen Bestimmungen möchten wir einen familiären Zwist verhindern, wie das in der vierten Generation vorgefallen war.

Die Familienverfassung scheint eines Ihrer Schlüsseldokumente zu sein.

Genau. Hier haben wir die Eckwerte unserer Eignerstrategie festgehalten. Den Verwaltungsratspräsidenten und weitere Verwaltungsratsmitglieder haben wir aus Compliance-Gründen mit externen Fachpersonen besetzt. Unsere Familienverfassung ist auch diesen externen Verwaltungsräten zugänglich. Den Führungskräften und Kadermitarbeitenden der Gruppenunternehmen haben wir die Familienverfassung auszugsweise präsentiert, in Anwesenheit des gesamten Aktionariats. Diese Transparenz entspricht unseren Werten.

Die da wären?

Zu unseren Kernwerten gehören Bescheidenheit und Demut. Wir sehen das Familienunternehmen als Geschenk der Vorgeneration, das wir an die nächste weitergeben möchten. Eine starke Anspruchsgruppenorientierung ist uns ebenfalls wichtig. So stellen wir die Interessen von Patienten, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern über unsere eigenen. Auch der offene, ehrliche und transparente Umgang innerhalb der Familie gehört dazu.

Wie sieht dieser aus?

Wir wollen allen Generationen vermitteln, dass sie füreinander und für das Unternehmen wertvoll sind. Auch ehemalige Aktionäre sollen sich nicht von der Firma ausgegrenzt fühlen. Deshalb treffen wir uns wiederholt an Anlässen der Unternehmen unserer Gruppe.

Zudem führen wir in regelmäßigen Abständen einen Familientag durch. Und schließlich binden wir die nächste und sechste Generation ein.

Inwiefern?

Wir führen unsere Kinder auf eine lockere Art an unsere Geschäftsbereiche heran. So sind die Jugendlichen der sechsten Generation für die Organisation des Familientags zuständig. Zudem sind drei Mädchen in der Kommission für soziales Engagement und zwei in einer Stiftung der Clienia-Gruppe engagiert. Unsere Kinder sichten Spendengesuche und lernen so diverse gemeinnützige Institutionen im psychiatrischen Bereich kennen. Für die Ältesten gibt es einen „Next Generation Day“. Mit all diesen Maßnahmen möchten wir das Interesse unserer Kinder für das Familienunternehmen wecken, ohne Druck auszuüben. Denn wir wünschen uns natürlich, dass unsere Kinder irgendwann – in welcher Rolle auch immer – hier einsteigen. ●



Reto Blaser ist Leiter Unternehmensentwicklung Familienunternehmen & KMU bei PwC Schweiz.

Hinderer/Clienia-Gruppe

1889 gründete Gottlieb Hinderer ein christliches Familien- und Pflegeheim für Geisteskranke als Wohn- und Arbeitsgemeinschaft im Bauernbetrieb. Heute sind sämtliche Hinderer-Firmen unter dem Dach der Hinderer Holding AG vereint und auf zwei Geschäftsbereiche spezialisiert: Mit 18 Standorten im Kanton Zürich und in der Ostschweiz bietet die Clienia-Gruppe psychiatrische Dienstleistungen im stationären und ambulanten Bereich an. Die Immobilienfirmen der Hinderer-Gruppe betreiben und entwickeln Gesundheitsliegenschaften und Mietwohnungen. Die Hinderer-Unternehmen erwirtschaften einen jährlichen Gesamtumsatz von 200 Mio. Schweizer Franken. Die Clienia-Gruppe beschäftigt rund 1.600 Mitarbeitende. David J. Bosshard ist seit 1999 operativ im familieneigenen Unternehmen tätig. Er begann als Verwaltungsleiter und amtiert heute als Gruppen-CEO und Mitglied des Verwaltungsrates.

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT JESSICA JUNGHANS

Genau jetzt, genau hier

Jessica Junghans Einstieg ins Familienunternehmen Pro-Idee fiel mit dem Beginn der Corona-Pandemie zusammen. Nichts lief wie ursprünglich geplant. Dennoch sei der Zeitpunkt genau richtig gewesen, sagt sie, denn gerade in dieser herausfordernden Zeit will sie unbedingt zu Hause mitanpacken.

DOMINIK VON AU: Jessica, wie sah dein Weg ins Familienunternehmen aus?

JESSICA JUNGHANS: Nach meinem Masterstudium habe ich die letzten beiden Jahre vor dem Einstieg im Familienunternehmen bei Yoox Net-a-Porter in London gearbeitet, einem der Onlinemarktführer für Premium-Mode, der verschiedene Webshops betreibt und heute zum Richemont-Konzern gehört. Ich habe in den Bereichen Business-Transformation und Merchandising an der Umsetzung von strategischen Initiativen und bereichsübergreifenden Projekten gearbeitet und konnte dadurch viele Bereiche der Firma kennenlernen. Das war eine wertvolle Erfahrung für die Arbeit bei Pro-Idee.



Jessica Junghans leitet jetzt das Business-Development im Familienunternehmen.

War das eine bewusst gewählte Station mit Blick auf deine Rolle im Familienunternehmen?

Zunächst einmal bin ich meinem Interesse gefolgt. Aber mir war auch immer klar, dass ich mich in Zukunft mit dem Familienunternehmen intensiver würde auseinandersetzen wollen. Eine vielseitige Rolle in einem dynamischen E-Commerce-Unternehmen war da schon ein passender Schritt.

Wie hast du dich mit deiner Familie über das Wie und Wann des Einstiegs abgestimmt?

Schon immer habe ich mich für die Firma interessiert und viel mit meinen Eltern über alle möglichen Ideen gesprochen. Irgendwann war es dann der natürliche nächste Schritt für mich, auch aktiv mitzuarbeiten. Bei meinem Job in London hatte ich mir zum Ziel gesetzt, einige Themen bis zum Projektabschluss zu begleiten. Das hat dann zeitlich so gepasst, dass ich dieses Jahr im Familienunternehmen angefangen habe.

In welcher Funktion bist du eingestiegen?

Meine Aufgabe ist das Business-Development, also die Weiterentwicklung unserer verschiedenen Geschäftsbereiche. Ein Fokus auf spezielle Online-Themen wäre zwar naheliegend gewesen, aber mir war wichtig, eine bereichsübergreifende Funktion zu haben, um den gesamten Betrieb richtig kennenzulernen: Neben Pro-Idee gehört noch Junghans Wolle zur Unternehmensgruppe, das der ur-

sprüngliche Kern des Familienunternehmens war und immer noch eine wichtige Rolle spielt.

Und dann kam Corona?

Ja genau. Wir hatten einen Einarbeitungsplan erstellt, um alle Bereiche, Mitarbeiter und die wichtigsten Prozesse kennenzulernen. Aber mit Beginn der Corona-Krise haben sich dann alle Prioritäten verschoben. Nichts kam wie geplant. Da viele Verwaltungsmitarbeiter bis heute im Homeoffice arbeiten und fast alle Meetings immer noch nur virtuell stattfinden, war das Kennenlernen natürlich schwieriger. Auch sonst hat sich die Agenda komplett verschoben. Da war erst mal Hands-on-Krisenmanagement gefragt.

Wie sah das aus?

Der Schutz der Mitarbeiter und das Aufrechterhalten des Geschäftsbetriebs waren natürlich die oberste Priorität. Besonders im Bereich Logistik musste viel umstrukturiert werden, um Kontakte reduzieren und nachverfolgen zu können. Auch in der Lieferkette gab es Probleme, wo immer möglich haben wir das einerseits spezielle, andererseits aber auch breit ausgerichtete Sortiment entsprechend angepasst. Als positive Seite sehe ich, dass diese ungewöhnliche Zeit den Zusammenhalt untereinander stärkt und Veränderungen für die Zukunft beschleunigt.

Pro-Idee ist ein Spezialist für Dinge, die man eigentlich nicht braucht, die aber doch jeder haben möchte. Wie laufen eure Geschäfte in Corona-Zeiten?

Die Shops haben natürlich unter dem Lockdown gelitten, der Onlinehandel und Kataloge waren hier ganz klar im Vorteil. Die Nachfrage hat sich teilweise auch verschoben, Produkte für Haus und Garten, Küche und Fitness waren bei Pro-Idee beliebt. Bei Junghans Wolle haben viele Kunden Hobbys wie Stricken und Sticken wieder oder neu entdeckt.

Hast du eine eigene Agenda, die du umsetzen willst, oder anders gefragt: Wo steht Pro-Idee in 20 Jahren?

Das ist unmöglich vorauszusagen. In der Vergangenheit gab es mehrere Veränderungen des Geschäftsmodells. Unsere Entwick-

lung vom kleinen Wollladen über einen klassischen Katalogversandhändler zu einem Multichannel-Concept-Store hat niemand 20 Jahre im Voraus planen können. Mit Blick auf die Zukunft finde ich es erfolgsentscheidend, dass wir diese Agilität, die wir in der Vergangenheit immer gezeigt haben, bewahren und fördern. Wir sind in einem sehr dynamischen Marktumfeld unterwegs – das macht es so spannend. Die Parameter verändern sich ständig, das Kundenverhalten verändert sich, die Wettbewerber verändern sich. Das ist eine ständige Herausforderung.

Stichwort Kundenverhalten. Wie weit seid ihr beim Thema Big Data? Wie gut kennt ihr eure Kunden?

Wir analysieren natürlich das Kundenverhalten, haben in diesem Bereich aber auch noch viel Potenzial, um die Kundenerfahrung zu verbessern. Gleichzeitig soll unser Angebot aber kein automatisierter Daten-Feed werden. Allgemein hat die Pandemie auch beim Kaufverhalten existierende Trends verstärkt, wie den Wunsch, aus der Masse heraus etwa Ausgewähltes, Besonderes zu finden. Unser Fokus auf Produkte mit konkreten Vorteilen und Geschichte ist da eine gute Abgrenzung zu großen Onlineplattformen, die ihre Sortimente weniger mit Produktkompetenz, sondern hauptsächlich mit Datenanalysen und Algorithmen zusammenstellen, weil das skalierbarer ist.

Wie schafft ihr es, agil zu bleiben. Heuert ihr viele junge Digital Natives an?

Natürlich stellen wir auch junge Mitarbeiter ein. Jedes Unternehmen braucht bisweilen neue Impulse. Aber wir haben bei Junghans Wolle/Pro-Idee schon immer auch sehr tiefgreifende Veränderungen mit der bestehenden Mannschaft gestemmt. Unsere Mitarbeiterzugehörigkeit ist recht hoch, das ist auch im Onlinegeschäft kein Nachteil. Im Gegenteil: Wir haben viele angestammte Mitarbeiter, die den Wandel mitgehen und Neues gestalten wollen. Eine gute Mischung aus Erfahrung und neuen Impulsen macht den Unterschied. Ich habe auch einige Unternehmen mit sehr hoher Mitarbeiterfluktuation kennengelernt, da geht auch einiges verloren.

Haben du und dein Vater einen Zeitplan bestimmt, wie lange ihr gemeinsam im Unternehmen arbeiten wollt?

Da gibt es keinen Zeitplan. Ich bin ja gerade mal ein dreiviertel Jahr dabei und mein Vater hat aktuell auch keine Pläne, sich zurückzuziehen. Erst einmal haben wir gemeinsam noch viel vor. Die Hauptsache ist doch, dass die Zusammenarbeit nicht nur gut funktioniert, sondern auch beide Spaß daran haben und es vor allem dem Unternehmen einen Mehrwert bringt. Unterschiedliche Generationen können sich da gut ergänzen und voneinander lernen.

Bist du die erste weibliche Führungskraft? Wie steht es um das Thema „Frauen in der Führung“ bei euch?

Wir haben auch Kolleginnen in Führungspositionen, z.B. auf Bereichsleitererebene. Die Arbeit im gemischten Team ist einfach erfolgreicher. Die Geschäftsleitung ist aktuell zwar wie in den vorherigen Generationen tatsächlich nur männlich aufgestellt, im Gesamtunternehmen sind wir aber über 60 Prozent Frauen.

Welche Unternehmensthemen liegen dir besonders?

Ich liebe es, neue Ideen und Produkte mit Besonderheiten zu entdecken. Bald kommt z.B. ein Kopfkissen mit einer für NASA-As-

tronauten entwickelten Entspannungstechnologie ins Sortiment. Zunächst war ich zwar skeptisch – was soll man mit einem Kissen, das Musik abspielt? –, aber als ich es dann ausprobiert habe, war ich von der Wirkung der wissenschaftlich komponierten Klänge begeistert. Auch einfache und praktische Ideen für den Alltag, wie bspw. die Ladestation, die das Handy mit UV-Licht desinfiziert, finde ich cool. Gleichzeitig interessiere ich mich auch sehr für das Zahlenwerk und die Prozesse dahinter. Im Grunde ist es vor allem der ganzheitliche Blick auf das Unternehmen, das Zusammenspiel aller Faktoren, der mich begeistert.

Mit Net-a-Porter kennst du eine Arbeitswelt, die der im Familienunternehmen diametral gegenübersteht: jung, schnelllebig, extrem dynamisch, sehr international im kosmopoliten London. Hast du nie bereut, dich für die eher traditionellen Strukturen eines Familienunternehmens entschieden zu haben?

Es kann schon sein, dass ich tatsächlich noch in London wäre, wenn es das Familienunternehmen nicht gäbe. Aber nein, ich bin extrem froh, gerade in dieser Zeit hier in Aachen an der Seite meiner Familie und im Unternehmen zu sein. Gerade in diesen besonderen Zeiten ist es mir sehr wichtig, hier mitanzupacken. Ich hätte in diesem Jahr wirklich nirgendwo lieber gearbeitet! ●

Das Interview ist Teil einer NextGen-Serie. Alle NextGen-Interviews von Dominik von Au findet ihr auf: www.intes-akademie.de/nachfolger oder www.instagram.com/dominikvonau



Das Unternehmen Pro-Idee/Junghans Wolle

1950 gründete Ehrhard Junghans eine „Wollstube“ in Aachen. Daraus entwickelte sich einer der führenden Anbieter im Textil-Handarbeitsmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 1985 erweiterte Dieter Junghans in dritter Generation gemeinsam mit seinem Vater das Unternehmen durch die Gründung des Versenders Pro-Idee, der heute das Hauptstandbein der Unternehmensgruppe ist. Neben dem Pro-Idee-Concept-Store mit Produkten aus den Bereichen Design, Lifestyle, Home, Technik etc. gibt es weitere Sortimente für Wohnen und Heimtextilien, Küche, Wein, Fashion und Kunst. Mit Jessica Junghans ist 2020 ein Familienmitglied der vierten Generation in das Unternehmen eingestiegen, das von Dieter Junghans und dem langjährigen familienexternen Geschäftsführer Ulf Bergjohann geführt wird. Die Gruppe beschäftigt circa 600 Mitarbeiter.

Kompetent im Family Office

Qualifizierungsprogramm für die künftigen
und aktuellen Inhaber(-familien)
von Single Family Offices



Immer mehr Unternehmerfamilien gründen ihr eigenes Family Office. Die Erkenntnis, dass große Vermögen professionelle (banken-)unabhängige Strukturen brauchen, setzt sich immer stärker durch. Was aber macht ein Family Office erfolgreich und wie sieht die beste Struktur aus?

Das neue INTES Qualifizierungsprogramm unterstützt bestehende Single Family Offices bei der Evaluation ihrer Aufstellung und Arbeitsweise und liefert Unternehmerfamilien, die noch vor der Gründung eines Family Offices stehen, wichtige Struktur- und Umsetzungshinweise.

Mit erfahrenen bankenunabhängigen Family-Office-Experten!
www.intes-akademie.de/seminare

Kompaktworkshop 1

Bedarf, Nutzen und Ausprägung von Family Offices (Tag 1)
Personal, Vergütung, Kontrolle und Reporting im Family Office (Tag 2)

26. und 27. Januar 2021, Düsseldorf

Kompaktworkshop 2

Investmentformen, Organisation, Recht und Steuern (Tag 1)
Nachfolge in Vermögen, Unternehmen und Familie (Tag 2)

2. und 3. März 2021, Düsseldorf