

» 04 | 2018

**INTES**

Family  
Business  
Academy | by PwC

# UnternehmerBrief



## *Die Macher hinter der Stern-Wywiol Gruppe*

Torsten und Volkmar Wywiol sind Familienunternehmer des Jahres 2018

### **Unternehmer-Erfolgsforum 2018**

Inspiziert von Michael Otto, Heinrich Deichmann, Bob Geldof und anderen

» SEITE 03

### **Unternehmergespräch**

Ines Kaindl über ihre Rolle als VR-Präsidentin bei der Swiss Krono Group

» SEITE 12

### **Die Inhaberbilanz**

Eine gemeinsame Haltung entwickeln

» SEITE 14

## Wort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser,

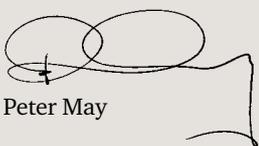
20 Jahre INTES und 5 Jahre INTES und PwC. Wir haben dieses Doppeljubiläum vor wenigen Wochen auf dem Unternehmer-Erfolgsforum mit einem rauschenden Fest gefeiert. An den Höhepunkten wollen wir Sie mit einem Rückblick in dieser Ausgabe teilhaben lassen.

Im Kreis von über 300 Familienunternehmen haben wir uns gefragt, was es braucht, damit wir auch 2038 noch mit einer so großen Runde erfolgreicher Familienunternehmer feiern können. Wird es die Familienunternehmen, wie wir sie kennen, in 20 Jahren noch geben? Eine beeindruckende Riege charismatischer Redner hat geholfen, eine Wegmarkierung auf der Reise in eine ungewisse Zukunft auszumachen. Der Schweizer Bestsellerautor und Querdenker Rolf Dobelli hat uns unsere schlimmsten Denkfehler vorgeführt. Michael Otto hat uns gezeigt, dass man kein Digital Native sein muss, um die Digitalisierung zu verstehen und konsequent umzusetzen. Heinrich Deichmann und Justin Rockefeller haben uns an die soziale Dimension unternehmerischer Verantwortung erinnert. Martina Merz, Stephan Jansen und Jan-Hendrik Goldbeck haben in einer lebhaften Panel-Diskussion den Blick auf die Familienunternehmen 2038 gerichtet. Und Rock-Legende Bob Geldof hat in einem leidenschaftlichen Plädoyer mehr Einsatz der Familienunternehmer für eine gerechtere Welt eingefordert und uns damit tief bewegt.

Aber lesen Sie selbst. Und vor allem: Kommen Sie im nächsten Jahr (wieder) vorbei. Das Unternehmer-Erfolgsforum hinterlässt in der Familienunternehmerwelt nachhaltige Spuren. Garantiert!

Viel Spaß bei der Lektüre



  
Peter May



  
Peter Bartels

## Inhalt

Unabhängig denken, unabhängig handeln <i>Das Unternehmer-Erfolgsforum 2018</i> .....	3
Let's talk <i>Rückblick auf die Erfahrungsaustausch-Runden auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2018</i> .....	8
Preisträger <i>Torsten und Volkmar Wywiol sind Familienunternehmer des Jahres 2018</i> .....	10
Das Unternehmergespräch <i>Swiss-Krono-Eigentümerin Ines Kaindl</i> .....	12
Die Inhaberbilanz <i>Wie Inhaber den Strategieprozess systematisch begleiten</i> .....	14
Der Flug durch den Ventilator <i>Next-Generation-Porträt über Alexander Wottrich von Truma</i> .....	16
Wissenschaft <i>Neue Zeiten, neue Werte – der aktuelle „Global Family Business Survey“</i> .....	18
Wissenschaft <i>Werte nutzen – wie internationale Familien ihre Werte leben</i> .....	20
Namen und Würdigungen .....	21

### INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 16. Jahrgang, Dezember 2018

Erscheinungsweise: viermal jährlich

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

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

**Verleger:** Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

**Redaktion:** Ulrike Lüdke, Dr. Christina Müller, Sabine Strick (verantw.), Inka Wichmann

**Design:** Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

### Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •

53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-62 • Fax 0228/36780-69 •

E-Mail [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de) • [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

# Unabhängig denken, unabhängig handeln

**Auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2018 haben 300 Gäste über Vergangenheit und Zukunft von Familienunternehmen debattiert, über große Irrtümer, gewaltige Umbrüche und den wichtigsten Erfolgsfaktor: Kühnheit.**

**G**lobalisierung, Digitalisierung, Urbanisierung: Prof. Dr. Peter May, INTES-Gründer und Initiator des Unternehmer-Erfolgsforums, lenkt unseren Blick auf die Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen in den kommenden zwei Jahrzehnten stellen müssen. „Wie wollen Sie reagieren, besser noch: Wie wollen Sie agieren?“, fragt er die mehr als 300 Gäste im Ballsaal von Schloss Bensberg. Nicht nur reagieren, sondern agieren – das hat May zur Maxime erhoben, seit er 1998 INTES gegründet hat, damals den ersten Spezialisten für die Beratung und Qualifizierung von Unternehmerfamilien. Seit 2013 ist die INTES Akademie für Familienunternehmen ein selbstständiges Tochterunternehmen von PwC Deutschland. In den vergangenen 20 Jahren haben wir viele Veränderungen beobachtet – vom Patriarchat zur Patchworkfamilie, von der Bluts- zur Wahlverwandtschaft. „Es nützt nichts, sich der Geschichte entgegenzustellen. Die Welt ändert sich und wir ändern uns mit ihr. Hoffentlich schnell genug“, so May. Sonst ergehe es dem Mittelstand nicht besser als Kaiser Wilhelm II., der über die Zukunft der Mobilität sagte: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung.“

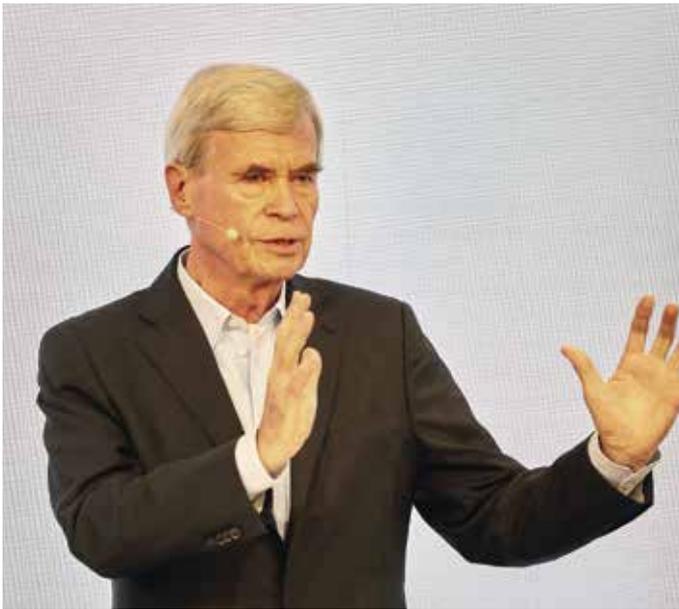
Denkfehler sind das Fachgebiet von Rolf Dobelli, früher Topmanager bei SwissAir, inzwischen Autor von Bestsellern. Gravierende



Im Jubiläumsjahr war das Unternehmer-Erfolgsforum früh ausgebucht. Nächster Termin: 14. November 2019.

Denkfehler, die das Vermögen, die Karriere oder die Zukunft kosten können. Als besonders schwerwiegenden Irrtum – gerade für Familienunternehmer – hat Dobelli den Herdentrieb ausgemacht. Je mehr Menschen eine Idee gut finden, desto richtiger erscheint die Idee – so Dobellis Beobachtung, die er unter „Social Proof“ zusammenfasst. Das heißt: Wenn alle klatschen, klatsche ich auch, wenn alle hochgucken, gucke ich auch, wenn alle spenden, spende ich auch. „Wir haben ein Steinzeithirn – und das im Zeitalter der Digitalisierung. Sobald die Jagdgruppe läuft, laufen wir mit.“ Was damals die perfekte Überlebensstrategie gewesen sei, sei jetzt ▶

VON INKA WICHMANN



*„Wer nicht bereit ist, mit Fehlern fertigzuwerden, sollte kein Unternehmer werden. Man darf ruhig hinfallen. Man muss nur wieder aufstehen.“*

Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group



*„Unsere Verantwortung endet nicht an den Türen der Verkaufsstellen. Jeder Mensch ist Mitmensch. Der Zweck des Menschen ist nicht Gewinn.“*

Heinrich Deichmann,  
Vorsitzender des Verwaltungsrates der Deichmann SE

► eine verhängnisvolle Entscheidungsfalle. „Wer heute das Verhalten anderer kopiert, ist bestenfalls Durchschnitt. Unabhängig denken, unabhängig handeln – darin liegt die Chance für Familienunternehmer.“

### Fehler machen – und rasch korrigieren

Anderen hinterherlaufen – das kam für Michael Otto noch nie infrage. Laut dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Otto Group entscheiden drei Faktoren über den Erfolg: Leidenschaft, Verantwortungsbewusstsein – und Mut. Inzwischen haben zahlreiche deutsche Unternehmer im Silicon Valley Inspirationen gesucht. Otto hingegen war

schon in den Achtzigern dort: „Alle zwei Jahre bin ich mit meinem IT-Vorstand für eine Woche durch Amerika gereist.“ Die Frage, die ihn umtrieb: Wo liegt die Zukunft des Versandhandels? Im interaktiven Fernsehen? Er startete Testreihen mit Time Warner. Und stoppte die Versuche 1995. Denn das Internet trat seinen Siegeszug an. „Wir sind sofort umgeschwenkt“, so Otto. „Wir hatten deshalb genug Zeit, die Digitalisierung voranzutreiben.“ Irrtümer begehen – und rasch korrigieren: Das ist die Fehlerkultur, die der 75-Jährige vorlebt: „Wer nicht bereit ist, mit Fehlern fertigzuwerden, sollte kein Unternehmer werden. Man darf ruhig hinfallen. Man muss nur wieder aufstehen.“



Das Zeichner-Team von bikablo hielt die Inhalte graphisch fest.

Für Wandel offen sein – dafür setzt sich Martina Merz, mehrfache Aufsichtsrätin (u.a. bei der Lufthansa AG), ein. Ihre Einschätzung: „Wir haben zu viel ‚German Angst‘. Wir sollten das Thema Veränderung positiv besetzen – mit Begeisterung für das, was die Zukunft bringt. Das macht uns wettbewerbsfähig.“ Über die „Next Twenty Years“ debattiert sie mit Dr. Peter Bartels, Vorstand bei PwC Deutschland, Stephan Jansen von der Karlsruhochschule International University und Jan-Hendrik Goldbeck, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Goldbeck-Gruppe. Die Liste der Herausforderungen ist lang. Das Auseinanderbrechen von Familienverbänden, die Anziehungskraft der Metropolen oder die Notwendigkeit von Kooperationen – all diese Umbrüche würden Fragen aufwerfen, auf die Familienunternehmen Antworten finden müssten. „Kooperationen erfordern Transparenz, erfordern Austausch. Steht das nicht



*„Was Menschen mit ihrem Geld anfangen, hat moralische Konsequenzen. Und was Menschen mit ihren Instrumenten anfangen, ebenfalls.“*

Justin Rockefeller, Mitgründer des Netzwerks The Impact

*„Was immer du tun kannst oder wovon du träumst – fange es an. In der Kühnheit liegt Genie, Macht und Magie.“*

Bob Geldof, Rockstar und Politaktivist, frei nach Goethe

der DNA von Familienunternehmen entgegen?“, fragt Bartels. Merz rückt eine andere Überlegung an den Anfang: „Wie viel Start-up brauche ich?“

### Ökonomisch rational und christlich sozial

Martina Merz will über Start-ups nicht bloß lesen. Sie will in „die andere Perspektive gehen“, wie sie sagt. Als erfahrene Managerin – sie war Geschäftsführerin bei Brose, Vorstand bei Bosch – ist sie auf den Innovationscampus „Code-N Spaces“ in Stuttgart gezogen. Dort trifft sie die digitalen Pioniere auf dem Weg zur Kaffeemaschine – Begegnungen, die ihren Blick erweitern. Goldbeck appelliert an das vorsichtige Handeln: „Wir müssen uns nicht zwanghaft ‚start-up-ifizieren‘. Wir müssen nicht in jede Bubble eintreten.“ Damit meint er: „Wir müssen fragen: Was bedeutet Disruption genau für uns?“ Manchmal gehe es nicht darum, Geschäftsmodelle neu zu erfinden, sondern darum, Prozessmanagement zu verbessern. Ausruhen dürften sich die Familienunternehmer ohnehin nicht, fordert Wissenschaftler Jansen. „Die Hidden Champions dürfen sich im 21. Jahrhundert nicht länger verstecken. Sie müssen raus aus der Kuschelecke!“, lautet sein Appell. „Bringt euch – auch jenseits der Steuerpolitik – in die politische Debatte ein.“

*„Wer heute das Verhalten anderer kopiert, ist bestenfalls Durchschnitt. Unabhängig denken, unabhängig handeln – darin liegt die Chance.“*

Rolf Dobelli, Autor von „Die Kunst des klaren Denkens“

Die politische Debatte scheut Sven Murmann nicht. Murmann, Spross der bekannten schleswig-holsteinischen Unternehmerfamilie, stößt Diskussionen sogar gern an. Mit seinem 2004 gegründeten Verlag bringt der studierte Philosoph Sachbücher über die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft auf den Markt. Er fragt: „Können Unternehmer nach christlichen Maßstäben führen?“ Schließlich trügen sie soziale Verantwortung gegenüber der Familie, den Kunden, den Mitarbeitern und der Gesellschaft. Heinrich Deichmann,

Vorsitzender des Verwaltungsrates der Deichmann SE, lässt sich bei seinen Entscheidungen nicht nur von ökonomischen, sondern auch von christlichen Grundsätzen leiten: „Sogar im Konflikt gibt es die Möglichkeit, sich ethisch zu verhalten.“ Gerade als Großunternehmen.

Gerade mit 176 Millionen Paar verkauften Schuhen, einem Bruttoumsatz von 5,8 Milliarden Euro und 39.000 Mitarbeitern. „Unsere Verantwortung endet nicht an den Türen der Verkaufsstellen. Jeder Mensch ist Mitmensch. Der Zweck des Menschen ist nicht Gewinn.“

### Balance zwischen Kapitalismus und Philanthropie

Der Name John D. Rockefeller steht bis heute für unermessliche Gewinne. Aber genauso für gewaltige Wohltätigkeit. Seine Familie sei für Kapitalismus und Philanthropie gleichermaßen berühmt, ▶

VON INKA WICHMANN



Peter Bartels moderierte das Zukunftspanel mit Jan-Hendrick Goldbeck, Martina Merz und Stephan Jansen.

*„Die Hidden Champions dürfen sich im 21. Jahrhundert nicht länger verstecken. Sie müssen raus aus der Kuschelecke!“*

Stephan Jansen,  
Professor an der Karlsruhochschule International University

*„Wir haben zu viel ‚German Angst‘. Wir sollten Veränderung mit Begeisterung für das, was die Zukunft bringt, angehen.“*

Martina Merz, Aufsichtsrätin der Lufthansa AG

erzählt Justin Rockefeller, der Ururenkel des Gründers von Standard Oil. Die Familientradition wolle er fortführen – allerdings mit einem neuen Dreh: Impact Investing bzw. Values-aligned Investing. Das heißt: Geld fließt ausschließlich in Unternehmen, die dazu beitragen, die Probleme der Gegenwart zu lösen. Den Klimawandel etwa. Und das als Nachkomme eines Ölmagnaten? Durchaus: „Was Menschen mit ihrem Geld anfangen, hat moralische Konsequenzen. Und was Menschen mit ihren Instrumenten anfangen, ebenfalls“, ist Rockefeller überzeugt. Mit Instrumenten meint er Philanthropie, Geschäftspraktiken oder eben Impact Investments. So hat er in die New Yorker Firma Modern Meadow investiert, die biofabriziertes Leder herstellt – ganz ohne Tiere. Rockefeller rät: „Geht in euch. Denkt darüber nach, mit welchen Instrumenten ihr kreativen Wandel bewirken könnt.“

Schonungslose Selbsterkenntnis. Eine Fähigkeit, die auch INTES-Geschäftsführer Dominik von Au bei vielen Vertretern der neuen Generation beobachtet hat, die sich traditionell zum Next-Gen-Vorabend vor dem Unternehmer-Erfolgsforum treffen. Dabei hat von Au festgestellt, was viele Nachfolger auszeichnet: Sie sind, wenn es nötig ist, bereit, sich radikal von alten Erfolgsmustern zu verabschieden. Klar respektieren sie ihre Wurzeln, ihre Geschichte. Aber sie treten auch mal einen Schritt zurück. Eine „gewisse emotionale Distanz“ entwickeln, nennt das von Au. Was die nächsten 20 Jahre anbelangt, ist er daher zuversichtlich: Angetrieben von technologischen und gesellschaftlichen Umwälzungen, stellen die

Nachfolger „Bewährtes aus der Vergangenheit infrage, sind in der Lage, die notwendigen Veränderungen gegen viele Widerstände durchzusetzen“.

Sich gegen Widrigkeiten behaupten. Das ist Bob Geldof gelungen, dem Rockstar, der Politaktivist wurde. Geldof, Sohn eines Handtuchverkäufers aus Dublin, ist mit Nelson Mandela am Trafalgar Square aufgetreten, hat mit Margaret Thatcher Whiskey getrunken, ist von der Queen in den Adelsstand erhoben worden. Seine „Boomtowntown Rats“-Hits laufen bis heute im Radio, seine „Live Aid“-Konzerte sahen eineinhalb Milliarden Menschen. Zufrieden ist der 67-Jährige dennoch nicht. „Ich habe die Welt nie als bedrohlicher, unbändiger, gespaltener und fiebriger empfunden als heute“, sagt er. Dass Populisten erstarken, dass die Flüchtlingskrise anhält – das beunruhigt ihn zutiefst. Er glaubt, es fehlt der Welt an Kühnheit. Dabei greift er auf Goethe zurück – mit Goethe hat er vom Friedensnobelpreisträger bis zum Uno-Generalsekretär schon viele beeindruckt: „Was immer du tun kannst oder wovon du träumst – fange es an. In der Kühnheit liegt Genie, Macht und Magie.“ Daraus leitet Geldof ab: „Ihr habt über Generationen Macht besessen und ein bisschen Genie. Jetzt ist es Zeit für sehr viel Magie.“ ●



#### Save the Date!

Das nächste Unternehmer-Erfolgsforum findet am 14. November 2019 auf Schloss Bensberg statt.

Vorreservierungen unter [www.unternehmer-erfolgsforum.de](http://www.unternehmer-erfolgsforum.de)

Veranstalter, Veranstaltungspartner  
und Juroren gratulieren dem  
»**Familienunternehmer  
des Jahres 2018**«

*Familien  
unternehmen*



VON SABINE STRICK



### Family Equity statt Private Equity – Unternehmer finanzieren Unternehmer Gastgeber: Berenberg

### Auf die Zukunft vorbereitet – Dr. Helmut Rothenberger Holding Gastgeber: Egon Zehnder

## Let's talk!

### Rückblick auf die Erfahrungsaustausch- Runden im Unternehmer- Erfolgsforum 2018

Es gibt viele Anlässe, für Familienunternehmer über Eigenkapitalpartner nachzudenken: ausscheidende Gesellschafter, erhöhter Kapitalbedarf, fehlende Nachfolger. Als idealen Partner stellen sie sich andere Familienunternehmer vor. Investitionsbereite Familien und Family Offices gibt es viele. Aber beide Seiten finden nur schwer zusammen. Wie es gehen kann, zeigte Axel Blankenburg, Finanzvorstand des Lübecker Unternehmens Euroimmun Medizinische Labordiagnostika AG, beim Erfahrungsaustausch „Family Equity statt Private Equity“. Das wachstumsstarke Familienunternehmen hat den kapitalintensiven Ausbau seines Geschäfts mithilfe von Minderheitsbeteiligungen einiger Familieninvestoren gestemmt und berichtete sehr positiv.

Matthäus Niewodniczanski, Geschäftsführer der Bitburger Holding, vermittelte im Erfahrungsaustausch einen Einblick in die Beteiligungsstrategie des bekannten Bierbrauers. Bitburger hat sich am Kindermoderhersteller Sterntaler, am Medizintechniker Dürr Dental, am Werkzeughersteller Wera und an der Remagener Poli-Tape-Gruppe beteiligt. Dabei versteht sich Bitburger als mitgestaltender Eigenkapitalpartner, der Sparringspartner für das Management sein wolle. Gemeinsam mit Gastgeberin Silke Krüger (Berenberg) wurde diskutiert, worauf es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ankommt:

- Mindestmaß an Professionalität aufseiten der kapitalsuchenden Unternehmen
- den (nicht angestrebten) Exit immer mitdenken und klare Regelungen für den Ausstieg schon beim Einstieg verhandeln

Die Tradition der Rothenberger Gruppe (1,5 Mrd. Euro Umsatz/6.000 Mitarbeiter) reicht 70 Jahre zurück. Zum Portfolio gehören Hidden-Champion-Unternehmen wie Rothenberger Werkzeuge, Leistritz, Röhm und Autania. Um eine generationsübergreifende Entwicklung der Unternehmensgruppe zu gewährleisten, wurde eine Familienstiftung nach österreichischem Recht in Salzburg gegründet. Von diesem Zeitpunkt an waren die Familienmitglieder nicht mehr Eigentümer, sondern Begünstigte der Stiftung mit einem vom Familienbeirat kontrollierten, aber unabhängigen Stiftungsvorstand. Heute und auch zukünftig übernehmen Helmut Rothenberger mit seinen beiden Töchtern Sabine und Sandra Verantwortung für die Entwicklung der Gruppe aus der Dr. Helmut Rothenberger Holding GmbH heraus und betreuen unterschiedliche Geschäftsfelder.

Neben den sieben Rothenberger Werten, die die Kultur und Performance auch stark prägen, wurde eine „Rothenberger Governance Toolbox“ entwickelt, die über vielfältige Maßnahmen das Zusammenwirken zwischen Familie und den vielen Vorständen und Geschäftsführern der Beteiligungsunternehmen auf hohem Niveau sichert. Ein Stiftungstag, ein Stiftungsbuch und eine Familienverfassung bilden das Fundament für die erfolgreiche Weiterentwicklung. Die Erfolgsfaktoren fasst der Moderator Jörg Ritter (Egon Zehnder) wie folgt zusammen:

- Gründung einer generationsübergreifenden Familienstiftung
- professionelle Governance-Struktur mittels der Rechtsform einer AG
- werte- und kompetenzorientierte Auswahlverfahren für Top-Talente



## Wachsen, zukaufen, weitermachen? Wie Nachfolger das Unternehmen entwickeln

**Gastgeber: HANNOVER Finanz**

**W**achsen, zukaufen, Umbau des Geschäftsmodells oder weitermachen wie bisher – dieser Frage stellten sich Thomas Hoyer, der die 1924 gegründete Wilhelm Hoyer GmbH und Co. KG in vierter Generation leitet, und Hans-Jörg Hisam, der die 1956 gegründete Ziemann Holding GmbH in dritter Generation führt. Hisam entschied sich für Wachstum, übernahm zunächst mit Unterstützung des Eigenkapitalpartners HANNOVER Finanz die Anteile seines Bruders und formte aus dem regionalen Dienstleister ein bundesweit agierendes Geld- und Werttransportunternehmen mit einem aktuellen Umsatz von 264 Mio. Euro und 2.700 Mitarbeitern. Hoyer berichtete, wie ein Energielieferant für Heizöl, Strom, Erdgas, Mineralölprodukte und nachwachsende Rohstoffe mit 1.600 Mitarbeitern sich ständig neuen Gesetzen stellen muss. Mit dem Gastgeber des Erfahrungsaustauschs Goetz Hertz-Eichenrode, der 2017 die Führung der HANNOVER Finanz Gruppe übernahm und damit seinem Vater nachfolgte, waren sich die Familienunternehmer einig: Flexibilität sei immens wichtig – trotz emotionaler Verbundenheit mit dem Unternehmen und trotz des Respekts vor den Leistungen der vorangegangenen Generationen. Hertz-Eichenrode berichtete, wie er sich als Partner des Mittelstands ebenfalls den Herausforderungen der Digitalisierung oder neuer Technologien sowie Nachfolgethemen stellen muss. Die Moderatorin des Erfahrungsaustauschs und Nachfolgeberaterin Nina Heinemann fasst zusammen, worauf es ankommt:

- Nicht bange machen, sondern das Unternehmen mit Leidenschaft weiter entwickeln
- Dabei investieren in Mitarbeiter und Management
- Und die eigenen Werte pflegen

## Familienunternehmen X – wie der nächste Moonshot entsteht

**Gastgeber: PwC**

**A**ngelique Renkhoff-Mücke (Warema), Florian Geretshuber (Ceravis) und Franz Kaldewei (Franz Kaldewei) berichteten, wie sie neue Geschäftsmodelle aufbauen, die Innovationsfähigkeit dauerhaft erhöhen und den kulturellen Wandel in ihrem Unternehmen gestalten. Moderiert von Peter English (PwC).

In der Plattform-Ökonomie verschiebt sich die Wertschöpfung vom Produkt zum Service. Warema hat sich auf den Weg vom Markisenhersteller zum Sonnenlichtmanager gemacht. Renkhoff-Mücke formulierte das so: „Wir wollen Lebensräume gestalten!“ Eine neue Organisation und Räume förderten die agile Kollaboration.

Geretshuber setzt auf Start-ups: „Wir suchen ganz bewusst nach Start-ups mit neuen Technologien und arbeiten mit diesen in einem Accelerator zusammen.“ Ceravis als Tochter von Hirschvogel betreibt den Accelerator gemeinsam mit Hörbiger und Max Aicher.

Bei Kaldewei liegt der Digital-Fokus aktuell in der Prozessverbesserung. Mit der Design-Thinking-Methode wurde der Reklamationsprozess optimiert. Ein neues Produktinformationssystem und die Installateurs-App bilden die technische Basis. Um den Wandel erfolgreich zu meistern, wurde mit Unterstützung von PwC das Kulturprojekt „Go Digital“ aufgesetzt. „Der Strukturwandel durch neue Technologien verläuft so schnell, dass wir unsere Anpassungsgeschwindigkeit erhöhen müssen“, erklärte Michael Pachmajer, Digital-Experte von PwC.

- digitales Zielbild formulieren
- Impulse von außen holen und investieren, auch wenn man nicht weiß, was dabei rauskommt

## Von der Führung zur Aufsicht – Mitgestalten aus der Aufsichtsrolle

**Gastgeber: Rochus Mummert**

**G**enerationenwechsel, Unternehmenswachstum, Fremdgeschäftsführung, Unternehmens(teil)veräußerung. Die Gründe für den Wechsel aus der operativen Verantwortung in eine Aufsichts- und Kontrollfunktion sind vielfältig. Über ihre persönlichen Erfahrungen auf dem nicht immer einfachen Weg in die Aufsichtsrolle und ihre unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten diskutierten Kai Kruse (IGEFA Handelsgesellschaft) und Dr. Rolf Mayer (BMA Braunschweigische Maschinenbauanstalt AG) mit Gastgeber Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert).

Kai Kruse schilderte, warum er sich entschloss, schrittweise von der operativen Führung seines Familienunternehmens in eine beratende Funktion zu wechseln und warum er lieber „am Unternehmen arbeitet, statt im Unternehmen zu arbeiten“. Dr. Rolf Mayer betonte, dass es auch im Aufsichtsrat darauf ankommt, Persönlichkeiten zu haben, „die für ihre Überzeugung kämpfen“. Dr. Hans Schlipat ergänzte: „Ja-Sager und Mitschwimmer sind in VUKA-Zeiten Sargnägel der Organisation“.

Worauf kommt es beim Wechsel in eine Aufsichtsratsposition an?

- Die besten Leute für die Mitarbeit im Aufsichtsgremium rekrutieren.
- Klare Regeln und Strukturen innerhalb und zwischen den Gremien schaffen und leben.
- Vertrauen, direkte und offene Kommunikation sowie Zahlen, Daten, Fakten bilden die Grundlage für eine effektive Gremienarbeit.
- Die Perspektive des Unternehmens zählt, nicht das Interesse und die Befindlichkeit des Einzelnen.

VON SABINE STRICK



## Hohes Wachstum, innovative Produkte und ein tolles Vater-Sohn-Team. Warum Torsten und Volkmar Wywiol, Inhaber der Stern-Wywiol Gruppe, zum „Familienunternehmer des Jahres“ gekürt wurden.

**W**ährend die Weltwirtschaft nach dem nächsten großen Ding sucht – nach der Finanzmarktrevolution durch Blockchain-Technologie, nach der Einzelhandelsrevolution made in China, nach der Smart-Home-Revolution, nach der Industrie-4.0-Revolution – und hinter jeder Ecke die nächste große Disruption vermutet, widmen sich unsere diesjährigen Preisträger einer scheinbar ganz profanen Sache: Durch funktionale Zusatzstoffe auf der

Stern-Wywiol. Das ist eher Evolution als Revolution. Aber eine Evolution 4.0. Im Stern-Technology-Center in Ahrensburg wird auf 3.000 qm Laborfläche geforscht und entwickelt. Weit über 100 Branchenexperten, Technologen und Wissenschaftler arbeiten hier interdisziplinär an Prozess- und Produktverbesserungen, an den Lebensmitteltrends von morgen. Die Anwendungsfelder sind zahlreich. Es geht um Mehl und Backwaren, Pasta, Milch- und Feinkosterzeugnisse, Fleischwaren, Enzym- und Lecithin-Anwendungen, aber auch um Kosmetik- und Futteradditive.

*„Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“*

Volkmar Wywiol

Basis natürlicher Rohstoffe machen sie Lebensmittel stabiler, haltbarer oder erzeugen einen besseren Geschmack und ein anderes Mundgefühl. Das Familienunternehmen Stern-Wywiol Gruppe aus Hamburg hat sich auf innovative Ingredienzien für Lebensmittel und Tierernährung sowie Nahrungsergänzungsmittel spezialisiert und exportiert seine kundenindividuellen Produkte in über 130 Länder.

### **Konsequent fokussiert**

Diese Vielfalt der Anwendungsfelder, also eine recht breite Aufstellung bei gleichzeitig sehr

hoher Produktfokussierung ist Teil des Erfolgsrezeptes der Stern-Wywiol Gruppe und spiegelt sich auch in der dezentralen Aufstellung wider. Zur Gruppe gehören zwölf spezialisierte, eigenständige Unternehmen wie z.B. Mühlenchemie, Sternchemie, SternEnzym, Hydrosol, Herza Schokolade oder Berg + Schmidt. Je nach Produkt produziert die Gruppe an unterschiedlichen Standorten. In Wittenburg in Mecklenburg-Vorpommern werden pulvrige und flüssige

Lebensmittelzusatzstoffe und Nahrungsergänzungsmittel erzeugt. Schokoladenstücke und Energieriegel werden in Norderstedt bei Herza Schokolade hergestellt. In Mexiko, den USA, China, Indien, Malaysia und der Türkei werden in den eigenen Filialen länderspezifische pulverförmige Ingredienzien produziert. Die Produktionen im Futterfett-Bereich finden in Malaysia und Indien statt. Die Herstellung von Rein-Lecithin erfolgt in Indien und Singapur, die von Sonnenblumen-Lecithin in Polen.

Wer bei all dieser Vielfalt eine lange Tradition vermutet, täuscht sich: Das Familienunternehmen ist noch relativ jung. Den Grundstein legte Volkmar Wywiol im Jahr 1980, als er sich im für Gründer hohen Alter von 44 Jahren selbstständig machte. Aus der Ein-Mann-Firma ist im Jahr 2018 ein global aufgestelltes Unternehmen mit knapp 1.400 Mitarbeitern und 16 Niederlassungen, u.a. in China, Indien, Malaysia, Russland, Mexiko und den USA geworden. Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz auf 520 Mio. Euro, was einem Plus von 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Ein Ende des Wachstums ist nicht Sicht. Nachfolger Torsten Wywiol rechnet damit, die Umsatzmilliarde in den kommenden Jahren zu knacken.

Die Strategie stimmt also. Und ein paar andere Sachen auch. Die seit Jahren sehr hohen Investitionen in F&E sowie die exzellenten Programme und Initiativen zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zahlen sich aus. Und noch etwas stimmt: die von den Inhabern geprägte Unternehmenskultur. Der Jury-Vorsitzende Prof. Dr. Peter May erklärt: „Vorwärtsdrang, Risikobereitschaft, Kampfgeist, dranbleiben, bis man Erfolg hat – all das zeichnet die Wywiols aus.“ Ein weiterer wesentlicher Grund für den anhaltenden Erfolg. „Die echten Champions unter den Familienunternehmen haben den unzählbaren Drang, ihre Ideen in Taten umzusetzen, und ihnen gelingt es, diese Energie auf eine ganze Organisation zu übertragen“, ergänzt Jurymitglied Dr. Dominik von Au. Eben diesen Spirit haben die Wywiols. Das ist für jeden spürbar, der einmal mit Torsten oder Volkmar Wywiol zu tun hatte. Oder, um es mit den Worten Volkmar Wywiols zu sagen: „Attacke!“ oder: „Ran und dran!“ Denn das ist sein vielzitiertes Credo. Was auch sonst.

### Zwei Vollblutunternehmer

Ungewöhnlich ist, dass dieser Kampfgeist und diese Leidenschaft in Vater und Sohn mit gleicher hoher Intensität brennen. Torsten Wywiol bestand nach seinem Studium und einigen Jahren im Großkonzern darauf, eigene unternehmerische Wege zu gehen. Er kaufte sich als junger Partner in die heute zur Gruppe gehörende Schokoladenfirma Herza ein und führte diese mehrere Jahre lang erfolgreich, bis Vater Volkmar Wywiol – vom Untertypus „tendenziell unsterblich“ – im Jahr 2003 im Alter von 68 Jahren dann doch einmal das Gespräch mit seinem Sohn, damals 37 Jahre suchte, um gemeinsam mit den anderen Familienmitgliedern den Generationswechsel zu planen. Im Rahmen einer Familienverfassung wurden die Leitplanken festgelegt. Volkmar Wywiol übertrug jeweils 24 Prozent der Unternehmensanteile an seine drei Kinder.

2005 wurde Torsten Wywiol Prokurist der Holding, 2008 gleichberechtigter Geschäftsführer mit seinem Vater. 2011 schließlich gab Volkmar Wywiol die Gesamtverantwortung an seinen Sohn ab. Auf das Konto von Torsten Wywiol gehen seit dieser Zeit die starke Internationalisierung, die Anpassung der Steuerungs- und

Führungstools an das hohe Wachstumstempo und die neue Größe des Unternehmens. Aus dem vom Vater bewusst getriebenen und über den Deckungsbeitrag 1 gesteuerten stürmischen Wachstum wird unter Torsten Wywiol ein der Unternehmensgröße angepasstes über den Deckungsbeitrag 2 und 3 gesteuertes kontrolliertes Wachstum. Damit ist Wywiol zu keinem Zeitpunkt in die typische Ertragsfalle schnell wachsender Unternehmen gelaufen.

Und hier endet die lehrbuchmäßig geplante und umgesetzte Nachfolge. Denn eigentlich hätte Volkmar Wywiol im Jahr 2011 auch in den einige Jahre vorher installierten Beirat wechseln sollen. Doch das ist er bis heute nicht. Mit seinen 83 Jahren geht er weiterhin jeden Tag in die Firma. Sein Elan ist ungebrochen. „Ran und dran!“ und „Attacke!“ ist immer noch die Devise. Was jedoch klingt wie das typische „Nicht loslassen können“-Phänomen, ist genau das nicht.

### Flexible Nachfolge

Vielmehr haben alle Beteiligten – Familienmitglieder wie externe Beiratsmitglieder, allen voran Volkmar Wywiol – erkannt, dass er eines nicht ist: ein Beiratsvorsitzender. Volkmar Wywiol erklärt das so: „Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“

Also musste eine andere Lösung her. Volkmar Wywiol ist aus der operativen Geschäftsführung ausgetreten. Er ist heute verantwortlich für den Bereich Marketing, für das unternehmenseigene Mehl-Welten-Museum und für die Kunstgalerie. Diese Lösung ist keineswegs eine Einzelentscheidung des Patriarchen, sondern eine gemeinsame Entscheidung der Familie gewesen. Selbstverständlich



Dr. Dominik von Au (INTES) übergab den von der Künstlerin Sabine Reiffenberger gestalteten Preis an die Wywiols.

wäre Volkmar Wywiol wie vereinbart komplett aus dem operativen Geschäft ausgestiegen, wenn sein Sohn darauf bestanden hätte. Das ist Ehrensache für Volkmar Wywiol. Pacta sunt servanda. „Diese Lösung ermöglicht zu haben ist das Verdienst des Vaters; es getan zu haben die Leistung des Sohnes“, erklärt Peter May. Genau das ist gelebtes Familienunternehmertum. Unternehmerfamilien wenden ihren gesunden Menschenverstand einfach bisweilen noch konsequenter an als andere und unterwandern damit so manche kluge Entrepreneurship- und Familienunternehmensforschung. Chapeau! Wir gratulieren Familie Wywiol zum „Familienunternehmer des Jahres“. ●

VON NORBERT KÜHNIS

# Holzverarbeiterin in dritter Generation

**Ines Kaindl (38 Jahre) ist Mehrheitseigentümerin und Verwaltungsratspräsidentin der Schweizer Swiss Krono Group. Schritt für Schritt organisiert sie das Unternehmen um.**

**Frau Kaindl, wie sah Ihr Weg ins Familienunternehmen aus?**

**INES KAINDL:** Ich bin sehr unternehmensnah aufgewachsen und war mit meinem Vater oft in unseren Werken unterwegs. Während meines Studiums habe ich immer wieder im Unternehmen gearbeitet und die verschiedenen Abteilungen kennengelernt. Seit 2009 bin ich Verwaltungsratspräsidentin.

**Da waren Sie gerade Ende zwanzig. Das war sicherlich keine einfache Aufgabe.**

Mein Vater hat mich sehr gut an die Aufgabe herangeführt und seine Erfahrungen stets mit mir geteilt. So konnte ich da hineinwachsen.

**Seitdem hat sich viel getan. Sie haben die Konzernleitung komplett umgebaut ...**

Wir sind noch mittendrin im Umbau von einem hierarchischen top-down geführten Unternehmen zu einem viel partizipativer geführten Unternehmen. Entscheidungen, die mein Vater früher allein getroffen hat, treffen heute die mehrköpfige Konzernleitung und der Verwaltungsrat gemeinsam. Bei einem Unternehmen, das noch bis vor Kurzem komplett dezentral aufgestellt war, ist das ein enormer Kulturwandel.

**Geben Sie uns ein Beispiel?**

Unsere Werke in Polen, Russland oder der Schweiz hatten früher so gut wie gar keinen Kontakt untereinander. Die Standortleiter haben direkt an meinen Vater berichtet und das war's. Heute geht es nicht ohne eine engere Verzahnung, schon allein, weil die großen Kunden einen zentralen Ansprechpartner erwarten. Wir haben heute z.B. ein zentrales Key-Accounting und in gewissen Bereichen/Segmenten einen einheitlichen Markenauftritt.

**Was davon war Aufgabe des Managements und was Ihre Aufgabe als VR-Präsidentin?**

Das operative Tagesgeschäft ist Sache des Managements. Aber ich verstehe meine Aufgabe als VR-Präsidentin so, dass ich nicht verwalte, sondern gestalte. Dazu gehört in jedem Fall die gemeinsame Strategieentwicklung mit dem Management. Nach meinem Verständnis ist der Verwaltungsrat als oberstes Organ der Gesellschaft für die Strategieentwicklung verantwortlich, neben anderen



Foto: Swiss Krono Group

Ines Kaindl, dritte Generation bei der Swiss Krono Group.

Aufgaben wie der Bestellung der Geschäftsführung, der finanziellen Kontrolle usw.

**Ist das ein Fulltime-Job?**

So, wie ich ihn lebe, ja. Natürlich mische ich mich nicht ins Tagesgeschäft ein. Aber ich mache viel mehr, als nur an Verwaltungsratssitzungen teilzunehmen. Ich stehe in engem Austausch mit dem CEO und der Konzernleitung und bin z.B. recht häufig vor Ort und besuche unsere Werke. Für mich ist diese Nähe zwingend, um informiert

zu sein und dann in Strategiem Meetings mit der Geschäftsleitung fundierte Entscheidungen treffen zu können.

#### Welche Zukunftsthemen treiben Swiss Krono aktuell um?

Industrie 4.0 ist für uns sicher ein zentrales Thema. Wir arbeiten z.B. an Predictive-Maintenance-Themen oder auch an Demand-Forecast-Systemen. Produktinnovationen sind für uns wichtig, um dem Preisdruck in der Branche entgegenzuhalten. So haben wir gerade formaldehydfreie Spanplatten auf den Markt gebracht. Aber auch der Fachkräftemangel beschäftigt uns. Wir wissen, dass wir einiges tun müssen, um als Arbeitgeber für junge Leute attraktiv zu bleiben. Deshalb haben wir ein internes Führungskräfteprogramm

*„Wir sind noch mitten im Umbau von einem hierarchisch geführten Unternehmen zu einem viel partizipativer geführten.“*

entwickelt und kümmern uns um die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Wir sind eine traditionell männerdominierte Branche, haben aber bei Swiss Krono einige wenige exzellente weibliche Führungskräfte. Diese miteinander zu vernetzen und zu fördern ist mir persönlich ein Anliegen.

#### In der vorangegangenen Generation haben Ihr Onkel und Ihr Vater das Familienunternehmen aufgeteilt. Heute führt die Familie Ihres Onkels die Kronospan-Gruppe in Österreich und Sie die Schweizer Swiss Krono Group. Wie lässt diese Erfahrung Sie auf das Thema Nachfolge blicken?

Mein Vater und mein Onkel waren beide durch und durch Unternehmer. Sie hätten nicht zugelassen, dass sich ein Familienthema negativ auf das Unternehmen auswirkt. Für beide war die Lösung gut und richtig. Beide Unternehmen haben prosperiert. Aber wenn ich auf meine eigenen noch sehr jungen Kinder blicke, sehe ich schon die Herausforderungen, die mit dem Generationswechsel einhergehen, und die vielen potenziellen Konfliktherde. In jedem Fall werde ich mit dem Prozess rechtzeitig starten, früher z.B., als mein Vater das getan hat.

#### Sie hätten sich für Ihre Nachfolge mehr Zeit gewünscht?

Sagen wir so: Es gab keinen strukturierten Prozess, in den alle Familienmitglieder eingebunden waren, wie das heute z.B. im Rahmen von einem Familienkodex gemacht wird. Meine Geschwister sind deutlich älter als ich und haben recht früh entschieden, nicht im Unternehmen aktiv und auch nicht beteiligt zu sein. Mein Vater hätte sich das sicher anders gewünscht. Vielleicht hätte ein – auch extern unterstützter Familienverfassungsprozess – zu einer anderen Lösung geführt als zu der, die wir heute haben, um z.B. den Weg für Mitglieder zukünftiger Generationen ins Unternehmen offen zu halten. ●



**Norbert Kühnis** ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei PwC Schweiz und vertritt dort den Marktbereich Familienunternehmen und KMU. Seit über 20 Jahren begleitet er Schweizer Familienunternehmen bei Unternehmens- und Familienthemen. In der Schweiz erwirtschaften Unternehmen in Familienhand rund 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und beschäftigen zwei Drittel aller Arbeitnehmer.

#### Die Familie Kaindl – vom Sägewerk zum Milliarden-Konzern

Die Anfänge der Swiss Krono Group gehen auf ein 1912 von Ines Kaindls Großvater Matthias Kaindl gegründetes Sägewerk im österreichischen Lüngötz bei Salzburg zurück, wo seit den 1950er-Jahren Sperrholz und Spanplatten produziert werden. In den 1960er-Jahren kam das Werk im schweizerischen Menznau hinzu. In dieser Zeit trennten die beiden Söhne des Gründers, Ernst und Matthias Kaindl, ihre Aktivitäten auf. Rund um das Werk in Menznau baute Ernst Kaindl die Swiss Krono Group auf. Beiden Brüdern gelingt es, durch rasche Expansion und Internationalisierung global agierende Holzverarbeitungskonzerne zu schmieden.

Heute gehören sowohl die österreichische Kronospan-Gruppe (ca. 4 Mrd. Euro Jahresumsatz, 14.500 Mitarbeiter) als auch die Schweizer Swiss Krono Group (ca. 1,9 Mrd. Franken Jahresumsatz, 4.800 Mitarbeiter) zu den größten Holzverarbeitern in Europa.

Swiss Krono ist in drei Geschäftsfeldern tätig: Interiors (Produkte für den Möbel- und Innenausbau), Building Materials (leistungsfähige OSB-Platten für den Holzbau) und Flooring (Laminatböden). Swiss Krono liefert seine Produkte in 120 Länder.

Ernst Kaindl war bis zu seinem Tod im Jahr 2017 Alleineigentümer der Swiss Krono Group. Heute liegen die Anteile vollständig bei seiner Tochter Ines Kaindl und ihrer Mutter. Neben Ines Kaindl gibt es zwei weitere familienexterne Verwaltungsräte. Die operative Führung liegt bei CEO Martin Brettenthaler.

#### Mobile Räume mieten. Flexible Raumlösungen für jede Branche.



[www.container.de](http://www.container.de)

**ela[container]**

VON MATTHIAS HÄNDLE

# Die Inhaberbilanz

**Für den Erfolg von Familienunternehmen braucht es eine gemeinsame Haltung der Inhaberbilanz. Um diese gemeinsame Haltung regelmäßig zu überprüfen und im Tumult des Tagesgeschäfts umzusetzen, erweist sich die Inhaberbilanz als wertvolles Werkzeug.**

**I**nhaber eines Familienunternehmens sollten sich regelmäßig die Frage stellen, welche ihrer gesetzten Ziele im Hinblick auf Unternehmen, Familie und Vermögen sie erreicht haben. Idealerweise wurden diese Ziele im Rahmen einer Inhaberstrategie festgelegt. Fast so herausfordernd wie

tig darauf hinweisen, dass dafür im Laufe des Jahres keine Zeit bereitstehe.

Hier setzt die Inhaberbilanz an. Sie ist ein Instrumentarium für die Inhaberbilanz, um innerhalb eines definierten Zeitplans und mit einem definierten Setup alle The-

nicht und manches hat sich viel besser oder einfach nur anders realisiert. Viele werden den vermeintlich unnötigen Aufwand beim Zusammentragen dieser Themen fürchten. Dies gilt – wenn wir ehrlich sind – auch für eine normale Bilanz oder eine Umweltbilanz. Wenn alles super läuft, brauchen wir weder das eine noch das andere.

*„Ich bin davon überzeugt, dass eine Inhaberbilanz den Anstoß bringt, die verabredeten Ziele besser zu erreichen.“*

die Erarbeitung einer Inhaberstrategie sind jedoch deren Umsetzung und regelmäßige Kontrolle. Denn wie so oft bleiben im Tumult des Tagesgeschäfts die Zeit und Muße für strategische Überlegungen auf der Strecke.

In Bezug auf die Unternehmensstrategie haben zwar viele Unternehmen einen festgelegten Jahreskalender, in dem man sich oftmals im Herbst die Zeit nimmt, die Unternehmensstrategie zu überprüfen bzw. weiterzuentwickeln. Bedauerlicherweise erfolgt eine Rückkopplung mit der eigentlichen Inhaberstrategie – besonders bei fremdgeführten Unternehmen – jedoch in den wenigsten Fällen.

Somit kann sich ein Teufelskreis ergeben, in dem nicht die Strategie den Weg vorgibt, sondern das Tagesgeschäft. Man wird quasi von den sich ändernden Faktoren getrieben. Das Tagesgeschäft blockiert die Sicht auf das Ganze und eine Priorisierung ist nur bedingt möglich. Mit „Gefangenen“ dieses Kreislaufes führen wir regelmäßig Gespräche, die uns einerseits beipflichten, dass man sich die Zeit für strategische Themen nehmen müsse, aber andererseits gleichzei-

men der Familie strukturiert zu diskutieren. Im Laufe eines Jahres sind viele Ereignisse auf die Familie und das Unternehmen eingepreist. Planbares wurde erreicht, anderes

Ich bin davon überzeugt, dass eine Inhaberbilanz den Anstoß bringt, die verabredeten Ziele besser zu erreichen. Sie fördert die interne Kommunikation und hilft, schneller auf geänderte Bedingungen zu reagieren. Die Inhaber kommen vor der Welle der Veränderungsdynamik zueinander und bleiben nicht Getriebene der Veränderung.

## Fragenkatalog für die Erstellung einer Inhaberbilanz

- 1 Für wie zukunftsfähig halten Sie die gegenwärtige Unternehmensausrichtung?
- 2 Für wie zukunftsfähig halten Sie das gegenwärtige Management?
- 3 Für wie harmonisch halten Sie den Gesellschafterkreis?
- 4 Fühlen Sie sich in Familienangelegenheiten ausreichend informiert?
- 5 Fühlen Sie sich in Unternehmensangelegenheiten ausreichend informiert?
- 6 Ist das Unternehmensreporting angemessen?
- 7 Für wie vertrauenswürdig halten Sie den Beirat?
- 8 Für wie qualifiziert halten Sie die Inhaber?
- 9 Wie beurteilen Sie den Stand der Qualifizierung der NextGen?
- 10 Entsprechen alle relevanten Verträge dem gewünschten Stand?
- 11 Werden Ihrer Meinung nach neue Geschäftsfelder angemessen bearbeitet?
- 12 Werden Themen der Nachhaltigkeit angemessen bearbeitet?
- 13 Wird Ihrer Meinung nach die NextGen ausreichend an das Unternehmen herangeführt?
- 14 Halten Sie das Verhältnis von Ausschüttung und Reinvestition im Unternehmen für angemessen?

Diese Fragen sollten von allen Familienmitgliedern auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = gar nicht, 10 = absolut) beantwortet werden.

Bei alledem bietet sich folgender Ablauf an: Einmal im Jahr, vorzugsweise ca. sechs Monate nach der Gesellschafterversammlung, wird ein auf die Unternehmerfamilie zugeschnittener, standardisierter Fragenkatalog erhoben (siehe Tabelle). Neben der Beantwortung dieser Fragen, für die ca. 15 Minuten benötigt werden, werden außerdem zum Beispiel in einem maximal 30-minütigen Telefonat oder bei einem größeren Gesellschafterkreis in einem zweiten Fragebogen weitere Aspekte, wie z.B. Geburten, Eheschließungen, Scheidungen, erfasst und in der Inhaberbilanz zusammengefasst.

Das so entstehende Dokument wird von Jahr zu Jahr fortgeführt, sodass die Veränderungen festgehalten werden. Als Ergebnis des Fragebogens gibt es einen Zahlenteil, der durch die Erkenntnisse aus den Interviews verbal ergänzt wird.

Insbesondere durch die Veränderung der Ergebnisse von Jahr zu Jahr und durch die individuellen Abweichungen bei den Beurteilungen ergibt sich eine strukturierte Diskussionsgrundlage. Eine gewichtete

Analyse nach Geschäftsanteilen, nach aktiven und stillen Gesellschaftern sowie nach Generationszugehörigkeit könnte auf dieser Basis durchgeführt werden. Diese Themen bzw. die Konsequenzen daraus werden in jedem Fall in der Inhaberbilanz-Besprechung behandelt werden müssen.

### Inhaberbilanz-Besprechung

Ein Treffen zur Bilanzbesprechung sollte idealerweise gerade nicht in zeitlichem Zusammenhang mit der Unternehmensbilanz-Besprechung organisiert werden, in der die operativen Jahresergebnisse vorgestellt werden, sondern im Rahmen der Inhaberbilanz-Besprechung. Dies hat folgende Vorteile: Durch die Regelmäßigkeit dieser Familientreffen können die sich anbahnenden Themen bereits in ihrem Beginn bearbeitet werden. Missverständnisse schaukeln sich nicht hoch und inhaberstrategische Überlegungen können frühzeitig in die Unternehmensstrategie einfließen. Durch das Auseinanderfallen der Firmenbilanz und der Inhaberbilanz entsteht Raum, sich mit den Themen sachlich auseinanderzusetzen und den Fokus nach vorne zu richten. Durch

die Vorwärtsorientierung entsteht darüber hinaus ein Commitment für die Unternehmensentscheidungen. Es ist zu erwarten, dass es als Ergebnis der Inhaberbilanz-Besprechung zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhaberstrategie kommt.

Jedes Familienmitglied wird mit dem Fragebogen und dem Interview im Vorfeld belastet. Nach Erstellung der Unterlagen gilt es, diese zur Vorbereitung der Familiensitzung zu analysieren. Dies wird in der Regel ein Familienmitglied oder ein Gremium von Familienmitgliedern übernehmen (Familienmanager). Ferner wird – je nach Komplexität – einmal im Jahr ein halber oder auch ein ganzer Tag zur gemeinsamen Bearbeitung anzusetzen sein. Dies steht meiner Meinung nach in einem guten Verhältnis zu dem erreichten Nutzen für die Inhaberfamilie. ●



**Dr. Matthias Händle** ist Partner bei PETER MAY Family Business Consulting, einem Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Anzeige



## KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind Mittelstand.  
Die Konservative Avantgarde  
unter den Top Ten der deutschen  
Personalberatungen.  
Seit 46 Jahren.



**ROCHUS MUMMERT**  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Familienunternehmen@RochusMummert.com  
Düsseldorf • Frankfurt • Hannover • Hamburg • München

VON DOMINIK VON AU

# Flug durch den Ventilator

**Alexander Wottrich, Geschäftsführer bei Truma, sieht seine Aufgabe vor allem darin, trotz eines turbulenten Tagesgeschäfts eine klare Linie vorzugeben. Dazu lernt er jeden Tag mehr darüber, was Führung eigentlich heißt.**

## Wie sah dein Weg ins Familienunternehmen aus?

**ALEXANDER WOTTRICH:** Mit meinem Entschluss, Maschinenbau zu studieren, war für mich klar, dass ich meine Ausbildung so ausrichten wollte, dass ein operativer Einstieg ins Familienunternehmen möglich sein würde. So habe ich mich anschließend zusätzlich auch für den Executive Master in Family Entrepreneurship an der Zeppelin Universität entschieden, Auslandspraktika gemacht und für meine erste berufliche Station mit Hilti ein namhaftes Familienunternehmen gewählt. Zu dem Zeitpunkt war noch nicht klar, ob ich die Nachfolge antreten würde. Aber dazu gehören ja auch zwei Dinge: die Befähigung und der Wille. Die Fähigkeiten habe ich mir Schritt für Schritt angeeignet.

## Was hast du aus deiner Zeit bei Hilti mitgenommen?

Ich habe als Entwicklungsingenieur angefangen und war dann später technischer Projektleiter. Insgesamt waren die vier Jahre bei Hilti enorm wertvoll. Hilti hat eine sehr starke Marke und eine tolle Kultur. Die Mitarbeiter sind enorm stolz auf das Unternehmen und freuen sich, Dinge voranbringen zu dürfen. Diese Kultur beeindruckt mich bis heute. Ich habe dort insbesondere viel über Projektmanagement – eine Schlüsselfunktion im Unternehmen – und über Führung gelernt. Davon habe ich z.B. ganz konkret diesen Sommer profitiert, als wir unsere neu aufgesetzte Vision und Strategie bei Truma ausgerollt haben. Ich wusste, wie sehr es jetzt darauf ankam, die Menschen für die neue Strategie zu gewinnen.

## Wie hat deine Zeit bei Hilti dein Führungsverständnis geprägt?

Ich habe verschiedene Führungskräfte kennengelernt, die mir ein sehr breites Spektrum von Führungsansätzen vermittelt haben. Außerdem verdanke ich meiner Hilti-Zeit, dass ich heute ganz gut verstehen kann, wie Managemententscheidungen, Strategieveränderungen oder auch Umstrukturierungen beim Mitarbeiter ankommen und wahrgenommen werden. Diese andere Perspektive zu kennen ist enorm hilfreich für meine Aufgabe im eigenen Familienunternehmen.

## Du warst bei Truma zunächst auf Holdingebene tätig. Seit gut einem Jahr bist du als technischer Geschäftsführer im operativen Geschäft voll drin. Wie ist das für dich?

In der Rolle auf Holdingebene ging es eher darum, alle Entwick-

lungen im Blick zu behalten, eher um mitschwingen als um selber machen. Jetzt ist das ganz anders. Es ist wesentlich turbulenter.

Im Rückblick muss ich sagen, dass meine Rolle auf Holdingebene viel weniger klar war, als sie es hätte sein müssen. Ich hatte zwar vier Jahre Berufserfahrung, einen berufsbegleitenden Master absolviert und habe in der Zeit auch selbst gegründet. Aber für die Rolle hat mir doch eine langjährige operative und unternehmerische Erfahrung gefehlt. Die erarbeite ich mir jetzt und das macht mir sehr viel Freude. Ob meine neue Rolle als technischer Geschäftsführer für mich langfristig die richtige Aufgabe ist und vor allem, ob ich der Richtige für das Unternehmen bin, wird sich im Laufe der nächsten Jahre zeigen. Das braucht sicherlich etwas Zeit.

## Wie teilt ihr bei Truma die Geschäftsführungsaufgaben auf?

Es gibt einen kaufmännischen Geschäftsführer, der seit 39 Jahren bei Truma ist, und mich als technischen Geschäftsführer. Ich verantworte das Business-Development, R&D, das Supply-Chain-Management und das Corporate Development. Außerdem gibt es ein C-Level, unsere zentrale Führungsmannschaft, die aus acht Führungskräften besteht. Meine Mutter ist Beiratsvorsitzende und für mich einer der wichtigsten Sparringspartner. Sie steht mir jederzeit und gern mit Rat und Tat zur Seite. Sie lässt mir aber auch viele Freiheiten und fordert ein, dass ich die operative Verantwortung übernehme.

## Über Truma

Die Truma Gerätetechnik GmbH & Co. KG mit Sitz in Putzbrunn bei München ist ein weltweit agierender Hersteller von Komfortprodukten für Wohnwagen und Reisemobile. Das Unternehmen bietet unter anderem Heiz- und Klimasysteme, Warmwasserboiler, Rangiersysteme sowie Systeme zur Strom- und Gasversorgung an. Truma wurde 1949 von Alexander Wottrichs Großvater Philipp Kreis gegründet und ab 1988 von seiner Mutter Renate Schimmer-Wottrich geführt, bis Alexander Wottrich selbst Anfang 2018 die Geschäftsführung übernahm. Truma macht mit rund 700 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 200 Mio. Euro pro Jahr.

### Wie schwierig war es, sich als junger Nachfolger die notwendige Autorität zu verschaffen?

In den zwei Jahren als Geschäftsführer der Holding war das manchmal schwierig – auch bedingt durch die nicht ganz klare Rollenverteilung. Als operativer Geschäftsführer ist es einfacher. Ich hatte sicherlich einen Vertrauensvorschuss von vielen Mitarbeitern, konnte aber, denke ich, in den letzten Monaten auch zeigen, dass ich etwas kann, und habe damit den ein oder anderen, der vielleicht eine abwartende Haltung hatte, überzeugt.

Autorität hat meines Erachtens nach viel damit zu tun, wie man sich verhält. Ich habe Demut davor, dass ich diesen Job machen darf. Ich habe großen Respekt vor der Leistung meines Großvaters und meiner Mutter. Und ich weiß, dass Truma ohne jeden einzelnen Mitarbeiter nicht funktionieren würde. Solche Dinge kann man nicht sagen, die muss man leben. Das spüren die Leute. Das Wichtigste ist der Respekt und mit jedem Mitarbeiter auf Augenhöhe zu sein.

### Was sind die zentralen Herausforderungen für Truma in den nächsten Jahren?

Wir sind weltweit Zulieferer für die Caravan-Industrie für die Themen Heizen, Kühlen und Steuern. Wir haben uns vom bayerischen zum deutschen, dann zum europäischen und schließlich zum globalen Unternehmen entwickelt. Die Internationalisierung wird uns in den nächsten Jahren sicher noch fordern. Eine zweite wichtige strategische Säule ist die Nutzung der digitalen Chancen.

### Welche Digitalisierungsthemen sind da für euch relevant?

Wir packen das Thema Digitalisierung an drei Stellen an: effizienter Ressourceneinsatz, Nutzung von Daten für schnellere und bessere Entscheidungen und die Erweiterung des Geschäftsmodells. Bei Ersterem schauen wir uns an, wo wir Ineffizienzen in unseren Kernprozessen haben, und fragen uns, wie wir diese durch die Nutzung von Technologie abbauen können. Wir fügen z.B. Datenbanken zusammen, unterstützen Prozesse digital und versuchen, überall wo möglich mit dem, was wir haben, mehr Output zu generieren. Da geht es z.B. um Verbesserungen in der Intralogistik, um Tools für Kollaboration, um Routenoptimierung im Service usw. Das zieht sich durch das ganze Unternehmen. Das ist nicht revolutionär, eher evolutionär. Aber eben in einem rasanten Tempo.

Und wir wagen uns an neue Themen. Wir bauen z.B. einen neuen Bereich Data-Science auf. Da befassen wir uns damit, wie wir zukünftig mit Daten umgehen können und wollen.

### Du warst im vergangenen Jahr mit anderen Unternehmern auf einer INTES-/PwC-Reise im Silicon Valley. Hat das deine Sicht auf Truma verändert?



Alexander Wottrich, Geschäftsführer bei Truma

Es war gut, sich selbst ein Bild vom Silicon Valley und den Unternehmen dort gemacht zu haben. Aber richtig von den Socken war ich nicht. Wir machen hier in Deutschland schon vieles richtig. Ich achte jetzt sogar noch mehr darauf, dass all die Dinge, die schon da sind, auch erhalten bleiben. Damit Truma erfolgreich sein kann, braucht es den richtigen Mix aus Menschen, ausgestattet mit den richtigen Technologien, gepaart mit einem klaren Fokus. Das war früher so. Das ist auch heute so. Die Aufgabe der Geschäftsführung ist es, den Fokus vorzugeben, zu hüten, zu bewahren und die Menschen zu befähigen, miteinander an Zukunftsthemen zu arbeiten.

### Wie bist du zu diesem Führungsverständnis gekommen?

Führung lernt man meiner Meinung nach nicht an der Uni und auch nicht in Seminaren. Das geht nur in der Praxis. Aber ich mache gerade parallel eine zweieinhalbjährige Ausbildung zum systemischen Coach. Da lerne ich ungemein viel über Achtsamkeit, über Gruppendynamik und über Konfliktmanagement in einem Raum außerhalb von Truma. Das bringt mich enorm weiter. Ansonsten kann ich für meinen Teil Führung nur im Unternehmen lernen. Und wenn es das eigene Familienunternehmen ist, ist es von Vorteil, anfangs etwas zurückhaltender zu bleiben, um nicht gleich in die großen Fettnäpfe zu treten.

*„Führung lernt man nur in der Praxis.“*

### Was würdest du anderen Nachfolgern empfehlen?

Ich empfehle ihnen, sich einen guten Coach oder Bekannten zu suchen, der sie begleitet, der sie herausfordert. Jemanden, der ihnen klar und ehrlich sagt, was sie können und was nicht. Mir hilft das. Nur so weiß ich, woran ich arbeiten muss.

Und: Ja, es ist turbulent. Ja, es gibt Tage, die sind wie der Flug durch den Ventilator. Aber man gewöhnt sich dran. Man sollte dennoch die Ruhe bewahren und nichts überstürzen. Man sollte auch nicht glauben, von Tag 1 an perfekt sein zu müssen. Ich habe z.B. mit meinem Führungsteam eine zwölfmonatige Test-/Kennenlernphase festgelegt, für die bestimmte Regeln gelten. Erst danach gehen wir in eine härtere Gangart über. Das gab uns allen die Möglichkeit, unsere Erwartungen abzuklopfen, was enorm wichtig ist. Und dann gibt es noch ein Key-Learning, das ich aus meiner Hilti-Zeit mitgenommen habe: Die anderen kochen auch nur mit Wasser! ●



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

VON CHRISTINA MÜLLER



## Neue Zeiten, neue Werte!

Die neuesten Ergebnisse einer weltweiten PwC-Befragung von Familienunternehmen zeigen, welche zentralen Herausforderungen (deutsche) Familienunternehmen klar erkannt haben, welche sie massiv unterschätzen und welche Rolle alte Werte in der neuen Welt spielen.

**F**amilienunternehmen drohen die Mitarbeiter auszugehen, vor allem in Deutschland: Für 84 Prozent der deutschen Familienunternehmen (weltweit sind es 60 Prozent) ist der zunehmende Fachkräftemangel mittlerweile ein riesiges Problem (vor zwei Jahren galt dies für 70 Prozent von ihnen).

Daher nennen auch 91 Prozent der deutschen Familienunternehmen (weltweit 87 Prozent) die Gewinnung und Bindung der besten Talente als ihr wichtigstes Ziel für die nächsten zwei Jahre. An zweiter Stelle folgt die Steigerung der Innovationskraft (67 Prozent) noch vor der Verbesserung der Profitabilität (65 Prozent), die weltweit 80 Prozent der Familienunternehmen stärken wollen.

Die besten Köpfe werden dringend benötigt, um die Innovationskraft zu stärken und die Digitalisierung voranzutreiben. Beides stellt 70 Prozent der deutschen Familienunternehmen vor große Herausforderungen, weit mehr als Familienunternehmen weltweit (66 Prozent bzw.

44 Prozent). Dennoch erwarten 70 Prozent der deutschen Familienunternehmen, dass sie bis 2020 signifikante Fortschritte bei der Digitalisierung gemacht haben werden, wengleich nur eine Minderheit (13 Prozent) davon überzeugt ist, in zwei Jahren bereits einen Großteil der Erträge mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu erwirtschaften (weltweit 18 Prozent). Und nicht einmal jeder zehnte Familienunternehmer plant, in den nächsten zwei Jahren sein Geschäftsmodell signifikant anzupassen. Der Grund ist schnell gefunden: Nur knapp ein Viertel der deutschen Familienunternehmen (weltweit 30 Prozent) sieht sein Unternehmen durch die Digitalisierung gefährdet, zwei Drittel (weltweit knapp 60 Prozent) fühlen sich nicht von Cyberangriffen bedroht.

Dass nur die wenigsten Familienunternehmer die Frage beantworten können, was die Digitalisierung für ihr Unternehmen bedeutet, passt ins Bild: Deutsche Famili-

enunternehmen unterschätzen die Macht und vor allem auch die Nachhaltigkeit der Digitalisierung.

Ist der ungebrochene Optimismus deutscher Familienunternehmen unbegründet? 90 Prozent erwarten in den nächsten zwei Jahren kontinuierliches Umsatzwachstum und sind so optimistisch wie seit acht Jahren nicht mehr. Hat das kontinuierliche Wachs-

*„Die besten Köpfe werden dringend benötigt, um die Innovationskraft zu stärken.“*

tum der vergangenen Jahre träge gemacht? Wird aus dem Erfolgsmodell Familienunternehmen gar ein Auslaufmodell?

Nicht, wenn Familienunternehmen jetzt ihre Strategie ändern, die Digitalisierung gezielt angehen und sich noch stärker mit ihren Werten im Kampf um die besten Köpfe positionieren. Zumal sie sich in einer zunehmend globalisierten, digitalisierten, individualisierten Welt mit vermehrt vir-

tuellen Freundschaften, mit datengetriebenen Entscheidungen sowie mit immer mehr Unsicherheit dank ihrer Werte und Ziele von weltweit tätigen Konzernen im Kampf um Talente und gegenüber Kunden glaubwürdig abgrenzen können.

Doch noch machen deutsche Familienunternehmen nicht in vollem Umfang von ihrem Wertegerüst Gebrauch. Und das, obwohl drei Viertel der befragten Familienunternehmen über Werte und Ziele für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie verfügen und 70 Prozent über eine Vision und Mission des Unternehmens.

Zwar bestätigen fast alle deutschen Familienunternehmen (93 Prozent) die positive Wirkung ihrer Ziele und Werte auf die Motivation und Bindung bestehender sowie potenzieller Mitarbeiter und Kunden. Im weltweiten Vergleich fällt allerdings auf, dass sie einen geringeren wirtschaftlichen Nutzen daraus ziehen (52 Prozent vs. 70 Prozent weltweit). Auffällig ist zudem, dass nur 45 Prozent der deutschen Familienunternehmen ihre Werte nutzen, um ihre Bekanntheit im Markt auszubauen (weltweit 70 Prozent) – und sich damit auch im „War for Talents“ besser aufzustellen.

Um von der positiven Kraft ihrer Werte zu profitieren, sollten Familienunternehmen ihren Wertekanon erweitern – oder zumindest neu interpretieren. Denn noch hat sich die durchschlagende Veränderungskraft der „neuen Normalität“ noch nicht in ihrem Werteverständnis niedergeschlagen: Gefragt nach den Werten ihres Familienunternehmens, werden insbesondere Ehrlichkeit, Integrität, Mitarbeiterfokus, Respekt, Langfristorientierung und Umweltbewusstsein als zentrale Tugenden genannt.

Wer innovativ sein will und attraktiv für Digital Natives, wer die Digitalisierung vorantreiben und die „digitale Kultur“ nachhaltig im Unternehmen etablieren will, braucht aber Werte wie Mut, Offenheit, Fehlerkultur. Auch Modernität, zeitgemäße Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, Flexibilität, Innovationskraft und ein interessantes Produkt- und Serviceportfolio spielen eine zentrale Rolle.

Daher sind Familienunternehmen gut beraten, auf die ursprünglichen Werte ihrer Gründer zurückzugreifen und ihre Ein-

sichten neu zu interpretieren. Schließlich waren es diese radikal neuen Wege und ihre kreativen und fesselnden Ideen, die den Grundstein für den heutigen Erfolg gelegt haben.

Familienunternehmen sollten für den bevorstehenden Wandel zudem die NextGen einbeziehen, die mit digitalen Technologien und modernem Werteverständnis groß geworden ist. Sie ist mit den Werten, neuen Arbeitsweisen („New Work“) und Prioritäten vertraut und versteht besser, wie die Arbeitskräfte der Zukunft, die Generation Z, ticken.

Noch machen deutsche Familienunternehmen aber – weit weniger als weltweit – kaum von dieser Möglichkeit Gebrauch. Wenn Recruiting, Digitalisierung und Innovationen die Schlüsselherausforderungen

der Familienunternehmen sind, müssten sie an diesen Stellen viel mehr auf die junge Generation hören und ihr ermöglichen, Missstände zu benennen, Althergebrachtes zu hinterfragen sowie ab und an auch ungewöhnliche Wege zu gehen.

Familienunternehmen sollten daher erkennen, dass sie Hilfe benötigen; idealerweise kommt sie aus der Familie. Denn so stellen sie die Weichen für ihre wichtigsten langfristigen Ziele: die Sicherung des Unternehmens in Familienhand.

Mehr dazu steht zum Nachlesen in der deutschen Ausgabe des „Global Family Business Survey 2018“ von PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen, für den weltweit mehr als 2.950 Familienunternehmer aus 53 Ländern, davon 171 in Deutschland, befragt wurden. ●

**Wichtige persönliche und geschäftliche Ziele**

	Deutschland	Weltweit
Gewinnung und Bindung der besten Talente	91 %	87 %
Innovation steigern	67 %	73 %
Profitabilität verbessern	65 %	80 %
Professionalisierung des Unternehmens	57 %	64 %
Gesellschaftlichen Beitrag und positives Erbe sichern	51 %	60 %
Überzeug. Vergütungssystem für Mitarbeiter schaffen	47 %	62 %
Förderung von Diversity	39 %	45 %
Work-Life-Balance	36 %	58 %
Diversifizierung	33 %	44 %
Internationalisierung	33 %	37 %

**Größte Herausforderung in den nächsten zwei Jahren**

	Deutschland	Weltweit
Gewinnung von Fach- und Führungskräften	84 %	60 %
Innovationskraft	70 %	66 %
Digitalisierung	70 %	44 %
Datenmanagement	57 %	39 %
Cybersicherheit	54 %	39 %
Wettbewerb im Inland	51 %	49 %
Wirtschaftliches Umfeld	50 %	56 %
Energie- und Rohstoffpreise	49 %	43 %
Professionalisierung	43 %	41 %
Regulierungen	41 %	43 %
Internationaler Wettbewerb	40 %	38 %
Nachfolge	29 %	33 %
Künstliche Intelligenz/ Robotik	24 %	22 %
Konflikte zwischen Familienmitgliedern	16 %	14 %
Finanzierung	15 %	25 %
Internationale Steuerregelung	14 %	16 %
Brexit	12 %	11 %
Korruption	6 %	23 %

Quelle: „Global Family Business Survey 2018“ von PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen

VON CHRISTINA MÜLLER

# Werte nutzen

Wie arabische, indische, amerikanische und deutsche Familienunternehmen ihre Werte im globalen Wettbewerb für sich nutzbar machen.



Victoria Mars



Grandhi Mallikarjuna Rao



Dr. Simone Bagel-Trah



Dr. Reinhard Zinkann

Bei Henkel ist einer der fünf Werte, die seit der Gründung durch Fritz Henkel 1876 nach wie vor gelten, der ausgeprägte Unternehmergeist. „Dieser Unternehmergeist ist uns sehr wichtig und soll auch von unseren Mitarbeitern spürbar sein und gelebt werden. Sie können – und sollen – Entscheidungen treffen, die sie ihren Kindern gegenüber auch in 20 Jahren noch erklären und vertreten können“, sagt Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats des Konsumgüterunternehmens. Fritz Henkel habe diese Werte „damals vielleicht anders genannt, aber genau diese Dinge waren ihm wichtig“, so Simone Bagel-Trah. Fritz Henkels Erbe ist durch diese Werte bis heute im Unternehmen lebendig und sichtbar.

Das gilt auch für Mars, den größten in Familienhand gehaltenen Konsumgüterproduzenten weltweit. Seine fünf Prinzipien Qualität, Verantwortung, Gegenseitigkeit, Effizienz und Freiheit wurden zwar „einige

Male aktualisiert, doch die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien haben sich nicht geändert. Was sich verändert hat, ist die Relevanz, wie die Werte gelebt werden“, sagt Victoria Mars, ehemalige Vorstandsvorsitzende und Mitglied der vierten Generation der Familie Mars. Ganz wichtig seien u.a. die dezentrale Organisation des Unternehmens und die Freiheit der Mitarbeiter, mit voller Verantwortung für die Erfüllung ihrer Aufgaben zu handeln. Damit sie ihre volle

*„Die fünf Prinzipien wiederholen, wiederholen und nochmal wiederholen und immer und immer wieder vorleben, vorleben, vorleben.“*

Victoria Mars

Wirkung haben, sei es entscheidend, diese Werte vorzuleben. „Diese fünf Prinzipien wiederholen, wiederholen und nochmal wiederholen und immer und immer wieder vorleben, vorleben, vorleben. Es ist so wichtig, dass diese fünf Prinzipien nicht in

Vergessenheit geraten“, betont Victoria Mars.

Werte vorzuleben ist auch bei Miele, bekannt für seine hochwertigen Haushaltsgeräte wie Waschmaschinen, Geschirrspüler und Staubsauger, von zentraler Bedeutung. Verkörpert werden sie von Dr. Reinhard Zinkann und Markus Miele, den Urenkeln der beiden Gründer, die täglich am Hauptsitz in Gütersloh präsent und direkt an-

sprechbar sind. „Das Versprechen ‚Immer besser‘ der beiden Gründer leitet Miele und seine Mitarbeiter seither“, sagt Zinkann. Miele hat daher den Anspruch, Qualitäts- und Innovationsführer der Branche zu sein, und positioniert sich im Premiumsegment.

# Namen und Würdigungen

Zeitgemäß interpretiert, steht „Immer besser“ heute nicht nur für Qualitätsprodukte, die die (mühsame) Hausarbeit erleichtern. Vielmehr ist Miele auch bestrebt, Menschen zu inspirieren und ihr Leben zu bereichern.

Grandhi Mallikarjuna Rao, Gründer und Vorsitzender des globalen Infrastrukturentwicklers und -betreibers GMR Group mit Sitz in Indien, empfiehlt Familienunternehmen Demut. „Jeder Unternehmensleiter, der sagt: ‚Ich weiß es nicht‘, und diese Haltung vertritt, wird zuhören, lernen und umsetzen. Wir haben den Hyderabad Flughafen International Airport mit Demut in unserem Herzen und einer ‚Ich weiß es nicht‘-Einstellung in unseren Köpfen errichtet.“ Der Hyderabad International Airport, der von der Gruppe in Rekordzeit gebaut und 2008 eröffnet wurde, war der erste internationale Flughafen auf der grünen Wiese, der von einem indischen Unternehmen gebaut wurde.

Bei der Al Shirawi Group, deren Holding die Oasis Investment Company LLC ist, eines der größten Industriekonglomerate im Persischen Golf, hat die zweite Generation ohne Beteiligung der beiden Gründer das sogenannte Protokoll der Gruppe aufgesetzt. Das Protokoll regelt die Interaktion der emiratischen Inhaberfamilie Al Shirawi und der indischen Inhaberfamilie Valrani mit dem Unternehmen. Die beiden Gründer ließen der zweiten Generation freie Hand, um das Protokoll zu erstellen. Die Fähigkeit, auf allen Ebenen zusammenzuarbeiten und loszulassen, sei ein wichtiger Grund, warum die beiden Familien so gut zusammenarbeiten. „Das Erbe der ersten Generation ist die Fähigkeit, die Kontrolle in ihrem Leben aufzugeben“, sagt Sumet Valrani, CEO und Mitglied der zweiten Generation der Valrani-Familie. ●

## Schöffel

### Hubert Schöffel verstorben

Hubert Schöffel gilt als Pionier der modernen Outdoor-Bekleidung. 30 Jahre lang führte er das Familienunternehmen in Schwabmünchen, bevor er es Anfang der 1990er-Jahre an die siebte Generation übergab. Anfang August ist Hubert Schöffel im Alter von 88 Jahren verstorben.

Hubert Schöffel übernahm Ende der 1950er-Jahre das Handelsunternehmen für Strümpfe seines Vaters. Bereits Anfang der 1960er-Jahre stieg er in die Produktion von Bund- und Cordhosen ein. Mit der Umstellung auf Berg- und Wanderkleidung 1967 führte er das Unternehmen in ein neues Zeitalter. Immer wieder brachte er Innovationen auf den Markt für Sportbekleidung. Gemeinsam mit der Firma Gore entwickelte Hubert Schöffel das neue Material Gore-Tex und revolutionierte damit Anfang der 1980er-Jahre den Markt für Funktionsbekleidung. 1989 holte er seinen Sohn Peter ins Unternehmen und übergab



Hubert Schöffel

ihm schrittweise die Verantwortung für den Familienbetrieb. Auch nach seinem Rückzug aus der Geschäftsführung 1993 blieb Hubert Schöffel dem Unternehmen,

das inzwischen mit rund 200 Mitarbeitern mehr als 100 Mio. Euro erwirtschaftet, eng verbunden. Bis zuletzt hielt er sich regelmäßig in der Firmenzentrale auf, um sich auf dem Laufenden zu halten.

## Hipp

### Claus Hipp ist 80 Jahre alt

„Dafür stehe ich mit meinem Namen.“ Mit diesem Werbeslogan warb Patriarch Claus Hipp im Trachtenjanker jahrelang im Fernsehen um Kunden für seine Babyahrung.



Claus Hipp

Bei kaum einer Unternehmerpersönlichkeit sind die Unternehmenswerte so eng mit der Person verbunden wie bei Hipp. Der Babyahrungshersteller aus Pfaffenhofen an der Ilm möchte für ökologischen Landbau stehen, aber auch für christliche Werte und soziales Engagement. Für den verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und den Menschen sowie für seine Leistungen als Gründer und Unternehmer hat Claus Hipp zahlreiche Ehrungen und Auszeichnungen erhalten, zuletzt den Deutschen CSR-Preis für sein Lebenswerk.

1967 hatte Claus Hipp mit 29 Jahren nach dem plötzlichen Tod seines Vaters die Ver-

## VON ULRIKE LÜDKE

antwortung für den Familienbetrieb mit damals 700 Mitarbeitern übernommen. Heute zählt Hipp 3.500 Beschäftigte, macht 950 Mio. Euro Umsatz und behauptet sich gegen Großkonzerne wie Nestlé. Hipp ist nach wie vor persönlich haftender Gesellschafter der Hipp-Gruppe. Allerdings hat inzwischen der älteste Sohn Stefan seine Rolle im operativen Geschäft sowie in der Außendarstellung übernommen. Ruhig ist es indes um den Senior nicht geworden. Noch immer kommt er fast täglich in sein Büro in der Firmenzentrale in Pfaffenhofen. Nebenbei kümmert er sich um seine verschiedenen Ehrenämter, z. B. als Schirmherr der Münchner Tafel. Zudem ist er ein anerkannter Maler und Kunstprofessor an der Kunstakademie Tiflis. Am 22. Oktober hat Claus Hipp seinen 80. Geburtstag gefeiert.

**Hymer****Hymer verkauft**

Die Familie Hymer hat den gleichnamigen Wohnmobilhersteller an den amerikanischen Konkurrenten Thor Industries verkauft. Zur Erwin Hymer Group gehören auch die Marken Bürstner und Dethleffs. Ursprünglich hatte die Familie lediglich einen Minderheitsgesellschafter gesucht, um die Expansion in den USA zu finanzieren. Auch die Rückkehr an die Börse war im Gespräch. Schließlich entschied man sich aber doch für den Verkauf für umgerechnet 2,1 Mrd. Euro. Der Kaufpreis wird zum Teil in Aktien gezahlt. Die Eigentümerfamilie erhält dadurch knapp 2,3 Millionen Thor-Aktien.

Der Gründer des schwäbischen Wohnmobilherstellers Erwin Hymer war im April 2013 verstorben. Seitdem gehörte das Unternehmen mehrheitlich seinen beiden Kindern Carolin und Christian Hymer. Einen Monat nach seinem Tod nahm die Familie das Unternehmen Hymer von der Börse. Der Senior selbst hatte den Rückzug von langer Hand vorbereitet. Es folgte ein zweijähriger Umstrukturierungsprozess. Hymer erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017/2018

(Ende August) mit 7.300 Mitarbeitern einen Umsatz von 2,5 Mrd. Euro. Durch den Zusammenschluss mit Thor entsteht nach Aussagen des Käufers der weltweit größte Hersteller von Freizeitfahrzeugen.

**Darboven****Familienstreit bei Darboven**

Albert Darboven will seine Nachfolge durch die Adoption von Andreas Jacobs regeln. Hintergrund ist ein jahrelanger Streit mit seinem leiblichen Sohn aus erster Ehe, Arthur Ernesto Darboven. Dieser hatte die Firma nach einem Zerwürfnis mit dem Vater 2009 verlassen. Nach den Gesellschafter-Statuten kann aber nur ein Familienmitglied die Führung der 150 Jahre alten Kaffeeirma übernehmen. Albert Darboven ist selbst im Alter von 17 Jahren von seinem kinderlosen Onkel Arthur Darboven adoptiert worden. Auf diese Weise wurde er zum Kronprinzen.

Die Familien Jacobs und Darboven verbindet nach eigenen Aussagen eine langjährige Freundschaft. Beide Familien teilen die Leidenschaft des Galopprennsports und unterhalten eigene Gestüte. Andreas Jacobs ist Beiratsvorsitzender der Albert und Edda Darboven Stiftung. Der 54-Jährige, der selbst vier Kinder hat, ist Spross der gleichnamigen Bremer Kaffeedynastie. Aus dem Kaffeegeschäft hat sich die Familie aber bereits 1990 zurückgezogen. Seit 2004 leitet Jacobs die Geschicke der Jacobs Holding, einer Investmentgesellschaft, zu der Unternehmen wie der Schokoladenhersteller Barry Callebaut und Colosseum Dental – ein Verbund aus Zahnarztpraxen – gehören. Naturgemäß zeigt sich Filius Arthur Darboven über die Pläne seines Vaters nicht erfreut. Gemeinsam mit zwei Cousins und seiner Tante hält er 42,5 Prozent der Anteile an dem Hamburger Familienunternehmen J. J. Darboven. Im Spätsommer wandten sich die vier in einem offenen Brief über die Medien an Albert Darboven und forderten ihn auf, sein Vorhaben aufzugeben. Gegenüber dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ äußerte Arthur Darboven sich zudem kritisch

über den von seinem Vater auserkorenen Nachfolger. Erst vor vier Jahren hätten sich J. J. Darboven und Barry Callebaut noch vor Gericht gestritten. Inzwischen geht Arthur Darboven auch juristisch gegen die geplante Adoption vor.

**Herrenknecht****Herrenknecht bereitet Nachfolge vor**

Schritt für Schritt bereitet Martin Herrenknecht, Tunnelbau-Patriarch aus Schwanau bei Freiburg im Breisgau, die Übergabe an seinen Sohn Martin-Devid vor. Der 32-Jährige stieg vor vier Jahren in das Unternehmen seines Vaters ein. Nach dem Abschluss seines Studiums in Maschinenbau und Bauingenieurwesen arbeitete Martin-Devid zunächst für Bosch Rexroth und BMW. Inzwischen teilt er sich mit seinem Vater ein Büro und ist für das Geschäftsfeld Group-Brands mit 200 Mio. Euro Umsatz verantwortlich. Zudem ist er stellvertretender Stiftungsvorstand der Familienstiftung.



Martin Herrenknecht

In einem Interview im Herrenknecht-Magazin stellte der Senior nun in Aussicht, dass Martin-Devid in zwei Jahren in den Vorstand aufrücken könnte. Ob der Patriarch sich dann in den Ruhestand zurückziehen wird, ist offen. Herrenknecht hat bislang stets beteuert, so lange weiterzumachen, wie er gebraucht werde und sich fit fühle.

Das unternehmerische Vermögen hat Martin Herrenknecht bereits Ende 2015 in eine Familienstiftung überführt. Der 76-Jährige befürchtete, dass die Firma im Erbfall zerschlagen werden müsse, um die Erbschaftsteuer bezahlen zu können. Herrenknecht gilt mit 4.900 Mitarbeitern als der weltweit größte Hersteller von Tunnelvortriebsmaschinen und erwirtschaftet einen Umsatz von 1,2 Mrd. Euro.

### Haniel

#### Haniel trennt sich von Metro-Anteilen

Die Duisburger Familienholding Haniel hat mit Metro einen langen Atem bewiesen. Mehr als 50 Jahre hielt sie Anteile des Handelsriesen in ihrem Portfolio. Nun hat sich Haniel von seinen Metro-Anteilen getrennt. „Haniel ist seit Langem bestrebt, sein Unternehmensportfolio zu diversifizieren, auszubalancieren und zu erweitern“, begründete Haniel-Chef Stephan Gemkow den Verkauf.

Nach reiflicher Überlegung habe man sich entschieden, dass es für die Metro AG von Vorteil sein werde, neue Investoren zu gewinnen. Käufer ist die EP Global Commerce GmbH (EPGC), die Beteiligungsgesellschaft der Investoren Daniel Kretinsky und Patrik Tkac aus Tschechien und der Slowakei. Haniel, bislang der größte Einzelaktionär von Metro, verkauft zunächst 7,3 Prozent seiner Metro-Aktien. Zudem wurde mit EPGC eine Call-Option für die restlichen 15,2 Prozent der Stammaktien vereinbart, die sich im Besitz von Haniel befinden. Die Beteiligung von Haniel an Ceconomy, der Elektronikhandelsholding, in der die Media-Saturn-Elektronikmärkte gebündelt sind, bleibt davon unberührt. Bereits im Sommer vergangenen Jahres waren die Großmärkte und Real vom Elektronikhandel abgespalten worden. Mit dem Verkauf der Metro-Anteile wird Haniel einen seiner beiden größten Verlustbringer los. Haniel musste im ersten Halbjahr Wertberichtigungen für Metro und Ceconomy in Höhe von rund 870 Mio. Euro vornehmen. ●

#### Nachruf Axel Gloger

Liebe Leser!

Wahrscheinlich werden Sie ihn schon vermisst haben: den prägnant-kennntnisreichen Stil unseres Redakteurs Axel Gloger in dieser Ausgabe. Er fehlt. Ihnen und uns. Und er wird auch in Zukunft fehlen – ebenso wie seine Kommentierung aktueller Themen, seine Porträts und Interviews, seine Kurzvorstellung wissenschaftlicher Trends und seine Leseempfehlungen. Axel Gloger ist am 26. Oktober im Alter von 57 Jahren verstorben – nach langer schwerer Krankheit und dennoch überraschend.



Axel Gloger

Wir konnten und wollten uns einen „UnternehmerBrief“ ohne Axel Gloger einfach nicht vorstellen. Dazu war er zu präsent – mit seiner Integrität, seinen Ideen und stets klaren Meinungen, seinem unverwechselbaren Schreibstil und seiner Liebe zum Familienunternehmen. „Die Dinosaurier sind quicklebendig“, das war seine Überzeugung und das Credo, das er als Journalist in die Welt getragen hat.

In diesem Sinne hat er auch den „UnternehmerBrief“ mitgeprägt – von den frühesten Anfängen bis ganz zuletzt. Dafür sind wir ihm dankbar. Und dafür werden wir ihn vermissen. Ich persönlich verliere einen Weggefährten, mit dem ich gemeinsam nach- und vordenken konnte. „Wir waren in Bewegung, ... mal in Bad Honnef im Refugium, mal wandernd um die Löwenburg, mal bei Strandspaziergängen in De Haan ...“, so hat Axel Gloger unserer Geistesverwandtschaft in der Festschrift zu meinem 60. Geburtstag bildhaft Ausdruck verliehen. Gemeinsame Bewegung, den Austausch über Fachliches und Persönliches, ich hätte dies gern fortgesetzt. Auch und gerade über sein letztes großes Thema: die „Betriebswirtschaftsleere“. Mit der Forderung nach einer besseren BWL, gipfelnd in seiner Idee einer „Schule für Champions“, hat er ein Vermächtnis hinterlassen, das geeignet ist, über ihn hinauszudeuten.

Peter May und alle Weggefährten des „UnternehmerBriefs“



**INTES**  
Investoren-  
netzwerk

# ***INTES-Family Equity*** ***Von Unternehmern für Unternehmer***

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

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

Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer INTES Akademie für Familienunternehmen  
Telefon: 0228/36780-62, [d.von.au@intes-akademie.de](mailto:d.von.au@intes-akademie.de)