

» 03 | 2019

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief



Lego für Erwachsene

Die Goldbecks sind
„Familienunternehmer des Jahres 2019“

Die neue Normalität

Intensive Diskussionen auf dem
Unternehmer-Erfolgsforum 2019

» SEITE 08

Das neue China

Wettlauf um die
Technologieführerschaft

» SEITE 12

NextGen – Treiber des Wandels

Der Change-Manager Felix Kroschke
im NextGen-Interview

» SEITE 22

Wort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

dynamischer, innovativer, flexibler, schneller: Die neue Normalität erfordert Wandel. Täglich, stündlich, kontinuierlich. Und sie macht vor keinem halt. Optimistisch und zukunftsweisend waren die Worte unserer Auftaktreferentin Jennifer Zhu Scott auf dem diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforum: „Ihre Unternehmen wurden vor Generationen gegründet. Das hier ist jetzt Ihre größte Chance seit Generationen zu gestalten.“ Und genau das machen viele Unternehmer bereits. Einige haben ihre unternehmerischen Erfolge und Misserfolge und die teilweise sehr persönlichen Familiengeschichten auf dem Podium auf Schloss Bensberg mit uns geteilt.

Und auch sie haben unseren 300 Unternehmer-Gästen Mut gemacht. Mut, sich auf den Weg zu machen, zu gestalten.

Wir haben für Sie auf den nächsten Seiten die Kernaussagen unserer inspirierenden und wachrüttelnden Referenten zusammengefasst. Viel Spaß bei der Lektüre. Am 19. November 2020 sehen wir uns wieder! Dann mit Ihrer Erfolgsstory?! Save the Date.

Viel Spaß bei der Lektüre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Das Unternehmer-Erfolgsforum 2019	
<i>Die neue Normalität</i>	3
Lego für Erwachsene	
<i>Familie Goldbeck ist Familienunternehmer des Jahres 2019</i>	8
Let's talk	
<i>Rückblick auf die Erfahrungsaustausch-Runden auf dem Unternehmer-Erfolgsforum</i>	10
Das neue China	
<i>Wettlauf um die Technologieführerschaft</i>	12
Frostige Zukunft für Finanzierungen	15
Die neue Art der Führung	
<i>Leadership in der neuen Normalität</i>	16
Wenn Privates die Firma betrifft	
<i>Private Ereignisse mit Auswirkungen auf das Unternehmen</i>	18
Der Milliardäreffekt	
<i>Ein globaler Blick auf unternehmerische Vermögen</i>	20
Raketenstart	
<i>Felix Kroschke im NextGen-Interview</i>	22
Kolumne von Dominik von Au	
<i>Die NextGen als Change-Manager</i>	23

Neue halbjährliche Erscheinungsweise des UnternehmerBriefs

Ab jetzt immer im Juni und im Dezember

Nächste Ausgabe: Juni 2020

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.), Inka Wichmann

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

VON INKA WICHMANN

Die neue Normalität gestalten

**Wie kann der Erfolg von heute zum Erfolg von morgen werden?
Auf dem Unternehmer-Ergebnisforum 2019 haben 300 Gäste über eine
Zukunft debattiert, die schon begonnen hat.**

Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz, der Aufstieg Chinas und der Rückzug Amerikas: In der vergangenen Dekade hat sich die Welt gewandelt. Nach den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und geopolitischen Umbrüchen hat eine neue Normalität Einzug gehalten. „Die permanente Anpassung wird zum täglichen Gestaltungsauftrag“, sagt Prof. Dr. Peter May, Gründer von INTES und Initiator des Unternehmer-Ergebnisforums. „Was macht das mit einem? Und was macht das mit Familienunternehmen?“ Genau diese Frage haben die 300 Gäste am 14. November 2019 auf Schloss Bensberg bei Köln diskutiert. Mays erste Bestandsaufnahme: „Aus zahlreichen Puzzlestücken setzt sich langsam ein Gesamtbild zusammen.“

Jennifer Zhu Scott nimmt in ihrem Vortrag das große Ganze in den Blick. „Wenn ich die gesamte Geschichte unseres Planeten auf ein Jahr schrumpfen könnte, würde die Menschheit erst am 31. Dezember gegen 23 Uhr auftauchen. Im Lauf der Dinge sind wir also eher unbedeutend“, sagte die Unternehmerin, die China beim Weltwirtschaftsforum in Davos vertreten hat. „Und doch sind wir die dominante Spezies auf unserem Planeten geworden. Von den mehr als acht Milliarden bekannten Arten sind wir die einzige Spezies, die höhere Intelligenz besitzt. Ein Wunder.“ Sicher kein Begriff, den jemand leichtfertig benutzt, der in Sichuan angewandte Mathematik, in Manchester Finanzmanagement und in Yale öffentliche Ordnung studiert hat.

In vier Milliarden Jahren Erdgeschichte ist – so Scott – der „komplexeste Computer des Universums“ entstanden. „Und er sitzt auf unseren Schultern.“ Menschen könnten Formeln anwenden, Fakten erinnern und Schach spielen. „Kaum vorstellbar, dass sich diese Intelligenz reproduzieren ließe.“ Und doch sei es gelungen. Künstliche Intelligenz – kurz KI – habe Einzug gehalten. Der Androide in



Andreas Jacobs (Jacobs Holding) sprach über Governance, Generationswechsel und persönliche Verantwortung.

„Terminator“, die Repliken in „Blade Runner“: Das Kino habe den Zuschauern schon oft Angst vor KI eingebläut. Doch laut Scott sind es nicht die Maschinen, die den Menschen gefährlich werden. „Technologie ist ein neutrales Instrument.“ Sprich: Es ist an den Unternehmern, KI verantwortungsvoll zu nutzen.

China nimmt neue Technologien ernster, so die Einschätzung von Scott, Gründerin von Radian Partners, einer Hongkonger Investmentfirma, die sich auf KI spezialisiert hat. In China sei zum Beispiel Mobile Payment längst etabliert. Kreditkarten oder gar Bargeld seien auf dem Rückzug. Auch das Bezahlen qua Gesichtserkennung werde in großem Stil schon praktiziert. Die nächste industrielle Revolution sei in vollem Gange, diesmal nicht bestimmt von Güterknappheit, sondern von Datenmengen. Scotts Appell: „Ihre Unternehmen wurden vor Generationen gegründet. Jetzt haben Sie ➤



„Ihre Unternehmen wurden vor Generationen gegründet. Jetzt haben Sie die größte Chance seit Jahrzehnten zu gestalten.“

Jennifer Zhu Scott,
Gründerin von Radian Partners



„Das Bild von China als verlängerter Werkbank ist längst passé. Chinas Vision ist, bis 2049 eine intelligente Produktionssupermacht zu werden.“

Dr. Till Reuter,
Vorstandsvorsitzender der Kuka AG von 2009 bis 2018

die größte Chance seit Jahrzehnten zu gestalten.“ Vorausgesetzt, die richtigen Mitarbeiter, Vorstände und Aufsichtsräte zögen am selben Strang.

Know-how für Marktzugang

Noch hat Europa einen Innovationsvorsprung gegenüber China – einen Vorsprung, den der Kontinent nicht verlieren darf, wie Dr. Till Reuter fordert. Der frühere Vorstandschef des Roboterherstellers Kuka sagt: „Wir müssen den innovativen Abstand halten. Wir liefern das Know-how – und bekommen dafür Marktzugang.“ Derzeit stehe Europa für hochwertige Neuschöpfungen, China eher für schnelle Massenware. China gehe es darum, Produkte zu fertigen, die „gerade gut genug“ seien. „Doch das Bild von China als verlängerter

Werkbank ist längst passé.“ Jetzt strebe China an, bis 2049 eine „intelligente Produktionssupermacht“ zu werden. Eine Strategie, die von der Robotik bis zur Raumfahrt alle Branchen umfasse.

Geschäfte in China funktionierten nur, wenn eine Bedingung erfüllt sei: „Seien Sie vor Ort“, so Reuter. Daran hat Kuka sich gehalten. Kuka exportierte bereits Ende der 1990er-Jahre Roboter nach China – und eröffnete anschließend mehr und mehr Niederlassungen und Produktionsstätten. Von 2009 bis 2018 führte Reuter das Augsburger Unternehmen. Vom „hidden jewel“ zum „global player“, wie er sagt. Vom „Sanierungsfall“ zum „Aushängeschild“, wie die „Wirtschaftswoche“ schreibt. Auf der Hannover Messe präsentierte Reuter sogar Angela Merkel und Barack Obama die Technologie. Zwei Jahre später allerdings verließ er überraschend das Unternehmen – kurz nachdem Investoren aus China eingestiegen waren.

Auch wenn der plötzliche Abgang geschmerzt haben muss: „Wir brauchen China“, sagt Reuter. Das Land, das nicht nur größter Hersteller, Exporteur und Baumeister sei, sondern bald auch größte Volkswirtschaft der Welt sein könnte. „Und mit welcher Wucht China in Themen reingeht!“ Mit der Megainitiative „One Belt, One Road“ wolle China ein neues Handelsnetzwerk zwischen Asien, Afrika und Europa schaffen. Darin enthalten sei die „Digital Silk Road“, mit der China Entwicklungsländer mit der Schlüsseltechnologie 5G versorgen wolle. „Diese Machtfülle müssen wir in unseren Geschäftsplänen berücksichtigen“, forderte Reuter. Mit diesem Riesenprojekt ziele China nicht allein auf wirtschaftliche Stärke, sondern auf globalen Einfluss.



Dr. Peter Bartels (PwC) führte durch den Tag.



„Die Gruppe war immer auf eine Person ausgerichtet. Erst auf meinen Schwiegervater, dann auf meinen Mann. Ich habe ein anderes Modell gewählt.“

Alexandra Schörghuber, Schörghuber Unternehmensgruppe, im Gespräch mit Prof. Dr. Peter May



„Es gibt kein Unternehmer-Gen und Unternehmertum lässt sich nicht an der Uni lernen. Wir können für unsere Kinder nur ein Umfeld schaffen, in dem sie Verantwortung übernehmen wollen.“

Dr. Andreas Jacobs,
Chairman von INSEAD und Jacobs Family Council

Chinas Aufstieg verändert die internationale Ordnung, beobachtet Wolfgang Ischinger. Doch Chinas Aufstieg – parallel zu Amerikas relativem Rückzug – habe die Machtverschiebung nicht allein ausgelöst. Hinzugekommen seien nichtstaatliche Akteure. Damit schwebe die „Welt in Gefahr“, wie Ischinger warnt. Der Leiter der Münchner Sicherheitskonferenz empfängt seit 2008 in der bayrischen Landeshauptstadt Staatenlenker, Außenpolitiker und Militärexperten. Zunehmend gesellten sich Unternehmerfamilien wie Oetker, Porsche und Schaeffler dazu. Das habe seinen Grund: Kaum ein Mittelständler könne sich in diesen unbeständigen Zeiten in Sicherheit wiegen – niemand sei vor den Folgen von Handelskriegen gefeit. Das globale System stecke in der Krise.

„Die Veränderung wird zur neuen Normalität. Die permanente Anpassung wird zum täglichen Gestaltungsauftrag.“

Prof. Dr. Peter May, Gründer von INTES

Deutschland müsse sich in dieser vertrackten Situation ein Versäumnis eingestehen, kritisierte Ischinger. „Deutschland ist in der glücklichen Lage, nur noch von Freunden umgeben zu sein“, habe es nach dem Mauerfall vor 30 Jahren geheißen. Keine Fehleinschätzung: Immerhin habe Deutschland neun Nachbarn, mit denen es inzwischen – mit Ausnahme der Schweiz – in der Europäischen Union verbunden sei. Doch, so Ischinger, Deutschland habe dabei übersehen, dass nicht alle diese Nachbarn wiederum von Freunden umgeben seien, dass die einen angstvoll nach Osten, die anderen besorgt nach Süden blicken – und dass die Sicherheit daher nicht vernachlässigt werden dürfe: „Wir müssen den Partnern helfen, die sich bedroht fühlen.“

Welches Instrument könnte dauerhaft Schutz bieten? Ischinger hat seine Gäste auf der jüngsten Sicherheitskonferenz nicht zufällig im blauen Kapuzenpullover mit Europaflagge begrüßt. „Wenn wir den Zusammenschluss nicht schon hätten, wir müssten ihn erfinden“, sagt er. Frei nach Paul-Henri Spaak, einem der europäischen Gründungsväter: „In Europa gibt es nur zwei Typen von Staaten: kleine Staaten und kleine Staaten, die noch nicht verstanden haben, dass sie klein sind.“ Gerade in einer Welt, in der Großmacht-Rivalitäten erneut aufflammten, müssten 500 Millionen Europäer mit einer Stimme sprechen, so Ischinger. Sonst fänden sie weder in Washington noch in Moskau noch in Peking Gehör.

Balance zwischen Generationen

Was tun als Familienunternehmen, wenn solche Umbrüche die Welt erschüttern? Laut Andreas Jacobs, der aus der gleichnamigen Bremer Kaffeedynastie stammt, liegt das Geheimnis in der Balance. In der „horizontalen Balance zwischen den Geschwistern“ und in der „vertikalen Balance zwischen den Generationen“. Eine dritte Voraussetzung sei natürlich ein „weitsichtiger Lenker, der weiß, wann und an wen er abgibt“. Nicht immer habe seine Familie das Gleichgewicht halten können. So habe sein Vater etwa Jacobs Suchard verkaufen müssen. „Aber ich will nicht 30 Jahre alten Kaffeesatz lesen.“ Derzeit gehören seiner Familie u.a. 50 Prozent an Barry Callebaut, dem weltweit größten Schokoladenproduzenten. „Es gibt kein



New-Leaders-Panel mit Constantin Sixt (links), Dr. Dominik von Au (Mitte) und Florian Rehm (rechts).

*„Der größte Feind vom Erfolg ist der Erfolg.
Deshalb fühlen wir uns auch notorisch
unerfolgreich.“*

Konstantin Sixt, Vorstand Vertrieb der Sixt SE

► Unternehmer-Gen und Unternehmertum lässt sich nicht an der Uni lernen. Wir können für unsere Kinder nur ein Umfeld schaffen, in dem sie verantwortungsvolle Menschen werden, die unternehmerisch handeln wollen.“

Verantwortung übernehmen – das kann im Familienunternehmen ganz verschieden aussehen. Bis vor Kurzem trat meist ein Sohn die Nachfolge als Alleininhaber oder Geschäftsführender Gesellschafter an. Inzwischen rücken mehr und mehr Frauen nach vorn. Und: „Die Nachfolger wollen nicht zwingend die Führungspersönlichkeit sein, auf die das gesamte Unternehmen zugeschnitten ist“, erklärt INTES-Geschäftsführer Dr. Dominik von Au beim „New Leaders Panel“ mit Florian Rehm (Mast-Jägermeister SE) und Constantin Sixt (Sixt SE). Florian Rehm nimmt seine Rolle als aktiv gestaltender Gesellschafter über seine Position als Aufsichtsratsvorsitzender und im eigenen Family Office wahr. Und er begreift seine Rolle auch als die desjenigen, der die Familie zusammenhält: „Ich bin wie ein Hütehund, der alle umkreist und immer wieder zusammenführt.“

Familienrivalität kennt auch Constantin Sixt nicht: „Mein Bruder Alexander ist nicht nur mein Vorstandskollege, sondern mein allerbestester Kumpel.“ Gemeinsam saßen sie mit ihren Laptops mitten im Team am Besprechungstisch. Mit knapp 7.500 Mitarbeitern und einer Fahrzeugflotte von 270.000 Autos in rund 110 Ländern blicken sie auf das erfolgreichste Jahr der hundertjährigen Firmengeschichte zurück. Zelebriert wird der Triumph nicht. Da halten sie es wie



*„In Europa gibt es nur zwei Typen von
Staaten: kleine Staaten und kleine Staaten,
die noch nicht verstanden haben,
dass sie klein sind.“*

Wolfgang Ischinger, frei nach Paul-Henri Spaak,
Leiter der Münchner Sicherheitskonferenz

ihr Vater Erich, den Constantin als „bescheiden, zurückgenommen und ohne Ego“ beschreibt. Daraus leitet er auch sein Credo ab: „Der größte Feind vom Erfolg ist der Erfolg. Deshalb fühlen wir uns auch notorisch unerfolgreich.“

Ein erfolgreiches Jahr liegt hinter Alexandra Schörghuber. Die Unternehmensgruppe, die in den Geschäftsfeldern Bauen und Immobilien, Hotels, Getränke und Seafood tätig ist, steigerte den Umsatz auf über eine Milliarde Euro. Das Schicksal hatte Alexandra Schörghuber über Nacht in die Rolle der Firmenlenkerin gedrängt, als ihr Mann Stefan vor mehr als zehn Jahren plötzlich starb. Noch am gleichen Tag trat sie vor die Belegschaft, um zu verkünden: „Es geht weiter.“ Diese Sicherheit wurde ihr gedankt: „Die Mitarbeiter haben mich grenzenlos unterstützt.“ Dabei hat sie das Unternehmen umgebaut: „Die Gruppe war immer auf eine Person ausgerichtet. Erst auf meinen Schwiegervater, dann auf meinen Mann.“ Alexandra Schörghuber aber hat ein anderes Modell gewählt. Sie agiert als Chefin des Stiftungsrates und als stellvertretende Vorstandsvorsitzende: „Ich wollte dicht dran sein.“ ●



Save the Date!

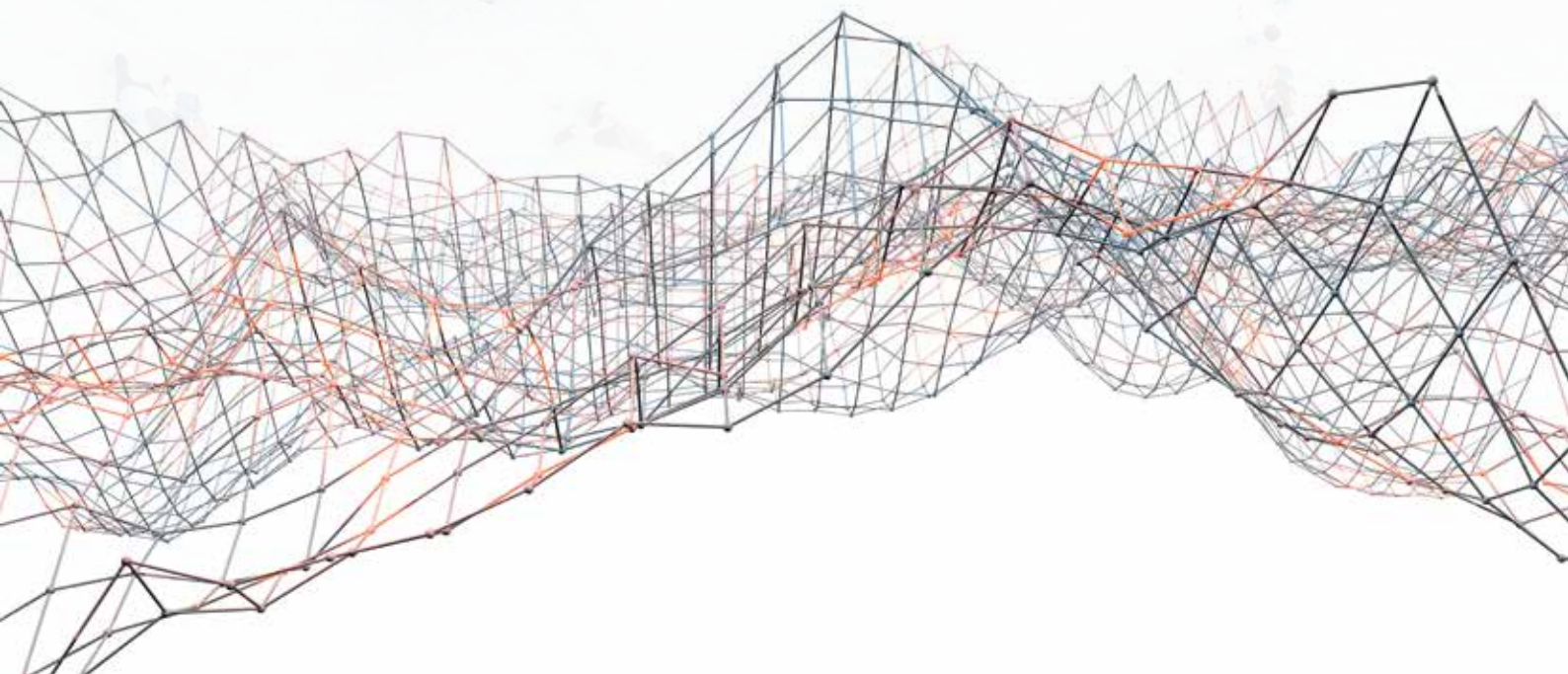
Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 19. November 2020 auf Schloss Bensberg statt.
Vorreservierungen unter www.unternehmer-erfolgsforum.de

*Die Initiatoren und Juroren des Preises
„Familienunternehmer des Jahres“ gratulieren
den diesjährigen Preisträgern*

**„Familienunternehmer
des Jahres 2019“**



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER



VON SABINE STRICK



Goldbeck hat das Bauen systematisiert, Baukrisen glänzend überstanden und treibt die Digitalisierung in der Baubranche voran. Dafür werden zwei Goldbeck-Generationen mit dem Preis „Familienunternehmer des Jahres 2019“ geehrt.

Zweistellige Wachstumsraten, Hunderte neu geschaffene Stellen, ein Investitionsprogramm in dreistelliger Millionenhöhe, eine Firmenübernahme in Frankreich, Rekordzahlen bei Auftragseingang, Gesamtleistung und Vorsteuerergebnis: Beim Bielefelder Familienunternehmen Goldbeck stehen alle Zeichen auf Wachstum.

aktuellen Bauboom. Im 50. Jahr seines Bestehens steht Goldbeck besser da als jemals zuvor.

Wer schon einmal zugesehen hat, wie Goldbeck baut, kennt die Antwort. Man hat seine Tasse Kaffee noch nicht zu Ende getrunken, da ist das Bürogebäude, das auf dem Goldbeck-Campus gerade hochgezogen wird,

schon wieder um ein Stockwerk gewachsen. „Das ist ein bisschen wie Lego für Erwachsene“, erklärt Jan-Hendrik Goldbeck

„Goldbeck ist die gelungene Mischung aus ostwestfälischer Bodenständigkeit und Beharrlichkeit, der Fähigkeit, zu vertrauen sowie einem visionären europäischen Unternehmergeist.“

Torsten Wywiol, Stern-Wywiol-Gruppe, Preisträger 2018

In zwei Generationen von 7 auf über 7.000 Mitarbeiter und auf rund 3,5 Mrd. Euro Gesamtleistung: Wie nur haben Ortwin Goldbeck, der das Unternehmen 1969 gegründet hat, und seine drei Söhne, die das Unternehmen seit über zehn Jahren führen, das geschafft? Und zwar auch in konjunkturell schwierigeren Zeiten als im

die Bauweise, die das Familienunternehmen „elementiertes Bauen mit System“ nennt. Dank in eigenen Werken seriell vorgefertigter Elemente – vom Betonteil über das Stahltragwerk bis zur Aluminiumfassade – geht das Bauen mit Goldbeck schnell, wirtschaftlich und in präziser, hoher Qualität.

Goldbeck bietet das Rundum-Paket aus kompetenter Beratung, einer integralen Planung durch mehr als 1.400 Ingenieure und Architekten, der bezugsfertigen Realisierung zu einem fixierten Termin und dem anschließenden Betrieb der Gebäude. Und das nicht erst seit gestern. Goldbeck fing mit dem „Alles aus einer Hand“-Prinzip an, als kaum jemand an die Übertragbarkeit des Fertighauskonzepts auf den gewerblichen Bau glaubte. „Beide Goldbeck-Generationen beweisen die richtige Mischung aus Augenmaß und Risikofreude, die es braucht, um neue Märkte zu erschließen“, sagt der Jury-Vorsitzende Prof. Dr. Peter May.

Rundum-Paket

„Weitsichtig, umsichtig und zu 100 Prozent konsequent waren die Goldbecks auch bei ihrer Nachfolgeplanung und -umsetzung“, ergänzt Jurymitglied und INTES-Geschäftsführer Dr. Dominik von Au. Denn als Ortwin Goldbeck im Alter von 68 Jahren aus der Geschäftsführung ausstieg und in den Beiratsvorsitz wechselte, waren dem zehn Jahre Nachdenken, Planen und Vorbereiten vorausgegangen. Und wie sich das bei einem ordentlichen Bauprojekt gehört, blieb Ortwin Goldbeck auch hier „voll im Plan“. Er verließ die Geschäftsführung genau am 1. April 2007, wie er es drei Jahre zuvor angekündigt hatte.

Geführt wird das Unternehmen heute vom ältesten Sohn Jörg-Uwe Goldbeck (Diplom-Kaufmann, 51 Jahre) gemeinsam mit dem jüngsten Sohn Jan-Hendrik Goldbeck (Diplom-Wirtschaftsingenieur, 43 Jahre) und fünf weiteren familienexternen Geschäftsführern. Joachim Goldbeck (Diplom-Maschinenbauingenieur, 49 Jahre) leitet die seit 2018 eigenständige Goldbeck Solar GmbH, die in Europa und Lateinamerika Solarkraftwerke projiziert und umsetzt.

Geschwister in der Führung

Hinter dem nachhaltigen Erfolg stecken auch die kluge Aufteilung der Geschäftsbereiche nach Neigung und Kompetenz und die passgenaue Ergänzung durch externe Führungskompetenz. Alle drei sind sich dessen bewusst, dass die Unternehmensführung unter Geschwistern ein empfindliches Gleichgewicht ist. „Dass das funktioniert, ist alles andere als selbstverständlich“, sagt Jörg-Uwe Goldbeck. „Aber wir sind immer bereit, das Erforderliche zu tun, um es zu sichern.“

Je größer die unternehmerischen Risiken, desto empfindlicher das Gleichgewicht. Und an Unwägbarkeiten kommt einiges auf Goldbeck zu. Gerade wurde mit GSE ein großer französischer Wettbewerber übernommen, Goldbeck wird damit zum führenden Anbieter für gewerblichen Hochbau in Europa. Die internationale Expansion ist für Unternehmen der Baubranche jedoch nie trivial. Aller Globalisierung zum Trotz bleibt Bauen ein im Grunde lokales Geschäft.

Aber wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Das gilt erst recht bei der Digitalisierung. Beim aktuellen Technologiesprung, dem Ausbau des „Building Information Modelling“ (BIM), spielt Goldbeck eine Vorreiterrolle. BIM, das ist das Schlagwort für die Digitalisierung der Baubranche. Der gesamte Prozess von der Planung über den Bau bis zum Betrieb eines Gebäudes wird hier in einem mehrdimensionalen Modell, dem „digitalen Zwilling“

„Dass die Geschwisterführung so funktioniert, ist alles andere als selbstverständlich.“

Jan-Hendrick Goldbeck

abgebildet. Alle Veränderungen sollen dort in Echtzeit erfasst, Probleme frühzeitig erkannt und Prozesse automatisch angepasst werden. Zeitverzögerungen und Verschwendung am Bau durch Improvisation und Schnittstellenprobleme sind dann passé. „BIM zwingt zur Systematisierung. Goldbeck mit seiner standardi-



(v.l.n.r.) Dr. Dominik von Au (INTES-Geschäftsführer), Jan-Hendrik Goldbeck, Joachim Goldbeck, Ortwin Goldbeck, Jörg-Uwe Goldbeck, Prof. Dr. Peter May (Jury-Vorsitzender)

sierten Bauweise und seinen systematisierten Prozessen ist geradezu prädestiniert für die neuen Technologien“, schwärmt Jan-Hendrik Goldbeck. Auch Roboter auf der Baustelle oder Drohnen, die den Projektfortschritt dokumentieren, kann er sich in naher Zukunft sehr gut vorstellen.

R&D-Hub im Silicon Valley

Um bei der Entwicklung neuer Standards frühzeitig mitgestalten zu können, tut Goldbeck einiges. Im Silicon Valley hat Goldbeck einen R&D-Hub gegründet. Am Karlsruher Institut für Technologie wurde eine Juniorprofessur für „Digital Engineering and Construction“ gestiftet und vor einigen Jahren hat sich Goldbeck bereits an einem Property-Tech-Start-up beteiligt. Weitere Ideen sind in der Pipeline. ●

VON SABINE STRICK

Gastgeber



Let's talk!

**Rückblick auf die
Erfahrungsaustausch-
Runden auf dem
Unternehmer-
Erfolgsforum 2019**

Familienunternehmen und Kapitalmarkt – ein Widerspruch in sich oder das Beste aus zwei Welten?

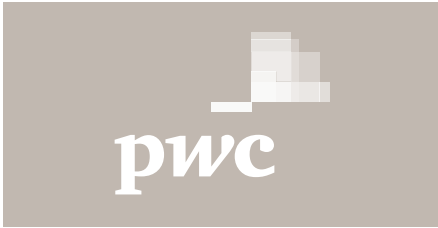
Die Begriffe Familienunternehmen und Kapitalmarkt werden immer noch selten in einem Atemzug genannt, obwohl Familienunternehmen durchaus vom Zugang zum Kapitalmarkt profitieren können, wie viele positive Beispiele zeigen. Silke Krüger (Berenberg) diskutierte gemeinsam mit Hans-Georg Frey, Aufsichtsratsvorsitzender und vormals langjähriger Vorstandsvorsitzender der Jungheinrich AG, und Dr. Toralf Haag, CEO der Voith GmbH & Co. KGaA, ob und wie die Unternehmenspolitik eines Familienunternehmens mit der Profitorientierung des Kapitalmarktes vereinbart werden kann.

Die Vielseitigkeit des Kapitalmarktes, der Blick sowohl auf die Fremd- als auch auf die Eigenkapitalseite sowie die große Bandbreite an verschiedenen Investorentypen ermöglichen Familienunternehmen, passende Investoren zu finden, die zur eigenen Unternehmenskultur passten. Die Anforderungen des Kapitalmarktes würden Familienunternehmen helfen, einen anderen Blick auf das eigene Unternehmen zu richten und sich mit Themen wie z.B. Benchmarking und Corporate Governance intensiver auseinanderzusetzen. Zu beachten sei, dass Aufgaben wie Investor-Relations Zeit des Managements beanspruchten und eine erhöhte Transparenz im Wettbewerb nicht immer gewünscht sei. Die richtige Struktur könne dabei helfen, den Einfluss der Familie auch langfristig zu sichern. Gründe, sich dem Kapitalmarkt zu öffnen, seien u.a. die Nachfolgeplanung, der Wunsch nach einer Fungibilität der Anteile, das Ermöglichen von zusätzlichem Wachstum durch Kapitalaufnahme sowie die Erhöhung der Bekanntheit des Unternehmens gegenüber Kunden und potenziellen Mitarbeitern.

German Mittelstand 2030: Status quo – Herausforderungen – Szenarien

Das Motto der neuen Mittelstandsstrategie, die Bundeswirtschaftsminister Altmaier vor wenigen Wochen vorgestellt hat, lautet „#Championsvohier.“ Die Inhalte dieses Papiers diskutierten Dr. Jörg K. Ritter (Egon Zehnder), Astrid Hamker (Präsidentin des Wirtschaftsrates der CDU, Beirätin der Piepenbrock Unternehmensgruppe), Manfred Grundke (Sprecher der Komplementäre, Knauf Gruppe), Dr. Robert Gutsche (Vorsitzender der Geschäftsführung, IFA Holding) und Dr. Karl Tack (Vizepräsident DIE FAMILIENUNTERNEHMER und Beirat RHODIUS Unternehmensgruppe). Gefragt wurde, welche neuen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Entwicklung insbesondere der vielen globalen Hidden Champions notwendig seien. Schwerpunktthemen waren u.a. die Reduzierung von Sozialabgaben.

Ein weiteres Thema war der Bürokratieabbau, da lange Genehmigungsfristen und fehlende Kompetenz in wichtigen Verwaltungsbereichen zu einem echten Wettbewerbsnachteil für Deutschland geworden sind. Besonders hervorgehoben wurde ein engeres Zusammenwirken zwischen Unternehmen, Verbänden und der Politik, um die DNA Deutschlands, den German Mittelstand, weiter zu stärken. Dazu wurde die klare Forderung ausgesprochen, dass aus der Mittelstandsstrategie des BMWi auch die der Bundesregierung werden müsse. Mehr Klarheit über die kritischen Erfolgsfaktoren der ca. 1.300 Hidden Champions in Deutschland wird sicher auch die Arbeit des neuen Hidden Champions Instituts an der ESMT Berlin bringen.



Dynamisches Pricing – signifikante Renditestеigerungen durch smarte Preismodelle

Wir alle akzeptieren, dass wir je nach Ort, Zeit oder Nachfrage für ein- und dasselbe Produkte unterschiedliche Preise angeboten bekommen, z.B. bei Hotels, Flügen oder auf den großen E-Commerce-Plattformen. Aber funktioniert eine dynamische, automatisierte, Algorithmen-basierte Preisgestaltung auch im B2B-Geschäft? Prof. Dr. Nikolas Beutin, Preisspezialist bei PwC und Leiter der Customer Practice bei PwC Europe, gab sich überzeugt: „Ja, das funktioniert! Die Möglichkeiten für Gewinnsteigerungen sind enorm.“ Er hat viele Pricing-Projekte begleitet. Dabei stiegen die Umsätze und Gewinne aufgrund der neuen Preispolitik um 2 bis 10 Prozentpunkte.

Die beiden Familienunternehmen Knauf Gips und Pepperl+Fuchs, die selbst jüngst umfangreiche Pricing-Projekte in ihren Unternehmen umgesetzt haben, bestätigten das enorme Potenzial. Maximilian Gansbühler war daran beteiligt, in der Knauf Gruppe in Deutschland eine einheitliche Grundlage für das Pricing zu schaffen, die viele Prozesse einer vorher heterogenen Preislandschaft stärker automatisiert, systematisiert und zum Teil dynamisiert. Nach dem erfolgreichen Start in Deutschland soll das Thema jetzt auch international angegangen werden.

Markus Halbig von Pepperl+Fuchs berichtete, wie es u.a. gelang, die Kundenpotenzialanalyse firmenweit zu vereinheitlichen und in das Pricing zu integrieren. Letztlich habe sich die neue Preistransparenz sehr positiv bei den Mitarbeitern ausgewirkt. Besonders junge Vertriebsmitarbeiter schätzten die systembasierten und effizienten Preis-Tools, die ihnen mehr Freiraum für andere Aufgaben bei den Kunden ließen.



Going global – how to successfully organize international business

Im Erfahrungsaustausch präsentierte Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert) zwei sehr unterschiedliche Unternehmen aus unterschiedlichen Kulturkreisen und lieferte den Anstoß für eine kritische Reflexion und Diskussion der eigenen Erfahrungen und Sichtweisen. Martin Reim stellte das Führungskonzept der Schwanhäuser Industrie-Gruppe (drei unabhängige Konsumgüterparten mit jeweils einem CEO, mit 22 Auslandsgesellschaften und einer kleinen zentralen Führungsgesellschaft) dar: Führung der Auslandsgesellschaften durch Natives, kaum Expatriates. Dezentrale Entscheidungen, transparentes Planungs- und Berichtswesen, situative Unterstützung durch das Headquarter.

Amanda Wu präsentierte das Führungssystem der MOXA-Corporation, einer taiwanesischen Hightech-Elektronikgruppe, die in ihren Märkten mit eigenen Vertriebs- und Anwendungstechnikeinheiten präsent ist. Eine weitere Funktionsdezentralisierung im F&E-Bereich steht an. Langfristperspektive, gegenseitiges Vertrauen und Respekt, gemeinsame Verantwortung, die Verbindung von Unternehmens- und persönlichem Wachstum sowie ein historisch bedingt hohes Maß an zentraler Planung und Kontrolle bilden den aktuellen Führungsrahmen, der sich über die Zeit – an deutscher Familien-Governance orientiert – verändern soll.

In der lebhaften Diskussion ging es um Fragen der erfolgreichen Rekrutierung von Führungskräften, die Beteiligung von Mitarbeitern an Gewinn und Gesellschaftskapital, die Rolle von Vertrauen und Kontrolle im Führungsprozess sowie um das Management unterschiedlicher Kulturen, Erwartungen und Verhaltensweisen.



Family Governance bei wachsender Gesellschafterzahl – Inhaber-, Unternehmens- und Governance-Strukturen im Wandel

Dr. Maria Freudenberg-Beetz (5. Generation bei der Freudenberg SE), Catharina Prym (15. Generation bei der William Prym Holding GmbH) und Moritz Ritter (2. Generation bei der Alfred Ritter GmbH & Co.) berichteten aus eigener Erfahrung, welche Herausforderungen aufgrund eines stark wachsenden und heterogenen Gesellschafterkreises existieren und wie sie diesen begegnen.

Bei Prym diskutiert die junge Generation im Rahmen eines Inhaberstrategie-Prozesses über den Wandel von einer Stammeskultur zu einer Familienkultur. „Reden, reden, reden! Der Austausch untereinander stärkt ein gemeinsames Wertegerüst“, so Catharina Prym.

Moritz Ritter setzt auf ein gemeinsames Verständnis durch den jährlich stattfindenden Familienurlaub mit Kindern und Ehepartnern. „Der Gesellschafterstatus ist eine Leihgabe fürs Leben, am Ende geben wir dieses Privileg an die NextGen weiter.“

Bei Freudenberg sind mit über 300 Gesellschaftern die Anteile stark fragmentiert. „Das gemeinsame Wertegerüst, das bereits in den 1990er-Jahren erarbeitet wurde, gibt die DNA des Unternehmens wieder und dient als Bindeglied zur Familie“, erläuterte Maria Freudenberg-Beetz.

Der Moderator und Experte für Familienverfassungen, Dr. Dominik von Au (INTES), betonte abschließend, wie wichtig es sei, Werte und Ziele von Familie und Unternehmen im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses zu erarbeiten und festzuhalten.

VON ULRIKE LÜDKE



China: Wettlauf um die Technologieführerschaft

China ist inzwischen für viele Familienunternehmen zu einem der wichtigsten Absatzmärkte geworden. Gleichzeitig treten immer mehr chinesische Unternehmen in den Wettbewerb mit europäischen Branchenführern. Ist die Marktführerschaft der Champions bedroht? Welche Strategien verfolgen die Unternehmen, um ihre Marktposition zu sichern?

Marco Bühler, Geschäftsführer von Beurer, hält nichts von Abschottung. Das Ulmer Familienunternehmen ist Weltmarktführer für Elektrogeräte im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden. China ist für Beurer der wichtigste Wachstumsmarkt. Der Anteil am Gesamtumsatz (300 Millionen Euro), den Beurer in China erwirtschaftet, liegt derzeit bei 4 Prozent des Markenumsatzes und soll innerhalb der nächsten fünf Jahre auf 20 Prozent anwachsen. Treiber ist vor allem das E-Commerce-Geschäft, das von dem Tech-Giganten Alibaba dominiert wird. Ein Drittel des gesamten Handelsvolumens in China läuft bereits über E-Commerce, bis 2023 sollen es 60 Prozent sein.

Bühler schätzt die Infrastruktur in der Volksrepublik, auch die Produktionsbedingungen seien gut, trotz der schnell steigenden Lohnkosten. Doch der Konkurrenzdruck durch chinesische Wettbewerber steige stetig. Die regulatorischen Anforderungen für Produkte im Gesundheitsbereich hätten für ausländische Unternehmen in den vergangenen Jahren zugenommen, berichtet Bühler. Umgekehrt seien die Markteintrittsbarrieren für ausländische Hersteller im Bereich E-Commerce in Europa gesunken. „Wir stehen nun im

direkten Wettbewerb mit chinesischen Herstellern, die ihre Produkte über Plattformen wie Amazon anbieten. Es ist eine tägliche Herausforderung, unsere Marktposition zu verteidigen“, erklärt der Vertreter der vierten Generation des Familienunternehmens. Um von den Wettbewerbern aus Fernost nicht abgehängt zu werden, setzt Beurer auf typisch deutsche Qualitätsmerkmale wie Zuverlässigkeit der Produkte, Design, Innovation und Service.

China wurde lange unterschätzt

Produkte und Maschinen „Made in Germany“ genießen nach wie vor auf der ganzen Welt einen guten Ruf. Günstigere Alternativen aus China gewinnen aber immer mehr an Bedeutung. Mit der „Made in China 2025“-Strategie hat sich die chinesische Regierung nicht weniger auf die Fahnen geschrieben, als die Volksrepublik zur globalen Anführerin der vierten industriellen Revolution zu machen. Lange wurde China vor allem als riesiger Absatzmarkt gesehen. Bei Übernahmen europäischer Champions durch chinesische Investoren wurden regelmäßig die „großen Wachstumspotenziale“ herausgestellt. Die Euphorie ist längst verfliegen und Ernüchterung hat sich breitgemacht. Inzwischen ist klar, wie ernst die Chinesen es mit ih-

rer industriepolitischen Strategie meinen. Bereits vor der spektakulären Übernahme des Roboterherstellers Kuka aus Augsburg im Jahr 2016 hatte die chinesische Regierung ihren Fahrplan für die nächsten Entwicklungsstufen vorgestellt. Der Zukauf ausländischer Technologieführer aus Schlüsselbranchen einschließlich des notwendigen Technologietransfers ist dabei nur ein Element eines ganzen Maßnahmenpakets, das auch die gezielte Abschirmung von Schlüsselbranchen und Subventionen in Milliardenhöhe umfasst.

Wie real ist die Gefahr für die europäischen Branchenfürer, innerhalb der nächsten Jahre von der chinesischen Konkurrenz abgehängt zu werden? „China ist auf dem Vormarsch und will vom Kopierer zum Innovator werden“, erklärt Chenchao Liu, Inhaber des Beratungsunternehmens Silreal. Seit 2002 lebt der gebürtige Chinese in Deutschland und berät Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten in der Volksrepublik. „Durch die von der Regierung gesteuerte und konsequent verfolgte Politik entwickelt sich die gesamte Industrie in China sehr schnell“, sagt Liu. Protektionistische Abwehrstrategien gegen die chinesischen Wettbewerber hält er für falsch. „Statt sich abzuschotten, sollten die Europäer überlegen, wie sie an der Entwicklung des größten Marktes der Welt partizipieren könnten“, empfiehlt er. Viele Industrien in China seien noch rückständig und böten nach wie vor große Chancen. Zudem hätten sich die Bedingungen für ausländische Unternehmen in China in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessert, findet der Unternehmensberater. Vor allem Unternehmen, die Produkte vor Ort entwickeln und produzieren und daher den Bedarf des lokalen Marktes genau kennen, könnten von dem schnellen Wachstum in China profitieren, sagt Liu.

Innovationen sichern Marktposition

„Mittlerweile ist es für uns wesentlich einfacher, Geschäfte in China zu machen, als noch vor zehn Jahren“, bestätigt Alexander Klimmer, Bereichsleiter für den Vertrieb bei Doppelmayr. Der österreichische Seilbahnbauer Doppelmayr gehörte 1995 zu den ersten ausländischen Unternehmen, die eine Landesgesellschaft ohne einen chinesischen Joint-Venture Partner aufbauen durften. Die bis dato in China existierenden Seilbahnbauer waren technologisch noch weit von dem weltweit gültigen Standard für Seilbahnen entfernt. Kurze Zeit nach der Gründung der Vertriebsgesellschaft produzierten die Österreicher bereits mit einer eigenen Stahlbaufertigung in Sanhe bei Peking. 10 bis 15 Prozent seines Umsatzes erzielt das Unternehmen in China. Vor vier Jahren baute Doppelmayr eine Gondelbahn zur Chinesischen Mauer, im vergangenen Jahr ergatterten die Österreicher den Auftrag, die Seilbahnen für die Olympischen Winterspiele 2022 in Peking zu bauen.

Als Weltmarkt- und Innovationsführer mit einem Umsatz von 935 Mio. Euro und über 3.000 Mitarbeitern – ca. 135 davon in China – kann Doppelmayr ein Produkt anbieten, das dem der chinesischen Wettbewerber überlegen ist. Doch die Konkurrenz aus Fernost sei inzwischen sehr schlagfertig und innovativ, räumt Klimmer ein. Um seine Marktposition zu verteidigen, setzt Doppelmayr vor allem auf neue Technologien und Patente, die am Stammsitz Wolfurt in Österreich für Umlaufbahnen und im

Kompetenzzentrum für Pendelsysteme in der Schweiz entwickelt werden. „Innovation und Schnelligkeit sind in China definitiv der richtige Ansatz“, ist Klimmer überzeugt. „Wer sich auf einer guten Technologie ausruht, landet sicherlich in ein paar Jahren auf dem Abstellgleis.“ Doppelmayr hat in den vergangenen Jahren das Innovationstempo erhöht und die Seilbahntechnik weiterentwickelt. „In dem neuen Produktportfolio sind 205 Neuerungen, 31 Innovationen und 14 Patente eingebaut. Das lässt sich nicht so schnell kopieren“, gibt sich der Vertriebschef zuversichtlich.

Eine ähnliche Strategie verfolgt auch Andreas Thiel, CEO von Stöber Antriebstechnik. Das Familienunternehmen aus Pforzheim mit 130 Mio. Euro Umsatz und 700 Mitarbeitern vertreibt seine Produkte bereits seit über 20 Jahren in China – seit diesem Jahr mit einer eigenen Tochtergesellschaft im Großraum Schanghai. Die Firmengründung sei reibungslos vonstattengegangen. „Wir fühlen uns willkommen“, sagt Thiel. Deutsche Technik habe noch immer hohes Ansehen in China. Allerdings spürt auch er den zunehmenden Wettbewerb. „Die Chinesen lernen schnell und die Qualität ihrer Produkte wird immer besser“, so Thiel. Durch die Entwicklung von



„Wir stehen nun im direkten Wettbewerb mit chinesischen Herstellern, die ihre Produkte über Plattformen wie Amazon anbieten.“

Marco Bühler, Beurer GmbH

Antriebslösungen, die viel Beratung und Know-how erfordern, hofft Thiel, die Konkurrenz aus Fernost in Schach zu halten. „Je größer die Spezialisierung und je enger die Nische, in der man sich als Unternehmen bewegt, desto besser lässt sich der Technologievorsprung bewahren“, glaubt er.

Bessere Rahmenbedingungen statt Protektionismus

Das sieht Georg Stieler, Managing Director Asien der Stieler Technologie- & Marketing-Beratung, auch so. Seit 2011 berät er von Schanghai aus vor allem deutsche Unternehmen, die in China expandieren wollen. „Nischenanbieter sind häufig nicht groß genug, um Gegenmaßnahmen des Staates zu provozieren“, sagt der China-Experte. Also Entwarnung für die europäischen Technologieführer? Im Gegenteil: „Wir sollten nicht unterschätzen, wie

„schnell und aggressiv die Unternehmen hier vorgehen“, warnt Stieler. Seiner Auffassung nach nehme die Politik in Deutschland das nicht ernst genug. „Wir benötigen dringend bessere Rahmenbedingungen für Unternehmer, weniger Bürokratie, zeitgemäße Infrastruktur und eine geringere, leistungsfreundliche Abgabenlast“, fordert Stieler.

Zudem warnt der Branchenexperte für Robotik und Automation vor überzogenen Erwartungen an Chinas Wachstumskraft. In den vergangenen zehn Jahren seien Chinas Schulden deutlich schneller gestiegen als das Bruttosozialprodukt. Die staatlich gelenkten Investitionen seien zu großen Teilen unproduktiv und nicht nachhaltig. Beispielsweise habe die Automobilbranche inzwischen große Überkapazitäten aufgebaut und auch die Nachfrage nach Robotern gehe zurück. Kurzum: Die derzeitige Wachstumsschwäche Chinas ist nach Ansicht des Experten strukturell bedingt und nicht ursächlich auf den chinesisch-amerikanischen Handelsstreit zurückzuführen. „Die Wachstumslokomotive China könnte auf unbestimmte Zeit ausfallen“, befürchtet Stieler.

Das Bild des großen Innovators, das China gern von sich zeichnet, treffe auch nur auf einzelne Bereiche zu, beobachtet Stieler. So könne China zwar eine unglaubliche Entwicklung im Digitalbereich vorweisen, allerdings bestehe hier nach wie vor eine große Abhängigkeit von amerikanischer Technologie, sowohl bei Hardware wie auch bei Software. Auch im Hinblick auf Künstliche Intelligenz wer-



„Mittlerweile ist es für uns wesentlich einfacher, Geschäfte in China zu machen, als noch vor zehn Jahren.“

Alexander Klimmer, Doppelmayer

de China überschätzt, findet Stieler. Gerade deutsche Unternehmen seien in diesen Bereichen gar nicht so schlecht aufgestellt. „Wir müssen aber aufpassen, dass wir unseren technologischen Vorsprung in Europa nicht verspielen“, sagt der China-Experte. „In Europa wird so lange diskutiert, bis sich der Markt verlaufen hat, die Chinesen nehmen die Dinge einfach in die Hand.“ ●

UNTERNEHMENSBEITRAG

Der digitale Wandel beginnt im Kopf!

Zwei Gründerinnen rütteln mit ihrer Referentenagentur Disrupting Minds den Speaker-Markt auf und bringen frische Impulse in Familienunternehmen.



Sandra von Au & Viktoria Delius-Trillsch

Sandra von Au und Viktoria Delius-Trillsch, Sie bauen mit Disrupting Minds eine Brücke zwischen Digitalexperten und Unternehmen. Wie ist die Idee entstanden?

Der Bedarf an digitalem Know-How ist so hoch wie nie zuvor. Bisher war es aber sehr schwierig, passende Impulsgeber als Key-note-Speaker oder Panelteilnehmer für die eigenen Veranstaltungen zu finden. Disrupting Minds ist die erste Speaker-Agentur für digitale und innovative Köpfe, die Familienunternehmen mit diesen Experten für interne Events, Firmenjubiläen und Kundenveranstaltungen zusammenbringt.

Welche Themen sind aktuell besonders bei Familienunternehmen gefragt?

Zukunft der Arbeit bzw. New Work, technologische Innovationen, Künstliche Intelligenz und Megatrends gehören zu den großen Themen. Wir vermitteln Impulsgeber, die

nicht nur über diese Themen sprechen, sondern selbst die Macher hinter vielen marktverändernden Geschäftsmodellen sind. Dazu zählen u.a. Daniel Krauss (Gründer FlixBus), Anna Alex (Gründerin Outfittery) und Verena Pausder (Gründerin HABA Digitalwerkstätten).

Warum sind Impulse von außen so zwingend erforderlich, um ein Umdenken einzuleiten?

Wir müssen aus unserer Komfortzone ausbrechen und teilweise raus aus bestehenden Strukturen. Das ist eine Herausforderung. Ein passgenau gewählter Referent bringt nicht nur neue Themen, sondern bewegt und bewirkt, dass sich die Menschen danach kontrovers austauschen und ein Gefühl des Aufbruchs erleben. Erst wenn das gelingt, hat ein Vortrag die richtige Wirkung erzielt.

www.disruptingminds.com

VON FRANK HOPPE UND ANDRÉ KNÖLL

Frostige Zukunft für Finanzierungen

Das Ende des Aufschwungs ist auch das Ende günstiger Finanzierungen.

Seit dem Ende der globalen Wirtschaftskrise war es für die meisten Familienunternehmen keine allzu große Herausforderung, an zusätzliche Finanzmittel zu gelangen. Die Geschäfte liefen gut, die Zinsen sind auf den Nullpunkt gefallen und die Banken überboten sich in einem ruinösen Wettbewerb mit besonders günstigen Konditionen.

Nun mehren sich die Anzeichen, dass sich der mehr als zehn Jahre währende Aufschwung dem Ende zuneigt. Neben dem drohenden Brexit belasten vor allem die eskalierenden globalen Handels- und Zollstreitigkeiten die exportorientierte deutsche Wirtschaft. Bei genauer Betrachtung

*Der Aufschwung geht zu Ende.
Die Banken verknappen ihre Kreditvergabe.*

befindet sich die Industrie bereits in einer Rezession und nur die Kaufneigung der privaten Verbraucher stützt derzeit noch die Konjunktur. Durch diese Entwicklung werden absehbar die Kreditausfälle bei Banken spürbar ansteigen, was üblicherweise eine eingeschränkte Vergabe von neuen Kreditmitteln nach sich zieht. In einzelnen Branchen wie z.B. dem Automotive-Sektor sowie dem Anlagen- und Maschinenbau ist diese Entwicklung bereits jetzt deutlich zu spüren.

Neben dieser zyklischen Entwicklung erschwert noch ein struktureller Faktor künftige Bankenfinanzierungen für Unternehmen und hier insbesondere für Familienunternehmen. Bereits Ende 2017 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ein weiteres Paket zur Reform des regulatorischen Rahmens für Banken beschlossen, das häufig auch als „Basel IV“ bezeichnet wird. Ziel ist es, die Banken widerstandsfähiger zu machen und das Vertrauen in das Bankensystem zu stärken. Die Einführung

ist zum 1. Januar 2022 geplant, jedoch werden sich die Banken gerade bei langfristigen Kreditvergaben schon deutlich früher auf die kommenden Rahmenbedingungen einstellen müssen.

Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung

Im Ergebnis müssen Kredite an Unternehmen mit mehr Eigenkapital unterlegt werden. Dies führt zu einem verteuerten „Einkauf“ der Banken, der früher oder später an die Unternehmen weitergegeben werden muss. Aktuell wird dieser Effekt durch die außergewöhnliche Niedrig- bzw. Negativzinspolitik der Zentralbank sowie den scharfen Wettbewerb im Firmenkundengeschäft

noch überlagert. Da die Gewinnmargen im Bankgeschäft jedoch seit Jahren sinken und manche

Institute bereits operative Verluste schreiben, erscheint eine Vertuierung der Kreditkonditionen bzw. eine Verknappung der äußerst günstigen Kondition unausweichlich. Wenn zyklisch bedingte Kreditausfälle, wie oben beschrieben, die Ergebnissituation des Bankensektors zusätzlich belasten, wird sich diese Entwicklung sogar noch beschleunigen.

Diversifizierung als Ausweg

Da die oben beschriebenen Effekte nicht alle Institutsgruppen (Sparkassen, Volksbanken, Geschäftsbanken) gleichermaßen betreffen, empfiehlt es sich zunächst, seine Bankenfinanzierung nach Möglichkeit über diese Sektoren hinweg zu verteilen. Und natürlich ist die von vielen Familienunternehmen angestrebte Reduktion von Bankenabhängigkeiten auch künftig die richtige Strategie.

Erfreulicherweise sind in den vergangenen Jahren viele alternative Finanzierungsformen im Finanzierungsmarkt entstan-

den. Neben den bereits länger bekannten Instrumenten wie Factoring oder Leasing sind neue Methoden der Working-Capital-Finanzierung in Form von Asset-based Lending oder Einkaufsfinanzierung hinzugekommen.

Dazu gibt es zunehmend Angebote aus dem Nichtbankensektor, wie z.B. Direct Lending über spezialisierte Kreditfonds oder institutionelle Investoren, die Fremdkapital an Unternehmen vergeben. Diese sind nicht von einer Refinanzierung durch Banken abhängig und können daher ein weiteres Standbein sein, um die Unabhängigkeit vom kriselnden Bankensektor zu stärken.

Nicht zuletzt ist eine Vielzahl von Fintechs in den Finanzierungsmarkt eingetreten, die einzelne Investitionen über die Crowd (Privatanleger) finanzieren oder aber Gelder von institutionellen Investoren platzieren. Oftmals sind die Angebote noch nicht ausgereift und eignen sich derzeit meist überwiegend für kleinere Familienunternehmen.

Familienunternehmer sollten das aktuell noch günstige Marktumfeld nutzen, um sich für das sich absehbar abkühlende Finanzierungsklima mit ausreichender Liquidität einzudecken. Im Fokus sollten die langfristig ausgerichtete Refinanzierung sowie eine breite Diversifikation in der Finanzierung stehen. Beides trägt dazu bei, die Unabhängigkeit von Familienunternehmen zu stärken und sich für das frostigere Klima in der Unternehmensfinanzierung zu rüsten. ●



André Knöll ist Gründer der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH. Frank Hoppe ist im gleichen Unternehmen Senior-Berater und Prokurist. André Knöll ist zudem Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

VON PATRICK D. COWDEN



Die neue Art der Führung

Die Zukunft wird digitaler – und menschlicher! Deshalb brauchen wir eine Führung, die auf maximale Kooperationsqualität setzt.

Eines zeichnet Familienunternehmen seit eh und je aus: Der Faktor Mensch war und ist von immenser Bedeutung. Führung ist persönlicher, die emotionalen Bindungen zwischen Mitarbeitern

Was bei aller Digitalisierung oft ins Hintertreffen gerät, ist der bisherige Erfolgsfaktor Mensch. Das sind die erfahrenen Mitarbeiter, die scheinbar so wenig in die neue digitale Welt passen.

und zu Kunden sind tiefer und langfristig stabiler als in großen Konzernen. Bisher sind es diese Beziehungsstärken, die mittelständische Unternehmen nachhaltig erfolgreich machen.

In Zeiten des digitalen Wandels wird vieles, was sich bewährt hat, infrage und auf den Kopf gestellt. Immer schneller entwickeln sich Technologien und reißen ganze Märkte mit sich. Der Drang zur Modernisierung wächst, ergreift jedes Unternehmen. Wer sich nicht schnell genug verändert, so scheint es, gerät unweigerlich unter die Räder des Wettbewerbs.

Kein Wunder, dass Unternehmen den Fokus vor allem auf die Integration neuer digitaler Technologien richten, aber auch auf die Veränderung von Prozessen und Strukturen, die agiler und flexibler

sein sollen, um den permanenten Wandel im eigenen Unternehmen abzubilden und anzutreiben. Was dabei oft ins Hintertreffen gerät, ist der bisherige Erfolgsfaktor Mensch. Da sind die erfahrenen Mitarbeiter, die

scheinbar so wenig in die neue digitale Welt passen. Da sind die Kunden, die online kostensparender erreicht werden sollen. Da sind die Lieferanten und Business-Partner, die statt bei persönlichen Treffen per neuer digitaler Plattform effizienter eingebunden werden können.

Der Weg zurück in eine einzigartige Qualität

Was dabei aus dem Blick gerät und was wir doch eigentlich wissen, wenn wir der leisen Stimme tief in uns selbst mehr Gehör schenken würden: Ob ein Unternehmen die aktuellen und zukünftigen

Herausforderungen besteht, wird vor allem eine Frage der Zusammenarbeit sein. Genauer gesagt: der Qualität der Zusammenarbeit.

Ob die Performance eines Unternehmen besser wird, die Innovationskraft steigt, Prozesse effizienter werden, eine Umstrukturierung gelingt, die Akquisition eines Unternehmens Synergien freisetzt oder eine neue Technologie erfolgreich implementiert wird – all das hängt wie jedes andere unternehmerische Großthema allein davon ab, wie gut die Menschen inner- und außerhalb eines Unternehmens mit- und füreinander arbeiten und zusammenwirken.

Keine neue Technologie wird die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen, wenn Menschen nicht bereit sind, gemeinsam daraus das Beste zu machen. Keine Umstrukturierung führt je zum Ziel, wenn die Beteiligten über alle Hierarchieebenen hinweg nicht gemeinsam ein gleiches Zukunftsbild teilen und mit Begeisterung an einem Strang ziehen. Kein externer Berater und Experte kann dies leisten. Es sind die eigenen Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Lieferanten, die wissen, was ein Unternehmen tun muss, um all das meistern zu können.

Das hervorragende menschliche Miteinander ist bei vielen Familienunternehmen quasi in der DNA angelegt. Lassen wir es nicht zu, dass die vermeintliche Komplexität der anstehenden Herausforderungen uns in die Irre führt. Besinnen wir uns auf die Stärken der Vergangenheit und verbinden sie mit den Möglichkeiten der Zukunft im Hier und Jetzt.

Der Faktor Mensch wird nicht an Bedeutung verlieren. Im Gegenteil. Wenn wir aufgrund der Digitalisierung weniger direkte Kontakte etwa mit Kunden oder Kollegen anderer Standorte haben, wird die Qualität dieser persönlichen Begegnungen umso relevanter. Dafür aber braucht es vor allem eines: ein soziales Betriebssystem, welches das kollektive Potenzial der menschlichen Zusammenarbeit auf eine nie zuvor gekannte Art und Weise aktiviert.

Leadership neu denken

Wie Matthias Mölteney und Prof. Dr. Sybille Sachs vom Institut für strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich in ihrem neuen Buch „Beyond Leadership“ darlegen, gibt es Möglichkeiten, die Zusammenarbeit von Menschen auf ein neues, höheres Niveau zu heben. Sie präsentieren einen Ansatz, der langjährige Erfahrungen im Teambuilding mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Leader- und Followership verbindet. Im Fokus stehen dabei Werte wie Respekt, Wertschätzung und Vertrauen. Fundamentale menschliche Eigenschaften, mit deren Hilfe wir unsere Vorstellung von Führung neu denken: als kollaborative, beziehungsintensive Führungskultur jenseits klassischer Hierarchien.

Sobald diese Art von Führungskultur zur neuen Normalität wird, werden alle Beteiligten gemeinsam innovativer, engagierter, moti-

vierter, begeisterter, offener und lernfähiger als je zuvor. In kleinen Teams wie in ganzen Organisationen, von der Führung bis zu den Mitarbeitern, gegenüber Kunden, Lieferanten und Partnern.

Insbesondere in kritischen Situationen zahlt sich diese Art von Leadership aus, wie das Beispiel einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Treuhandfirma aus Zürich zeigt, die zuvor eine kleinere Firma übernommen hatte. Diese Übernahme war so gut wie gescheitert, weil es nicht gelungen war, die beiden sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen konstruktiv miteinander zu verbinden. Auf der einen Seite gab es eine sehr hohe Prozess- und Regelorientierung mit entsprechenden Standards und auf der anderen Seite eine sehr flexible, kundenorientierte Dienstleistungsausrichtung. Erst durch Anwendung eines komplett anderen Leadership-Ansatzes, des Beyond-Ansatzes, öffneten sich die beiden Belegschaften und ihre Führungskräfte füreinander, sie entdeckten ihre Gemeinsamkeiten, akzeptierten Unterschiede und fanden

Ob ein Unternehmen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen besteht, wird vor allem eine Frage der Zusammenarbeit sein. Genauer gesagt: der Qualität der Zusammenarbeit.

so den Weg, zukünftig konstruktiv miteinander an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Für den Geschäftsführer ist klar: „Ohne den neuen Beyond-Ansatz wäre die Fusion gescheitert. Erst jetzt ist bei allen die Motivation und die Bereitschaft da, sich gemeinsam weiterzuentwickeln.“

Es ist wie bei so vielen Fragen des Lebens: Am Ende liegt es an uns selbst, wie weit wir gehen und wie viel Mut wir aufbringen. Sicher, die Welt wird digitaler und komplexer. Doch gerade deshalb ist die einzigartige menschliche Fähigkeit, gemeinsam erfolgreich zu sein, mehr denn je gefragt. Die neue Qualität in der Zusammenarbeit erreichen wir aber nur, wenn wir die bisherige Führungskultur hinter uns lassen und einen neuen, konsequent kooperativen Ansatz entwickeln. Das eine geht nicht ohne das andere.

Sind wir bereit, eigene Grenzen zu überwinden, um eine neue Normalität in Führungsfragen zu entwickeln? Oder anders gefragt: Was sind uns die zukünftigen Erfolge der eigenen Organisation wert? ●



Patrick D. Cowden war über 30 Jahre im Top-Management von internationalen Unternehmen wie Dell, Hitachi oder Cap Gemini. 2010 gründete er die Beyond Company. Er und seine Kollegen begleiten Unternehmen in die Organisationskultur der Zukunft nach dem Motto *Better. Together.*



Mehr über die neue Art zu führen erfahren Sie im gerade beim SKV-Verlag erschienenen Buch „Beyond Leadership“ von Matthias Mölteney und Prof. Dr. Sybille Sachs oder beim INTES-Seminar „Führung neu denken“ am 15. Januar 2020 in Frankfurt am Main. www.intes-akademie.de/seminare



VON KARIN EBEL

Wenn Privates die Firma betrifft

Vermeintlich ganz private Ereignisse können bei Mitgliedern des Gesellschafterkreises sehr unangenehme Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Welche Stolpersteine Gesellschafter kennen sollten und was sie über deren steuerliche oder rechtliche Folgen wissen müssen.

Veränderungen im Privatleben von Gesellschaftern, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben können, werden häufig nicht rechtzeitig als relevant erkannt, weil sie als rein privat empfunden werden. Besonders wenn es sich um emotional belastende Situationen handelt, fehlt häufig die Einsicht, dass alle Gesellschafter von den Auswirkungen betroffen sein können und die Möglichkeit haben sollten, rechtzeitig zu handeln. Folgende Situationen sollten deshalb ernst genommen werden, weil sie sich unmittelbar oder im Laufe der Zeit zu einem Problem für alle Gesellschafter entwickeln können:

Studium im Ausland

Seien Sie wachsam, wenn Kinder ins Ausland gehen, insbesondere bei einem Umzug außerhalb der EU. Wenn daraus ein längerer Aufenthalt wird und das im Ausland lebende Familienmitglied Anteile erhält (z.B. aufgrund eines Erbfalls), unterliegt der Erbteil möglicherweise der Besteuerung in zwei Staaten. Auch die Wegzugsbesteuerung ist zu beachten, wenn der Aufenthalt längerfristig sein wird. Klären Sie die möglichen steuerlichen Folgen frühzeitig und gemeinsam mit den Kindern. Ansonsten kann es zu Auseinandersetzungen in der Familie kommen, wenn Kinder – aus steuerlichen Gründen – zurück nach Hause kommen müssen.

Hochzeit zukünftiger Gesellschafter

Die Hochzeit eines zukünftigen Gesellschafters ist erst einmal eine rein private Angelegenheit. Sobald er aber Anteile er-

hält, unterliegt er den Anforderungen des Gesellschaftsvertrages. In den meisten Fällen muss das Vorliegen eines Ehevertrages innerhalb weniger Monate nach Eintritt in den Gesellschafterkreis nachgewiesen werden. Gerade wenn die Anteile durch einen Erbfall übertragen werden, wird nicht sofort an den erforderlichen Ehevertrag gedacht. Deshalb sollten zukünftige Gesellschafter bereits bei der Heirat einen Ehevertrag abschließen.

Geburt eines Familienmitglieds in den USA

Kinder, die in den USA geboren werden, haben automatisch (auch) die US-amerikanische Staatsbürgerschaft. Dies führt zu einer unbeschränkten Steuerpflicht in den USA. Hierzu gehören auch umfangreiche Reportingpflichten. Die Abgabe der US-Staatsangehörigkeit ist ebenfalls ein komplizierter formaler Akt. Klären Sie deshalb frühzeitig mit allen Beteiligten, wie mit der Doppelbesteuerung in Deutschland und den USA umgegangen werden soll.

Wirtschaftliche Schwierigkeiten eines Mitgesellschafters

Die wirtschaftliche Schieflage eines Gesellschafters belastet den gesamten Gesellschafterkreis, wenn auf erhöhte Ausschüttungen gedrängt wird oder die Vollstreckung in den Anteil droht. Die meisten Gesellschaftsverträge sehen einen Ausschluss gegen Abfindung vor. Aber selbst wenn die Abfindung unter dem Verkehrswert liegt, geht dem Unternehmen Liquidität verloren. Zusätzlich ist der Ausschluss des Mitgesellschafters für die Familie sehr belastend. Versuchen Sie

deshalb, einem Mitgesellschafter mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten rechtzeitig zu helfen, um eine Insolvenz zu vermeiden.

Erkrankung mit Handlungsunfähigkeit

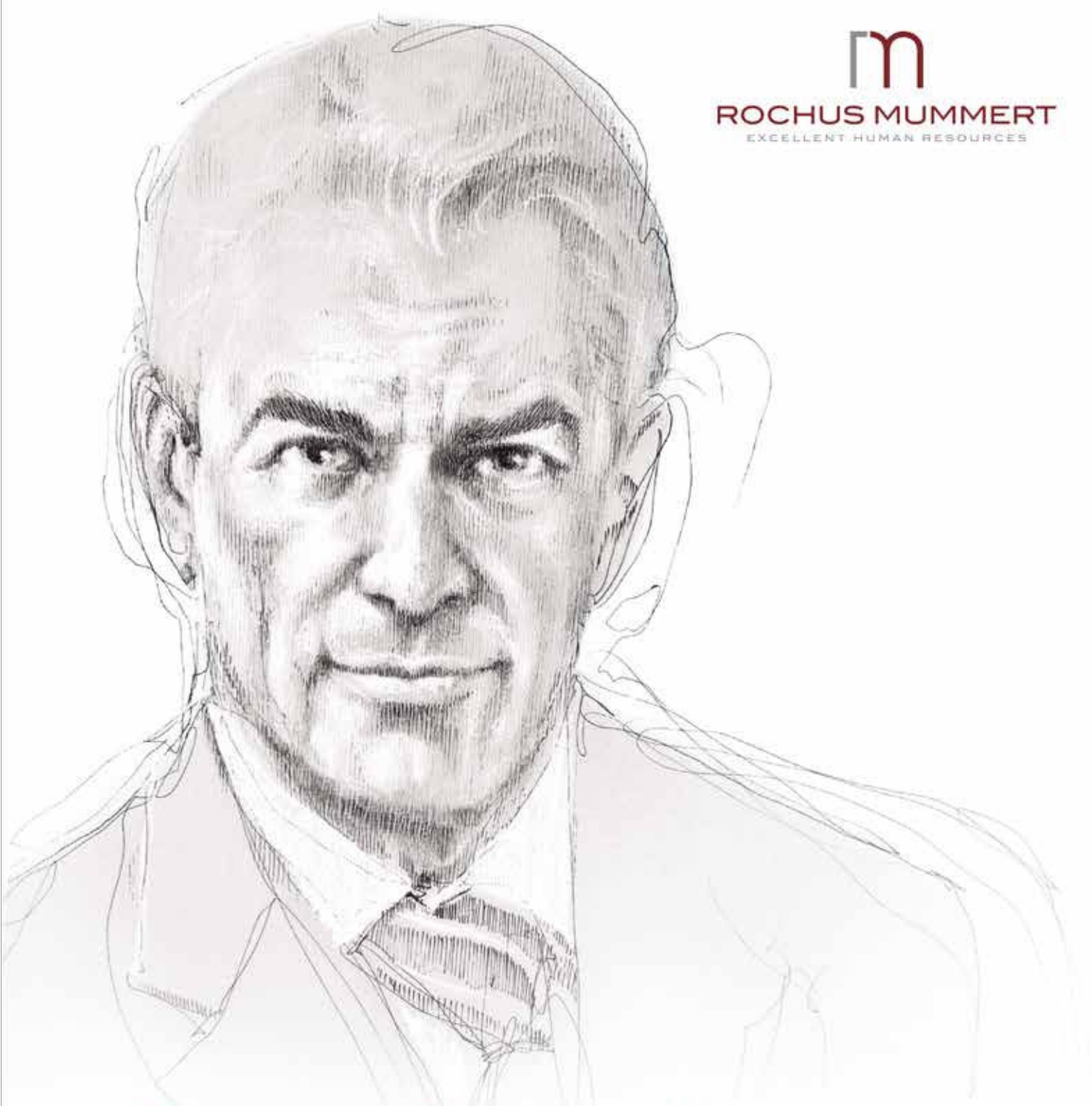
Erkrankt einer Ihrer Mitgesellschafter und ist dadurch handlungsunfähig, sollten Sie auf die Beschlussfähigkeit bei Gesellschafterversammlungen achten. Fehlt eine Vorsorgevollmacht, ist ein Beschluss unter Verzicht auf die Formalien nicht mehr möglich. Auch muss die Gesellschafterversammlung ggf. ein weiteres Mal einberufen werden. Fragen Sie also frühzeitig alle Gesellschafter, wie sie den Notfall abgesichert haben. Ohne eine notarielle Vollmacht sollte im Fall der Handlungsunfähigkeit eines Gesellschafters umgehend ein Betreuungsverfahren eingeleitet werden, damit die Gesellschafterversammlung entscheidungsfähig bleibt.

Erbfall eines Mitgesellschafters

Wie im Fall der Handlungsunfähigkeit gilt es, schnell zu klären, wer Erbe der Beteiligung wird und wer die Stimmrechte ausüben darf. Welche Dokumente sind erforderlich und wer kann in der Zwischenzeit entscheiden? Hier sind postmortale Vollmachten eine wesentliche Hilfe. ●



Dr. Karin Ebel ist Partnerin der PETER MAY Family Business Consulting GmbH & Co. KG und Netzwerkpartnerin der INTES Akademie für Familienunternehmen.



m
ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

DIE STARKE MARKE IM MARKT HOCHWERTIGER PERSONALBERATUNG

Menschen machen den Unterschied. In jedem Unternehmen. Wir stehen seit nahezu 50 Jahren für hochwertige und nachhaltige Beratungsleistungen. Führungspersönlichkeiten gewinnen und begleiten. Führungssysteme gemeinsam zukunftsfähig gestalten. Vertrauen Sie auf unsere Erfahrung und unser exklusives Netzwerk.

Von Unternehmer zu Unternehmer – von Mensch zu Mensch.

www.RochusMummert.com



VON NORBERT KÜHNIS

Der Milliardäreseffekt

Extrem vermögende Unternehmerfamilien haben weltweit einiges gemeinsam: Sie konzentrieren sich kompromisslos auf ihr Geschäft, kalkulieren ihre Risiken gründlich und denken viele Jahre voraus. Der aktuelle „Billionaires Report“ bestätigt, dass Milliardäre weltweit mit dieser Strategie überdurchschnittlich erfolgreich sind.

Vergangene Erfolge sind kein Garant für zukünftige. Trotzdem bestätigt der „UBS/PwC Billionaires Report 2019“, dass der Erfolg von Selfmade-Milliardären anhält. Milliardärsgeführte Unternehmen wirtschaften – egal ob börsennotiert oder in Privatbesitz – überdurchschnittlich gut. Diese Outperformance gilt als „Milliardäreseffekt“.

Die Wertentwicklung von börsennotierten Unternehmen, die von 2003 bis Ende 2018 von Milliardären gehalten wurden, war fast doppelt so hoch wie die durchschnittliche Marktleistung.

Bestleistungen gehen oft auf das Konto von Gründungsunternehmern. Deren Unternehmen erzielten über die vergangenen 16 Jahre umgerechnet eine jährliche Markttrendite von 18,0 Prozent. Das ist mehr als das Doppelte des MSCI-ACWI-Jahresdurchschnitts. Im Gegensatz dazu wiesen Unternehmen von Multi-Generationen-Milliardären eine Wertentwicklung von 16,6 Prozent aus und lagen damit unwesentlich über dem Indexdurchschnitt.

Wenn private Milliardärsunternehmen an die Börse gehen, bleibt die gute Performance erhalten, wenn die Milliardäre weiterhin Einfluss ausüben, was in der Regel der Fall ist. 1.936 der 2.101 Studienteilnehmer sind trotz des Börsengangs noch am Unternehmen beteiligt, 65 Prozent davon mit einer Mehrheitsbeteiligung.

Fokus, Risikomanagement, Beharrlichkeit

Milliardärsgeführte Unternehmen zeichnen sich laut Studie durch drei Merkmale aus: Geschäftsfokus, intelligentes Risikomanagement und

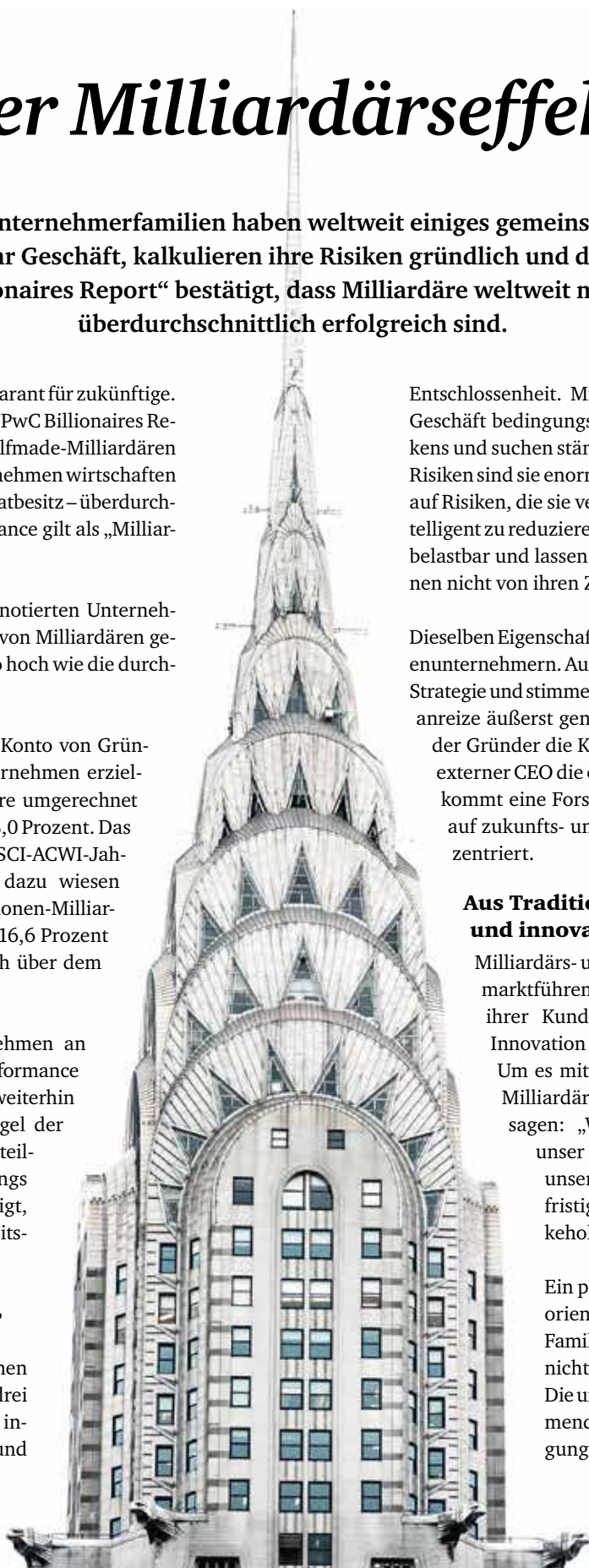
Entschlossenheit. Milliardärsunternehmer stellen ihr Geschäft bedingungslos in den Mittelpunkt ihres Wirkens und suchen ständig nach neuen Chancen. Bei den Risiken sind sie enorm optimistisch, konzentrieren sich auf Risiken, die sie verstehen, und versuchen, diese intelligent zu reduzieren. Und schließlich sind sie äußerst belastbar und lassen sich von Fehlern und Stolpersteinen nicht von ihren Zielen abbringen.

Dieselben Eigenschaften finden sich oft auch bei Familienunternehmern. Auch diese verfolgen eine langfristige Strategie und stimmen die Leistungs- und Managementanreize äußerst genau aufeinander ab; ganz egal, ob der Gründer die Kontrolle behält oder ein familienexterner CEO die operative Führung innehat. Hinzu kommt eine Forschung und Entwicklung, die sich auf zukunfts- und wertschöpfende Produkte konzentriert.

Aus Tradition kundenorientiert und innovativ

Milliardärs- und Familienunternehmen sind oft marktführend. Sie gehen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein, betreiben unermüdlich Innovation und erfinden sich laufend neu. Um es mit den Worten eines schwedischen Milliardärs und Familienunternehmers zu sagen: „Wir schaffen Innovationen, um unser Wachstum voranzutreiben. Basis unserer Entscheidungen sind eine langfristige Planung, der Einbezug von Stakeholdern und Kundenorientierung.“

Ein passendes Beispiel für diese marktorientierte Agilität ist die Schweizer Familiendynastie Jacobs (die allerdings nicht an der Studie teilgenommen hat): Die ursprünglich aus Deutschland stammende Familie Jacobs hat ihre Beteiligungen in einer breit aufgestellten Hol-



ding gebündelt. Groß geworden ist das Unternehmen im Kaffeegeschäft, das 1990 an die amerikanische Kraft Foods verkauft wurde. Seitdem hat die Familie in sehr verschiedene Bereiche investiert (u.a. in Schokolade, Zeitarbeit, Zahnarztketten) und sich auch immer wieder aus einzelnen Märkten komplett zurückgezogen, um das Familienvermögen dann wieder anderweitig zu investieren.

Ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein

Einige milliarden schwere Vordenker legen mit ihrem Pioniergeist noch einen Zacken zu. Sie wollen der Welt etwas Gutes tun und engagieren sich für Gesellschaft und Umwelt. Mit den gleichen Instrumenten, mit denen sie ihren Unternehmen zum Erfolg verhelfen, treiben sie die Umsetzung der 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen voran. Einer der Spitzenreiter ist die Bill & Melinda Gates Foundation – angeblich die größte Stiftung der Welt mit einem Kapital von 46,8 Mrd. US-Dollar. Seit ihrer Gründung im Jahr 2000 hat die Stiftung wesentlich zur Ausrottung von Kinderlähmung weltweit und von Meningitis der Serogruppe A in Subsahara-Afrika beigetragen. Außerdem engagiert sich die Stiftung beim Kampf gegen Malaria.

Die Initiatoren solcher Organisationen suchen nach neuen Wegen, die Welt ökologisch und sozial nachhaltig zu verändern. Ihr Motto: Wirkung erzielen. Unter Wirkung verstehen sie die makroökonomische Auswirkung eines Programms oder einer Investition. Zum Beispiel führen eine verringerte Kindersterblichkeit oder eine bessere Bildung nachweislich zu mehr Wirtschaftswachstum und Wohlstand. Nicht umsonst investieren laut Studie die meisten sozial engagierten Familienunternehmen in Bildung (37 Prozent) und Gesundheit

Die Wertentwicklung von Unternehmen, die von Milliardären gehalten werden, ist fast doppelt so hoch wie die durchschnittliche Marktleistung.

(21 Prozent). „Philanthropie ist Familiensache. Unsere Aktivitäten werden im Kreis der gesamten Familie geplant. Das stärkt auf jeden Fall unser Zusammengehörigkeitsgefühl. Gleichzeitig geben wir unseren Kindern die Möglichkeit, einen Beitrag zu leisten“, meint dazu ein befragter Schweizer Milliardär.

Als Kernergebnis des aktuellen „Billionaires Report“ lässt sich festhalten: Ob in guten oder schlechten Zeiten – mit Weitsicht, Fokus und Risikointelligenz agieren Milliardärs- und Familienunternehmer pragmatisch

UBS/PwC Billionaires Report 2019

Der „Billionaires Report“ erscheint seit 2015 und untersucht die weltweite Vermögensbildung von Milliardären. Für den aktuellen Bericht wurden 2.101 Milliardäre aus 43 Ländern und befragt, die 98 Prozent des weltweiten Milliardärsvermögens abdecken. In der aktuellen und sechsten Ausgabe haben die Studienverantwortlichen ihre Recherchen auf die Performance von Unternehmen erweitert, die von Milliardären gehalten werden.



und trotzen allen konjunkturellen und branchenbedingten Schwankungen. Dieser „Milliardäreffekt“ tritt auch dann ein, wenn sich der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit verlagert, etwa auf digitale Technologien oder neue Kontinente. Und dieser Effekt ist auch immer öfter in den vermögenden Unternehmerfamilien spürbar, die philanthropisch aktiv sind. ●



Norbert Kühnis ist Mitglied der Geschäftsleitung von PwC Schweiz und leitet das Segment „Familienunternehmen und KMU“. www.pwc.ch/kmu

Mobile Räume mieten.

Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

FELIX KROSCHKE IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

Raketenstart

Felix Kroschke und sein Bruder bringen einen neuen „Sense of Urgency“ in den Transformationsprozess beim Kfz-Zulassungsexperten Kroschke. Kommunikation auf Augenhöhe, Mut zum Nichtwissen und neue, junge Mitarbeiter in Schlüsselpositionen sind nur ein Teil des Konzepts.

Felix, wie sah dein Weg ins Familienunternehmen aus?

FELIX KROSCHKE: Ich habe erst BWL in Hamburg und dann Jura in Münster studiert. Nach dem Staatsexamen wollte ich zunächst in Teilzeit erste Schritte in der Unternehmensgruppe wagen und parallel in Jura promovieren. Aber dann schieden Mitte 2016 zwei Geschäftsführer aus. Mein Bruder, der schon zehn Jahre im Unternehmen war, fand, dass ein Familienmitglied genau richtig sei und dass wir uns sehr gut ergänzen. Er ist der kreative Draufgänger-Typ, ich eher der analytische Strukturierer.

Wie habt ihr die Geschäftsbereiche aufgeteilt?

Mein Bruder ist für alle kundennahen Themen, also vor allem für Sales und Marketing und die Operations in der Flächenorganisation zuständig. Er ist das Gesicht von Kroschke im Markt. Ich bin für die internen Abläufe, u.a. für HR, IT, Finanzen, Controlling, Business-Development, M&A, und damit auch einige spannende Zukunftsthemen zuständig.

Während dein Bruder sich im Unternehmen „hochgearbeitet“ hat, bist Du ohne viel Führungserfahrung auf Geschäftsführerebene eingestiegen. Wie war das?

Das, was man braucht, um ein Unternehmen wie Kroschke zu führen, lernt man nur durch „training on the job“. Davon bin ich

auch vor Ort in der Fläche begleitet. Offen kommunizieren, den Leuten auf Augenhöhe begegnen, mehr Sparringspartner als Chef sein – das hat für mich funktioniert. Und natürlich braucht man eine sehr gute zweite Führungsebene, auf die man sich verlassen kann. Das war bei uns der Fall.

Ihr seid gerade dabei, das Unternehmen grundlegend zu transformieren.

Wie kam es dazu?

Ja, wir stecken mitten in einem großen Change-Prozess. Ziel ist, kundenorientierter, agiler und effektiver zu werden. Die Erkenntnis, dass Veränderung notwendig war, gab es schon lange vor meiner Zeit. Schließlich hatte die Bundesregierung schon vor Jahren beschlossen, den analogen Kfz-Zulassungsprozess auf ein internetbasiertes Verfahren umstellen zu wollen. Wir sind in den Arbeitskreisen und durch unsere Verbandstätigkeit am Puls. Dass sich unser Geschäftsmodell, das bislang zu großen Teilen auf dem Geschäft



Felix Kroschke

wir wussten auch, dass wir uns von einer Flächenorganisation mit aktuell rund 450 Filialen in ein Technologieunternehmen verwandeln müssen. Das bedeutet Changemanagement auf allen Ebenen.

Wie sieht euer Fahrplan aus?

Wir sind mit einem extern begleiteten Strategieprozess gestartet, aus dem sich neben Vision, Mission und Leitbild dann im Laufe des Prozesses eine Vielzahl von

Einzelmaßnahmen abgeleitet hat. So schauen wir uns jenseits der digitalen Kfz-Zulassung viele alternative Geschäftsmodelle an, investieren in Start-ups und gehen parallel die Internationalisierung an. Außerdem arbeiten wir intensiv an der Unternehmenskultur. Wir haben unsere Kommunikationsstrukturen verändert, duzen uns vermehrt unternehmensweit, nutzen Tools wie Confluence, Slack und Trello, gestalten unsere Meetings anders, haben das Corporate Design überarbeitet, gestalten unsere Räume um – das ganze Programm, einschließlich der Reorganisation seit Beginn dieses Jahres, an der wir weiter arbeiten. Unsere Vision lautet, dass wir Mobilität einfach machen. Nur durch uns können Fahrzeuge aller Art auf der Straße sein, ohne dass wir selbst Menschen oder Güter von A nach B bringen. Digitale Geschäftsmodelle im Bereich der Kfz-Vermarktung benötigen aktuell unsere Dienstleistungen. Das ist ein einmaliges „Window of opportunity“. Wir wollen der Baustein der Zulassung in digitalen Prozessketten werden und damit quasi das „PayPal der Zulassung“ sein.

„Transformation ist auch immer mit Investitionen verbunden, die auf die Rendite drücken.“

Felix Kroschke

überzeugt. Ich habe nie einen Hehl daraus gemacht, dass ich viele Dinge nicht weiß und nicht auf einen jahrelangen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Ich habe eine Jour-Fixe-Struktur eingeführt, um so sehr viele Gespräche zu führen und eine enge Taktung zu haben. Ich habe mich von den Leuten inhaltlich abholen lassen, habe sie

unserer Filialen bei den Zulassungsstellen basiert, komplett würde ändern müssen, war also klar. Neu ist allerdings, dass wir in den vergangenen Jahren einen ganz anderen „Sense of Urgency“ ins Unternehmen gebracht haben. Zwar wussten wir, dass wir im angestammten Geschäft noch 10 bis 15 Jahre profitabel sein werden. Aber

Schafft ihr das mit der bestehenden Mannschaft?

Das funktioniert nur, wenn man die bestehende Mannschaft mitnimmt. Aber wenn wir über neue Technologien reden, wie z.B. den innovativen Einsatz von Blockchain-Technologien, um das Eigentum an einem Fahrzeug digital zu bestätigen und zu übertragen, braucht es ganz neue Kompetenzen im Unternehmen. Und es ist wichtig, in Schlüsselpositionen Führungskräfte einzusetzen, die den neuen Weg gehen wollen. So haben wir jüngst mit Oliver Schlüter einen neuen Geschäftsführer gewonnen, der ein echter Digital Native ist, u.a. schon für Adform oder für Google an User-Journey- und Plattform-Themen gearbeitet hat und der uns bei der Digitalisierung und Neuausrichtung vorantreiben soll.

Wie sieht eure Wunschorganisation der Zukunft aus? Wollt ihr so agil werden wie Google?

Google ist sicherlich nicht das Ziel. Alles mit Augenmaß. Natürlich müssen alle neuen Tools, Prozesse, Technologien auch zum Unternehmen passen. Und die Tonalität muss stimmen. Wir müssen unsere Leute abholen und mitnehmen. Ein spannender Transformationsprozess in Stufen hin zum „PayPal der Zulassung“.

Was würdest du jungen Nachfolgern, die ihr Unternehmen ähnlich transformieren wollen, raten?

Ehrlichkeit ist ganz wichtig. Wo liegen meine Kompetenzen und wo benötige ich Hilfe? Man darf keine Angst haben, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die braucht man auch, denn man wird intern und extern auf Widerstände treffen. Transformation ist auch immer mit Investitionen verbunden, die auf die Rendite drücken. Man muss die Transformation daher auch dann verteidigen, wenn man Sorgen hat, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Intern muss man Kolleginnen und Kollegen mit den eigenen Ideen anstecken. Sie werden dann zu Multiplikatoren, die man unbedingt braucht. Und als ungeduldiger Mensch, der ich bin, braucht man auch die Ruhe, der Transformation ihre Zeit zu geben. Nur dann ist der Change in einer etablierten Organisation auch nachhaltig. ●

Die Kroschke Gruppe

Die Kroschke Gruppe aus Ahrensburg ist auf Dienstleistungen rund um die Kfz-Zulassung spezialisiert (1.900 Mitarbeiter, rund 120 Mio. Euro Umsatz). Digitale Transformation bei Kroschke bedeutet u.a.: Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Blockchain-Technologie im Zulassungsprozess, plattformübergreifende Customer-Experience, Neuausrichtung bestehender Wertschöpfungsketten und mehr Agilität und Innovationskraft durch New-Work-Konzepte.

KOLUMNE VON DOMINIK VON AU

Die NextGen als Change-Manager: Ihr setzt die Agenda!

Nachfolger bereiten sich oft intensiv auf ihren Einstieg vor. Ihr Fokus liegt auf den zentralen Fragen: Was muss ich können, um dieses Unternehmen erfolgreich zu führen? Und welche Tools brauche ich, um die Führungskräfte und Mitarbeiter zu führen? Bei der Vorbereitung zu kurz kommt oftmals der Punkt, wie die Organisation als das Räderwerk des Unternehmens eigentlich beschaffen sein sollte. Viele blicken auf Unternehmen, die in den vergangenen 30 Jahren in puncto Umsatz, Mitarbeiterzahlen und Produktionskapazitäten enorm gewachsen sind. Nicht mitgewachsen sind häufig IT, Finanzen, Personalwesen und andere wichtige Funktionen.

NextGens bzw. New Leaders finden oft Strukturen vor, die so gar nicht „State of the Art“ sind. Dabei müssen sie aus der Sicht der Kunden genau das sein! Es gilt, auf deren ständig wachsende Bedürfnisse mit der neuesten Technologie und einer sehr schlanken Organisation zu reagieren.

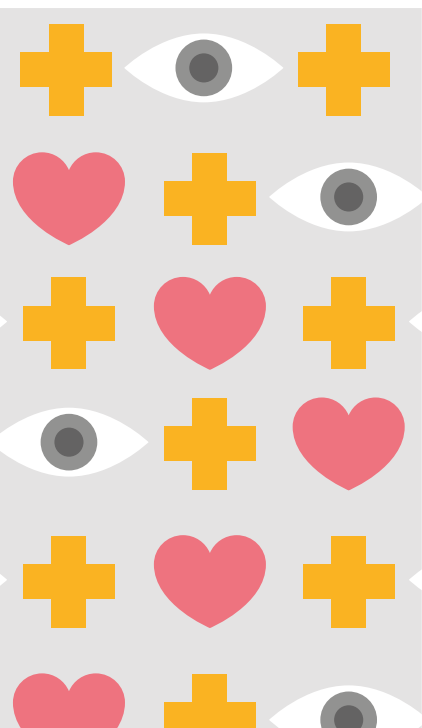
Spätestens wenn die NextGens im Driver-Seat der Geschäftsführung oder eines Aufsichtsgremiums sitzen, geht es nicht mehr um die Nachfolge, sondern um das unternehmerische Vorankommen. Dazu gehört auch das Hinterfragen und Neuausrichten: Wie klappt die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftseinheiten am besten? Welche Bereiche müssen agiler werden und wo sind klassische Hierarchien besser? Brauchen wir eine andere Unternehmenskultur und wie kommen wir da hin? Welche sind die wichtigsten KPIs und Steuerungselemente beim nächsten Entwicklungsschritt?

Diese Diskussionen müssen geführt werden – und zwar so, dass die Roadmap für die flexible, agile, zukunftsfähige Organisation entsteht, die es genau jetzt braucht. Das ist alles andere als einfach und es erfordert Fingerspitzengefühl, Leadership-Qualitäten, strategische Analyse, saubere Prozessführung sowie Begeisterungs- und Überzeugungsfähigkeit. In jedem Fall braucht jeder NextGen mit Führungsanspruch ein klares Zielbild seiner eigenen „Organisation der Zukunft“. Sonst wird es schwierig mit der Wettbewerbsfähigkeit – mitten in all dem „Neuen“, von dem alle reden. Dabei ist es eines eigentlich nicht mehr: neu. Vielmehr ist es die neue Normalität. Daran sollten wir uns schnell gewöhnen. Und entsprechend konsequent handeln. ●



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

Und, wie viele Generationen dürfen's bei Ihnen sein?



Nachfolge

Für eine erfolgreiche Nachfolge gießen wir die Vorstellungen der aktuellen und nachfolgenden Generation zu Inhaberschaft, Führung und individuellen Zielen in eine gemeinsam erarbeitete Strategie und setzen diese Schritt für Schritt mit Ihnen um.

Familienverfassung

Eine solide Familienverfassung ist die Grundlage für ein starkes Unternehmen und eine einig Familie. Wir begleiten Sie bei der Entwicklung und Dokumentation.

Beirat, Aufsichtsrat & Co.

Die richtige Struktur, Besetzung und Bevollmächtigung der Gremien ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. Wir unterstützen Sie bei der professionellen Einrichtung, Evaluation und Weiterentwicklung.

Vermögen

Um das unternehmerische und familiäre Vermögen sicher zu übergeben, beraten wir Sie rechtlich und steuerlich und entwickeln mit Ihnen bei Bedarf Strukturen für ein Family Office.

✉ de_familygovernance@pwc.com
www.pwc.de/familygovernance