

DEUTSCHE ■  
STANDARDS ■

---

Mit herzlichem Dank für die engagierte und konstruktive Unterstützung  
an den Beirat von „Aus bester Familie“:

---

Fritz G. Conzen jun.  
F.G. Conzen GmbH

Peter Englisch  
Partner und Global Family Business Leader,  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Karl-Erivan W. Haub  
Unternehmensgruppe Tengemann,  
The Family Business Network Deutschland (Präsident)

Dr. Patrick Adenauer  
Bauwens GmbH & Co. KG

Dr. Jürgen Heraeus  
Heraeus Holding GmbH

Emmerich Müller  
B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG

Dr. Reinhard Zinkann  
Miele & Cie. KG

DEUTSCHE STANDARDS

---

---

# Aus bester Familie

Herausgeber  
Dr. Florian Langenscheidt  
Prof. Dr. Peter May

Chefredakteur  
Olaf Salié

Projektleitende Redakteure  
Steffen Heemann, Cläre Stauffer

Redaktionsassistentz  
Fabian Westkamp

Design  
Daniel Bergs

Bildbearbeitung und Grafik  
Stefan Laubenthal

Endlektorat  
Julian von Heyl

Mit Texten von  
Bea Becher, Catrin Cohnen, Jens Frantzen, Adriana Galunic,  
Peter Gennet, Julian von Heyl, Stephanie A. Hiller,  
Dr. Manfred Luckas, Anja Nengelken, Greta Rose, Armin Scheid,  
Mathias Voigt, André Zwiers-Polidori u. a.



# Zum Geleit

Familienunternehmen prägen das Erfolgsmodell der sozialen Marktwirtschaft. Es kann nicht oft genug wiederholt werden: Sie erwirtschaften rund zwei Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts, sie stellen die Mehrzahl der Arbeits- und Ausbildungsplätze in unserer Volkswirtschaft. Die Erfolgsrezepte mögen Unterschiede aufweisen, doch im Kern gleichen sie einander: Familienunternehmen verbinden das Streben nach unternehmerischem Erfolg mit hohem Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gegenüber dem Gemeinwesen und gegenüber nachfolgenden Generationen. So erfüllen Familienunternehmen die Grundwerte der sozialen Marktwirtschaft täglich mit Leben und setzen damit deutsche Standards.

Das ist weder selbstverständlich noch leichtfertig dahingesagt. Auch und besonders die zurückliegende Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise hat uns deutlich vor Augen geführt, wie wichtig die Prinzipien nachhaltigen wirtschaftlichen Handelns sind. Erfolgreiches Unternehmertum und Gemeinwohlorientierung sind zwei Seiten derselben Medaille. Beides bedingt sich gegenseitig.

So haben wir in Deutschland auch gute Erfahrungen mit der Sozialpartnerschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern als wichtigem Element der sozialen Marktwirtschaft gemacht. Während der Krise war die Zusammenarbeit der Sozialpartner beispielhaft. Trotz Umsatzeinbrüchen haben viele Unternehmen ihre Stamm-



Dr. Angela Merkel, Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland

belegschaften weitgehend gehalten. Hierzu nutzen sie Freiräume durch flexible Arbeitsformen wie Zeitarbeit und Kurzarbeit. Im Aufschwung zahlt sich dies nun aus. Denn mit dem gesicherten Know-how ihrer Fachkräfte sind die Unternehmen in der Lage, die angewachsene Nachfrage rasch zu bedienen.

Deutschland zählt heute bei Wachstum und Beschäftigung zur Spitzengruppe in Europa. Die wirtschaftliche Dynamik wird auch und gerade von der

Innovations- und Wettbewerbsstärke von Familienunternehmen getragen. Ihnen gelingt es in besonderem Maße, die Wertschätzung für langjährige Erfahrung mit der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen zu verknüpfen. Im Ergebnis haben sie nicht selten Spitzenleistungen zu bieten, die sie sogar zu Weltmarktführern machen. So setzen Qualitätsprodukte „made in Germany“ auch weltweit Standards.

Die vorliegende Publikation rückt die Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft mehr ins Rampenlicht der Öffentlichkeit – aus vielen guten Gründen und damit zu Recht. Deshalb freut es mich, dass das Buch nunmehr in zweiter Auflage erscheint. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Dr. Angela Merkel,  
Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland



# Grußwort

Spricht man in Deutschland von der deutschen Wirtschaft, dann wird oftmals ein Unternehmertyp vergessen, der doch so wichtig und entscheidend für die Vitalität und Leistungsfähigkeit der Wirtschaftslandschaft in Deutschland ist: der Familienunternehmer. Trotz der Tatsache, dass den Familienunternehmern schon oft der Niedergang prophezeit wurde, stellen sie nach wie vor die ganz entscheidende Wirtschaftsgruppe nicht nur in Deutschland dar. Dennoch spielen Publikumsgesellschaften in der Öffentlichkeit eine größere Rolle, resultierend aus ihrer Größe, ihrer Konzentration an Menschen und Sachmitteln, kurz: ihrer ökonomischen Macht. Dies macht sie wohl zu bevorzugten Gesprächspartnern von Regierung und Bürokratie. Sie gelten als „die Wirtschaft“ schlechthin. Dabei ist die Vielfalt der deutschen Wirtschaftslandschaft viel größer. Einen großen Teil tragen die Familienunternehmen bei – sie sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft!

Was bedeutet es, Familienunternehmer zu sein? Nun, wie die Bezeichnung „Familienunternehmen“ deutlich macht, besteht dieser aus den beiden Begriffen „Familie“ und „Unternehmen“. Jeder Teil für sich genommen steht für zwei Institutionen, welche die entscheidende Basis für unser Gemeinwesen, für das Prosperieren unserer Nation sind. Aus der Verbindung der beiden ergibt sich ein Ideal, für das es sich einzutreten lohnt. Das Gemeinwesen könnte ohne die tägliche Leistung dieser gut aufgestellten Familienunternehmen nicht überleben. Die Familie sichert die physische und soziale Weiterexistenz, das Unternehmen die ökonomische. Wenn eine Familie ihr Schicksal mit einem Unternehmen verbindet, dann kann man sich gut vorstellen, dass ganz andere Emotionen und Verantwortungsgefühle und auch andere Energien freigesetzt werden, als wenn es sich hier nur um reine Publikumsgesellschaften handelte.

Wir haben derzeit in Deutschland fast dreieinhalb Millionen Selbstständige. Erstaunlich dabei ist, dass 80 Prozent aller deutschen Unternehmen mit mehr als einer Million Euro Umsatz auch Familienunternehmen sind.



Lutz Goebel, Präsident des Verbands  
Die Familienunternehmer – ASU

Ca. 45 Prozent aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz ebenso. Und sogar: 51 Prozent der 250 größten an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen sind Familienunternehmen. Daraus können Sie schließen, welchen großen Beitrag Familienunternehmen zum Bruttosozialprodukt, zur Beschäftigtenzahl, zu den Ausbildungsplätzen leisten.

In Zeiten, die von konjunkturellen und strukturellen Krisen im Wirtschafts- und Finanzbereich geprägt sind, sollten sich die Menschen wieder zurückbesinnen auf die Tugenden und Werte, die seit jeher von den Familienunternehmen gelebt werden. Es sind Werte und Prinzipien, die in der Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“ stehen. Familienunternehmer handeln nach Maximen wie Freiheit, Eigentum, Wettbewerb und Verantwortung. Sie führen ihre Unternehmen eigenständig und haften im Gegensatz zum angestellten Manager mit ihrem Kapital. Der Familienunternehmer ist in seiner Region tief verwurzelt und steht für einen motivierenden und menschlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Unter den Familienunternehmen in Deutschland finden sich viele große und kleine Weltmarktführer, die durch Innovationsfreude und Risikobereitschaft Standards in ihren Märkten gesetzt haben und täglich setzen. Um die überwältigende Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland zu erhalten und auszubauen, bedarf es der Sicherung dieser unternehmerischen Freiheit, des Wettbewerbs und stabiler ordnungspolitischer Rahmenbedingungen. All diese Tugenden, Prinzipien und Werte machen den Familienunternehmer zum idealen Botschafter der sozialen Marktwirtschaft. Die Ihnen vorliegende Ausgabe „Aus bester Familie“ wird Ihnen diesen besonderen Unternehmertypus ein Stück weit näherbringen und Ihnen Familienunternehmen mit großer Tradition vorstellen.

Lutz Goebel,  
Präsident des Verbands Die Familienunternehmer – ASU





# Grußwort | Familienunternehmen sind anders

Wer ein Familienunternehmen besucht, spürt meist schon am Eingang, dass er in einer anderen Art von Unternehmen ist. Der Firmensitz hat eine bestimmte Patina, der Empfang ist persönlicher, im Wartebereich sind häufig Bilder der Firmengeschichte zu sehen. Nicht selten werden Erstbesucher an Firmenmuseen oder Ausstellungen zur Firmengeschichte vorbeigeführt. Traditionen werden gepflegt und Symbole der Geschichte sorgfältig gehütet. Ein Familienunternehmen kennt seine Wurzeln und ist stolz auf seine Zeitgeschichte. Bilder von Jubiläen, Fabrikeröffnungen oder des letzten Firmenfestes zeugen von der engen Beziehung der Firma zu ihren Mitarbeitern. In Familienunternehmen wird gemeinsam gearbeitet und gefeiert.

Ebenso häufig kommt es vor, dass der Eigentümer im Laufe eines Geschäftstermins nicht alleine vom „Geschäft“ spricht, sondern auch von seinen anderen Zielen, sei es für die Gesellschaft, die Politik, den sozialen Bereich oder für die Umwelt. Eigentümerunternehmer in der Generationenfolge verstehen sich als Treuhänder des ihnen anvertrauten Firmenvermögens und richten ihr Handeln darauf aus. Sie denken nicht in Quartalen, sondern mindestens bis zur nächsten Generation, und fühlen sich der Gemeinschaft besonders verpflichtet. Da die wenigsten von ihnen an der Börse sind, umgibt diese „Privat“-Unternehmen eine besondere Aura. Keine Quartalsberichte zwingen sie, regelmäßig Erfolgs- oder Misserfolgsmeldungen herauszugeben. So kann mit mehr Ruhe an der Zukunftsfähigkeit der Firma gearbeitet werden. Was in einem Familienunternehmen wirklich passiert, kommt selten ans Licht der Öffentlichkeit. Während heute alles immer transparenter wird, macht das Geheimnisvolle eines Familienunternehmens es für die Außenwelt umso spannender.

Kontinuität in der Führung ist ein weiterer großer Unterschied. Solange der Willen und die Fähigkeit der Familie zur Fortentwicklung des Unternehmens vorhanden sind, werden sich ein oder mehrere Vertreter finden, die Geschicke der Firma zu leiten. Familienunternehmen haben eine letzte Instanz mit in der Regel sehr langer „Halt-



Karl-Erivan W. Haub, Tengelmänn,  
Präsident FBN Deutschland

barkeitsdauer". Ihren Mitarbeitenden geben die Inhaber Identität, Berechenbarkeit und – gerade in schwierigen Zeiten – einen gewissen Halt. Zu wissen, da ist noch jemand, der mit seinem Namen und Kapital geradesteht für die Firma, gewinnt wieder an Bedeutung. Ein beträchtlicher Vorteil ist die Unabhängigkeit. In der Regel mit hoher Eigenkapitalkraft ausgestattet, sind Familienunternehmen von Banken weniger abhängig. Ihren Inhabern gegenüber sind sie zwar auch zum Gewinn verpflichtet, jedoch geht es selten um den höchstmöglichen Profit, sondern um Nachhaltigkeit und damit moderate Gewinnausschüttung. Auch bei der betrieblichen Mitbestimmung gibt es nicht selten Modelle, bei denen der Einfluss von außen – insbesondere von gewerkschaftlicher Seite – so gestaltet ist, dass den Firmen größtmögliche Flexibilität bzw. Unabhängigkeit bleibt.

Je schnelllebiger die Zeit, desto faszinierender sind die Familienunternehmen. Über lange Zeit als Auslaufmodell abgeschrieben, erfreuen sie sich heute wieder besonderer Beliebtheit. Nachwuchskräfte bevorzugen inhabergeführte Firmen, Mitarbeitende in Familienunternehmen sind zufriedener. Gesellschaftliche Institutionen schätzen mehr denn je, dass es diese Unternehmen gibt, da hier noch schnell und verlässlich Entscheidungen getroffen werden können.

Im Family Business Network (FBN) Deutschland sind ca. 250 Familienunternehmen mit nahezu 400 Familien-Mitgliedern vertreten. „Von Familien- für Familienunternehmen“ zu lernen, ist das Ziel der regelmäßigen Treffen weltweit. Der Unterschied zu den Nicht-Familienunternehmen ist bei jeder Zusammenkunft deutlich spürbar – nicht zuletzt durch die Anwesenheit der Next Generation. Die Sichtbarkeit und der frühe Einbezug der jungen Frauen und Männer in das Geschehen der Familienunternehmen ist vielleicht das deutlichste Zeichen überhaupt, dass Familienunternehmen anders sind.

Im Family Business Network (FBN) Deutschland sind ca. 250 Familienunternehmen mit nahezu 400 Familien-Mitgliedern vertreten. „Von Familien- für Familienunternehmen“ zu lernen, ist das Ziel der regelmäßigen Treffen weltweit. Der Unterschied zu den Nicht-Familienunternehmen ist bei jeder Zusammenkunft deutlich spürbar – nicht zuletzt durch die Anwesenheit der Next Generation. Die Sichtbarkeit und der frühe Einbezug der jungen Frauen und Männer in das Geschehen der Familienunternehmen ist vielleicht das deutlichste Zeichen überhaupt, dass Familienunternehmen anders sind.

Karl-Erivan W. Haub, Unternehmensgruppe Tengelmänn,  
Präsident The Family Business Network (FBN) Deutschland

# Vorwort der Herausgeber

## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

als wir vor einigen Jahren erstmals ein Projekt zum Thema Familienunternehmen ins Auge fassten, waren wir skeptisch, ob dies ein Thema für die Deutschen Standards wäre. Allzu lange galten die Familienunternehmen als unbeweglich, wenig innovativ und gefangen in erstarrten Strukturen. Manche bezeichneten sie gar spöttisch als „vom Aussterben bedrohte Dinosaurier“. Immer noch galten die großen DAX-Konzerne beinahe unwidersprochen als „Krone der betriebswirtschaftlichen Schöpfung“. Das hat sich grundlegend geändert. Nicht zuletzt die Turbulenzen auf den internationalen Märkten haben dazu geführt, dass die Vorteile von Familienunternehmen stärker als je zuvor zutage treten. Die Totgesagten leben länger und haben sich in Zeiten großer Unsicherheit als stabiler Faktor in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gezeigt. Familienunternehmen schaffen und erhalten Arbeitsplätze, sie entwickeln Innovationen und leben unternehmerische Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Standorten. Damit beweisen sie, dass die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft auch in einer globalisierten Welt zukunftsfähig sind.

Und noch ein Vorurteil haben die deutschen Familienunternehmen in den letzten Jahren widerlegt: Erinnern Sie sich noch an das Mantra, Deutschland wäre auf dem Wege zur Dienstleistungsgesellschaft? Die Überzeugung, das Ende der Industriegesellschaft ziehe herauf, hat der Wind der Geschichte ebenfalls fortgeblasen. Die Welt beneidet uns um unsere Hidden Champions in Familienhand. Sie sind das Rückgrat des neuen Wirtschaftswunders made in Germany. Unsere Wirtschaft hält auch deswegen dem ökonomischen Gegenwind stand, weil Familienunternehmen durch kluge Führung, nachhaltige Strategien und hohe Investitionen in Technologien und Maschinen dafür gesorgt haben, dass Deutschland ein starker Produktionsstandort bleibt.



Dr. Florian Langenscheidt



Prof. Dr. Peter May

Zu Recht stehen Familienunternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung heute anders da als vor einigen Jahren. Sie gelten als Stabilitätsfaktor, als innovationsstark und entscheidungsschnell. Ob auf Geschäftsführungs- oder Kontrollebene, in unsicheren Zeiten ist Führung gefragt. Unternehmer können das besser, klare Strukturen

sind en vogue, ebenso wie klare Anweisungen ohne ermüdende Meeting-Kultur. Auch im Kampf um Köpfe, einem der großen Themen der Zukunft, haben sie dadurch einen Vorteil, der nicht zu unterschätzen ist.

Die neue Wahrnehmung hat aber auch mit medialer Begleitung zu tun. Als wir 2007 die erste Ausgabe von „Aus bester Familie“ präsentierten, waren wir noch überrascht, wie groß der Erfolg der Publikation bei Unternehmen, aber auch im Handel und in der öffentlichen Berichterstattung war. Inzwischen sind wir stolz, den angesprochenen Paradigmenwechsel mit unserem Beitrag mitgestaltet zu haben. Mit der aktuellen Ausgabe, die wir behutsam überarbeitet und noch aufwändiger produziert haben, geben wir der deutschen Familienunternehmer-Landschaft erneut ein Gesicht. Dabei ist es unser Ziel, die Vielfalt der Familienunternehmen in Deutschland abzubilden. Wir wollen nicht nur die großen, weithin bekannten Unternehmen vorstellen. Wichtig ist uns auch, die kleineren, die sogenannten Hidden Champions, abzubilden; ebenso junge, aber bereits von einem expliziten dynastischen Willen geprägte Unternehmen neben Jahrhunderte alten Traditionsunternehmen und bekannten Markenartiklern.

Dabei ist uns bewusst, dass wir mit knapp über 100 Unternehmen nur einen kleinen Einblick in die große Welt der deutschen Familienunternehmen bieten können. Wir sind dennoch davon überzeugt, dass die von uns abgebildete Vielfalt als repräsentativ und beispielhaft angesehen werden kann. Wer durch „Aus bester

---

Familie“ blättert, soll sich eingeladen fühlen zu einem Spaziergang durch diese Welt. Wenn sich dabei die Faszination entwickelt, die wir selbst als Herausgeber und Publizisten verspüren, ist unser Ziel erreicht. Vorwegnehmend möchten wir deshalb bei jenen Familienunternehmen um Verständnis bitten, die keine Aufnahme in diesen Überblick gefunden haben. Uns ist sehr bewusst, dass zahlreiche weitere Unternehmen eine Aufnahme verdient hätten, viele faszinierende und äußerst interessante Familienunternehmen mussten zu unserem großen Bedauern unberücksichtigt bleiben.

Das große Interesse, das uns vonseiten der Unternehmen entgegengebracht wurde, zeigt auch, dass sich auch in den Köpfen der Familienunternehmer ein Paradigmenwechsel vollzogen hat. Galten sie bis vor wenigen Jahren noch als verschwiegen und öffentlichen Auftritten abgeneigt, zeichnet sich inzwischen ein Wandel in der Außendarstellung ab. Heute stellen sich Familienunternehmen offener und klarer öffentlich dar. Immer mehr Familienunternehmen erkennen, dass eine offene und zugleich konsistente Kommunikation zusätzliches Vertrauen schafft und die positive Wahrnehmung verstärkt.

Das freut uns und macht uns Mut, auch die Wiederauflage der zweiten Publikation zum Thema in Angriff zu nehmen: Im Jahr 2013 werden wir, erweitert und mehrbändig, das „Lexikon der deutschen Familienunternehmen“ neu auflegen und haben dann nichts Geringeres vor, als rund 5.000 Familienunternehmen lexikalisch aufzubereiten.

Für diese zweite Ausgabe von „Aus bester Familie“ gilt unser expliziter Dank als Herausgeber und im Namen der Redaktion der Deutschen Standards allen beteiligten Familienunternehmen, die dieses große und repräsentative Werk unterstützt und ermöglicht haben. Unser herzlicher Dank gilt ebenso dem überaus engagierten Beirat, der diese Ausgabe klug und konstruktiv begleitet hat. Letztendlich ist es ein Buch von Familienunternehmern für Familienunternehmer geworden und wir wünschen uns, dass es erneut

als Symbol für erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmertum angesehen wird – in einer Zeit, in der Stabilität und Weitsicht ein hohes Gut geworden sind.

Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May

# Familien und ihre Unternehmen: Herausforderungen und Trends

Familienunternehmen sind mit täglich neuen Herausforderungen konfrontiert. Dabei müssen die Unternehmensinteressen nicht selten mit den Interessen der Eigentümerfamilien in Einklang gebracht werden. Denn unternehmerische Entscheidungen können sich auf die Eigentümerfamilien auswirken. Umgekehrt beeinflusst die persönliche Lebensgestaltung der Gesellschafter die betriebliche Ebene des Unternehmens. Diese Wechselwirkungen zwischen familiärer und unternehmerischer Sphäre schaffen einerseits Spannungsfelder und eröffnen andererseits Möglichkeiten, die anderen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen.

In den letzten Jahren standen vor allem Unternehmensthemen im Vordergrund. Heute verlagern sich die Herausforderungen vieler Familienunternehmen vermehrt in den Bereich der Familie und deren Zusammenwirken mit dem Unternehmen. Folgende Trends lassen sich dabei ausmachen.

## **INTERNATIONALISIERUNG DER FAMILIE**

Die Eigentümerfamilien bewegen sich immer mehr in einem globalen Umfeld, sei es, um den Ausbau des Familienunternehmens außerhalb Deutschlands voranzutreiben, um im Ausland zu studieren oder sich andere Erfahrungen anzueignen. Auch aus steuerlicher Sicht kommen damit neue Fragestellungen auf die Familien zu.

Ein Problem kann in diesem Zusammenhang die sogenannte Wegzugsbesteuerung sein. Bittet beispielsweise der Vater seinen bereits an der Familien-GmbH beteiligten Sohn, das Unternehmen in den USA auszubauen, unterliegt der bis zum Wegzug erzielte Wertgewinn des Anteils an der Familien-GmbH der Steuer.

Begründet ein Mitglied der Eigentümerfamilie im Ausland einen neuen Wohnsitz, führt dies zu neuen und zusätzlichen steuerlichen Pflichten. Wird der deutsche Wohnsitz beibehalten, müssen in zwei Staaten Einkünfte erklärt werden. Erzielt das weggezogene Kind Einkünfte aus einer Beteiligung an einer gewerblichen



Angelika Frölich, Partner  
Ernst & Young

GmbH & Co. KG, gilt dies selbst dann, wenn der deutsche Wohnsitz aufgegeben wird. Zwar wird in den meisten Fällen die Einmalbesteuerung durch ein sogenanntes Doppelbesteuerungsabkommen (kurz DBA) sichergestellt. Doch dies befreit den weggezogenen Familienangehörigen nicht von den administrativen Zusatzbelastungen.

Auch die Rückkehr aus dem Ausland kann mit steuerlichen Nachteilen verbunden sein. Kommt z. B. das Kind eines Unternehmers aus den USA zurück

und besitzt das Kind eine Green Card, kann es weiterhin in den USA steuerpflichtig bleiben. Folge: Neben der deutschen muss auch weiterhin eine US-Einkommensteuererklärung abgegeben werden. Gleiches kann auch für Kinder gelten, die während eines US-Aufenthaltes geboren werden. Sie sind als US-Staatsbürger weiterhin in den USA steuerpflichtig. Der Komplexitätsgrad nimmt mit zusätzlichen Erklärungspflichten im Ausland überproportional zu. Um den Prozess der Zusammenstellung der für die Erarbeitung der Steuererklärungen benötigten Daten handhabbar zu gestalten und gleichzeitig die Steuerbelastung zu optimieren, ist im Vorfeld sorgfältig zu planen. Konkret ist zu überlegen, welche Daten und Unterlagen benötigt werden und aus welchen Quellen und zu welchen Zeitpunkten die Informationen zu liefern sind. Sind für die Steuererklärung die Einkünfte nach unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften (z. B. HGB und US-GAAP) zu ermitteln, bietet es sich an, die notwendige Datenbeschaffung bereits in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

Neben ertragsteuerlichen Problemen gewinnen erbschaftsteuerliche Fragen mit der zunehmenden Internationalisierung der Familien an Bedeutung. Da viele Gesellschafter heute schon direkt an ausländischen Unternehmen beteiligt sind oder ausländische Immobilien besitzen, fällt neben der deutschen gegebenenfalls auch ausländische Erbschaftsteuer an. Anders als bei der Einkommensteuer hat Deutschland mit anderen Staaten jedoch kaum Erb-

schaftsteuer-Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen. Daher ist nicht auszuschließen, dass auf ein und dasselbe Vermögen in den beteiligten Ländern mehrfach Erbschaftsteuer fällig wird, die in der Summe höher sein kann als der Wert des vererbten Vermögens. Leben der Erblasser in Deutschland und der Erbe im Ausland und wird eine in einem weiteren Land belegene Immobilie übertragen, unterliegt die Übertragung i. d. R. sowohl im Wohnsitzstaat des Erblassers (hier Deutschland) als auch im Wohnsitzstaat des Erben der Schenkungsteuer. Unterwirft zudem der Staat, in dem sich die Immobilie befindet, in seinem Land belegene Immobilien der Erbschaftsteuer, wird diese Übertragung in drei Ländern besteuert. Ob in solchen Fällen eine Steueranrechnung zur Abmilderung der Steuerlast infrage kommt, ist im Einzelfall zu prüfen. Besser ist es aber, solche unliebsamen Überraschungen durch eine rechtzeitige Planung zu vermeiden.

### **TREND ZUM GLÄSERNEN STEUERBÜRGER**

Nicht zuletzt als Folge der Finanz-, Wirtschafts- und Schuldenkrise vieler Staaten und deren damit einhergehenden erhöhten Finanzbedarfs fordern diese zunehmend eine höhere Transparenz der Besteuerungsgrundlagen mit dem Ziel, ihre Steuereinnahmen zu erhöhen. Diesen internationalen Trend belegt nicht zuletzt die Studie „Wealth under the spotlight“ von Ernst & Young aus dem Jahr 2010.

Auch die deutsche Finanzverwaltung legt eine deutlich härtere Gangart an den Tag. Der Gesetzgeber gibt der Verwaltung die benötigten schlagkräftigen Instrumente an die Hand: So kann das Finanzamt für nach dem 31. Dezember 2009 beginnende Besteuerungszeiträume nicht nur Unternehmen, sondern auch Privatpersonen mit hohen nichtunternehmerischen Einkünften einer Außenprüfung unterziehen. Zuletzt wurde mit dem Schwarzgeldbekämpfungsgesetz die Möglichkeit der Selbstanzeige eingeschränkt. Straffreiheit wird nur noch gewährt, wenn der Steuerpflichtige mit einer einzigen Selbstanzeige vollständig „reinen

Tisch“ macht und seine bisher verschwiegenen Einkünfte umfassend und vollständig angibt.

Auch die Informationsmöglichkeiten des deutschen Fiskus werden erheblich erweitert. So schließt Deutschland derzeit mit vielen Ländern (auch Steueroasen) Vereinbarungen über den Informationsaustausch ab, um auf diese Weise Kenntnisse von Einkünften zu erhalten, die dem deutschen Fiskus bisher verborgen waren.

Am Ende dieses Prozesses werden die weltweiten Einkünfte der Steuerpflichtigen für die Steuerbehörden deutlich transparenter sein. Auf die Steuerpflichtigen kommen erhöhte Informationspflichten und damit mehr Bürokratie im In- und Ausland zu. Um den Umfang der bereitzustellenden Informationen und die Kosten zu deren Ermittlung im Griff zu haben, werden neue Prozesse zur Informationsgewinnung notwendig sein. Hierbei müssen die Anforderungen der jeweiligen Länder erfüllt werden. Nur so kann die Reputation der Familien und ihrer Unternehmen weltweit sichergestellt werden.

Doch die Finanzverwaltung gewinnt nicht nur mehr Informationen. Sie „exportiert“ auch die Abgeltungsteuer ins Ausland. So sollen nach einem kürzlich mit der Schweiz paraphierten Steuerabkommen Erträge aus Kapitalanlagen deutscher Steuerpflichtiger in der Schweiz künftig einer Quellensteuer in Höhe des deutschen Abgeltungsteuersatzes von 25 % zzgl. Solidaritätszuschlag unterworfen werden. Auch für bislang un versteuertes Geld in der Schweiz eröffnet das Abkommen die einmalige Möglichkeit, durch die Zahlung einer pauschalen Steuer zurück in die Steuerehrlichkeit zu kommen. Je nach Dauer der Kundenbeziehung sowie Anfangs- und Endkapitalbestand soll der Steuersatz zwischen 19 % und 34 % des Vermögensbestandes betragen.

Kommt danach ein Steuersatz am oberen Ende der Bandbreite zur Anwendung, kann in vielen Fällen allerdings die Selbstanzeige als Alternative günstiger sein, die das Abkommen ebenfalls vorsieht. Und die Erfahrung zeigt, dass es dann bezogen auf den Vermögensbestand zu Steuernachzahlungen und Hinterziehungszinsen

---

# Familien und ihre Unternehmen: Herausforderungen und Trends

---

kommt, die teilweise deutlich unterhalb der geplanten Pauschalsteuer liegen. Es lohnt sich also, die möglichen Varianten genau durchzurechnen! Ob die Pauschalbesteuerung durch das Abkommen mit der Schweiz als Alternative zur Selbstanzeige allerdings überhaupt zur Verfügung steht, bleibt abzuwarten. Denn hierfür muss das Abkommen u. a. noch die parlamentarischen Hürden in Deutschland und der Schweiz nehmen.

## **NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND DIE ERBSCHAFTSTEUER**

Zu den Besonderheiten eines Familienunternehmens zählt die Notwendigkeit, über Generationengrenzen hinweg zu planen. Das Thema Unternehmensnachfolge und damit untrennbar verbunden die Erbschaftsteuer besitzt für Familienunternehmen einen ausgesprochen hohen Stellenwert.

Daran hat auch die Erbschaftsteuerreform nichts geändert. Die ersten praktischen Erfahrungen mit dem neuen Erbschaftsteuerrecht zeigen immer wieder, dass sich das Risiko von Erbschaftsteuerzahlungen wegen der neu anzuwendenden Bewertungsverfahren erheblich erhöht hat. Daher ist unbedingt sicherzustellen, dass die erbschaftsteuerlichen Begünstigungen in Anspruch genommen werden können. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie „Braucht Deutschland eine Reform der Erbschaftsteuerreform?“ von Ernst & Young aus dem Jahr 2010.

Durch die Erbschaftsteuerreform haben sich die Begünstigungen erheblich verbessert. So kommt eine Reduzierung des steuerpflichtigen Werts um 85 % (Regelverschonung) sowie unter verschärften Voraussetzungen eine vollständige Steuerfreiheit des übertragenen Vermögens (Optionsverschonung) in Betracht.

Damit diese erbschaftsteuerlichen Begünstigungen nicht im Nachhinein versagt werden, dürfen die erhaltenen Anteile erst nach einer Sperrfrist von 5 Jahren (Regelverschonung) bzw. 7 Jahren (Optionsverschonung) veräußert werden. Zudem muss nach diesen Zeiträumen ein bestimmtes Niveau der Ausgangslohnsumme erreicht werden.

Allein die Einhaltung dieser Voraussetzungen kann innerhalb des Gesellschafterkreises zu erheblichen Spannungen führen. Interessenkonflikte entstehen beispielsweise, wenn Unternehmensverlagerungen in Länder außerhalb der EU betriebswirtschaftlich erforderlich sind, einige Gesellschafter, die gerade ihre Anteile übertragen haben, davon aber zwecks Einhaltung der Lohnsumme absehen wollen. Generell wird die Lohnsumme nach Übertragung von Unternehmensanteilen künftig verstärkt im Fokus stehen, beeinflusst sie doch ganz entscheidend die endgültig anfallende Erbschaftsteuerbelastung. Daher sollte sorgfältig darauf geachtet werden, dass sich das Unternehmenswachstum auch tatsächlich in der Lohnsumme widerspiegelt, was nicht automatisch der Fall ist!

Weitere Stolperfallen sind im Zeitpunkt der Anteilsübertragung zu beachten, um überhaupt die Begünstigungen in vollem Umfang zu erhalten. Hat ein Unternehmen Vermögen außerhalb der EU, ist verstärkt Aufmerksamkeit darauf zu richten, ob dieses Vermögen auch tatsächlich begünstigt ist. Werden Anteile an Kapitalgesellschaften übertragen, muss zudem eine Mindestbeteiligung von mehr als 25 % beim Schenker vorliegen. Wird die Mindestbeteiligung nicht erreicht, kann möglicherweise ein Poolvertrag helfen. Doch auch hier stecken die Tücken im Detail.

Bei der Übertragung von Anteilen an Personengesellschaften müssen unbedingt sogenannte Mitunternehmeranteile übertragen werden. Diesem Erfordernis ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken, wenn sich der Schenker Nutzungen im Rahmen eines Nießbrauchs vorbehält.

Neben den erbschaftsteuerlichen Stolpersteinen sind auch mögliche ertragsteuerliche Folgen zu berücksichtigen. Bisher nicht versteuerte stille Reserven unterliegen sowohl der Einkommensteuer als auch der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer. Eine Anrechnung der Erbschaftsteuer bei der Einkommensteuer ist nur in Ausnahmefällen möglich.

Das Erbschaftsteuergesetz bietet trotz aller Risiken hohe Chancen, Unternehmen erbschaftsteuerfrei zu übertragen – vorausgesetzt,

---

die Problembereiche werden identifiziert und Lösungen rechtzeitig erarbeitet. Die Zeit für Unternehmensübertragungen ist günstig. Mit einer kurzfristigen Verschlechterung der Erbschaftsteuerregelungen ist derzeit nicht zu rechnen. Das bedeutet eine gewisse Planungssicherheit für steuerliche Überlegungen im Zusammenhang mit der Übertragung von Familienunternehmen. Eine mögliche Änderung der politischen Mehrheitsverhältnisse könnte jedoch mittelfristig mit der Rücknahme verschiedener steuerlicher Erleichterungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge einhergehen.

Familienunternehmen und ihre Eigentümer sollten die derzeitige Planungssicherheit nutzen und sich die Vorteile der relativ günstigen steuerlichen Rahmenbedingungen sichern. Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung, um dem Willen des Erblassers bzw. des Schenkers gerecht zu werden.

#### **TREND ZU STIFTUNGEN**

Viele erfolgreiche Unternehmer möchten einen Teil ihres Erfolgs an die Gesellschaft zurückgeben. Hierzu werden häufig gemeinnützige Stiftungen gegründet, die auch eine Alternative zur Spendenpraxis vieler Familienunternehmen sein können. Insbesondere kann eine solche Stiftung gemeinnützige Projekte fördern, die der Familie wichtig sind. Auch im Zusammenwirken zwischen Familie und Unternehmen stellt eine gemeinnützige Stiftung mitunter einen wichtigen Baustein dar. U. a. bietet sie Familienmitgliedern, die nicht im Unternehmen beschäftigt sind, eine Möglichkeit, sich mit Tätigkeiten für die Stiftung in den Dienst der Familie zu stellen.

Mithilfe einer Stiftung können zudem tragfähige und langfristige Konzepte der Unternehmensnachfolge etabliert werden.

#### **FAZIT:**

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine enge Verzahnung des Unternehmens und der Eigentümer aus. Sie sehen sich daher mit vielfältigen Fragestellungen konfrontiert, die einerseits das Unternehmen betreffen und sich andererseits aus der Familien-

struktur ergeben. Die Organisation der Familie und ihres Zusammenwirkens mit dem Unternehmen stehen heute mehr denn je auf der Tagesordnung. Vor allem die verstärkte Internationalisierung der Familien führt zu zahlreichen neuen steuerlichen Fragestellungen. Hinzu kommt die weltweite Tendenz zu mehr steuerlicher Transparenz aller Steuerpflichtigen, wobei die Eigentümerfamilien im besonderen Fokus der Finanzverwaltungen stehen.

Bei der Unternehmensnachfolge bieten die derzeit geltenden Erbschaftsteuerregelungen Chancen für eine steuerfreie Übertragung. Gleichzeitig sind aber auch die Risiken für höhere Steuerzahlungen größer geworden, wenn die steuerlichen Vergünstigungen nicht in Anspruch genommen werden können bzw. im Nachhinein wegfallen. Eine aktive Beschäftigung mit den Risiken ist deshalb von entscheidender Bedeutung. Hierfür steht ein breites Spektrum an pragmatischen Lösungen zur Verfügung.

Angelika Frölich,  
Partner Ernst & Young

# Inhaber-Strategie: Zukunftssicherung für Familie und Unternehmen

Darf meine Halbschwester, die bei ihrer Mutter aufwächst, auch Gesellschafterin werden? Wie passen wir drei Vettern auf den Chefsessel? Wie vermeiden wir, dass unser Bruder zu hohe unternehmerische Risiken eingeht? Kann die nächs-

te Generation ihren Lebensunterhalt noch aus den Ausschüttungen bestreiten? Passende Antworten auf diese Fragen finden Unternehmerfamilien bei der Erarbeitung einer Inhaber-Strategie. Dadurch werden sie ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht. Denn Inhaberfamilien sind gerade dann erfolgreich, wenn sie sich gemeinsam zu Verantwortung und Professionalität bekennen und diese in die Praxis umsetzen.

Dass die Inhaber zur höchsten Macht- und Entscheidungsinstanz erklärt werden und deshalb eine eigene Inhaber-Strategie benötigen, damit tun sich neben der traditionellen betriebswirtschaftlichen Forschung oft auch die geschäftsführenden Gesellschafter schwer. Diese sehen sich häufig als zentrale Machtinstanz, die ihren Mitinhabern das Recht abstreitet, auf Augenhöhe über Strategien und deren Konsequenzen für die Unternehmensführung zu diskutieren.

Diese patriarchalische Haltung hat aber in unserer Zeit von Individualismus und Facebook ausgedient. Denn werden die Inhaber nicht in die Entscheidungsprozesse involviert, haben sie schnell kein Interesse mehr am gemeinsamen Projekt Familienunternehmen und steigen aus. Oder Konflikte werden so lange totgeschwiegen, bis sie irgendwann explodieren und die Zukunft des Familienunternehmens gefährden. Es ist deshalb notwendig, dass sich alle Inhaber eines Familienunternehmens – abgeleitet aus ihrem Eigentum – ihrer Verantwortung stellen und sich eine



Prof. Dr. Peter May, Herausgeber & Inhaber | INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH



Dr. Karsten Schween, Partner und Geschäftsführer der INTES-Gruppe



Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Berater bei der INTES-Beratung für Familienunternehmen

gemeinsame Strategie geben. Dafür muss aber bei der gesamten Inhaberbefamilie der Wille vorhanden sein, das Unternehmen in die nächste Generation zu führen und sich an gemeinsam erarbeitete Spielregeln zu halten.

## ZIELSETZUNG:

### ÖKONOMISCHEN UND EMOTIONALEN WERT ERHÖHEN

Durch die professionelle Beantwortung aller zentralen inhaberstrategischen Fragen legt die Unternehmerfamilie gemeinsam wichtige Weichenstellungen in Bezug auf Familie und Unternehmen fest. Dadurch wird das Fundament für ökonomischen Erfolg gegossen, ohne den der langfristige Fortbestand des Familienunternehmens gefährdet ist. Daneben führt eine Inhaber-Strategie aber auch zur Erhöhung des für Inhaber wichtigen emotionalen Wertes. Denn laut Jürgen Heraeus sind es nicht die Dividenden, sondern die Emotionen, die den Wert eines Familienunternehmens ausmachen.

Eine aktuelle Studie, die INTES gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC und der WHU – Otto Beisheim School of Management – durchgeführt hat, belegt den Zusammenhang zwischen Inhaber-Strategie und ökonomischem sowie emotionalem Mehrwert auch empirisch: So weisen 58 % der Familienunternehmen mit klaren inhaberstrategischen Regelungen eine Umsatzrendite von über 5 % auf, während dies bei den übrigen untersuchten Unternehmen nur 46 % sind. Auch ein erhöhter emotionaler Mehrwert lässt sich klar belegen: So ist die Zufriedenheit der befragten Gesellschafter von Familienunternehmen mit klarer Inhaber-Strategie um 30 % höher als bei Unternehmen ohne klare, gemeinsam erarbeitete Regelwerke.



## HANDLUNGSMASSTÄBE:

### FAIR PROCESS UND PROFESSIONAL OWNERSHIP

Bei der Erarbeitung der Inhaber-Strategie ist konstant nach den Maßstäben „Fair Process“ und „Professional Ownership“ zu verfahren (vgl. Abb. 1). Damit diese Handlungsmaximen auch eingehalten werden, ist es besonders wichtig, dass der Erarbeitungsprozess durch einen externen Moderator begleitet wird. Denn sonst werden schnell Regelungen getroffen, die gewisse Gesellschaftergruppen benachteiligen, wie dies bei vielen Patriarchen alter Prägung üblich war. Auch diese Beobachtung lässt sich mithilfe der obengenannten INTES Studie empirisch belegen: Über zwei Drittel aller Unternehmen mit einer expliziten Inhaber-Strategie haben sich eines externen Moderators bedient und die Zufriedenheit mit den erarbeiteten Lösungen ist signifikant höher als bei Familien, die diesen Prozess alleine durchlaufen haben.

„Fair Process“ setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Erstens sind Spielregeln so aufzustellen, dass sie klar formuliert, änderbar und konsistent mit den Zielen und Werten sind sowie allen Mitgliedern der Inhaberfamilie kommuniziert und von ihnen gewollt sind. Zweitens ist die Befolgung der Spielregeln durch eine zu definierende Instanz sicherzustellen, wie dies beim Fußball der Schiedsrichter ist, der auf Basis festgelegter Regeln das Spiel überwacht. Die Fußballspieler stehen aber nicht nur unter der Aufsicht des Schiedsrichters, sondern auch unter jener der Fernsehkameras. Diese gewährleisten Transparenz für alle Beteiligten, der dritte Bestandteil von „Fair Process“. Konkretisiert an einem Beispiel bedeutet dies, dass eindeutige persönliche und fachliche Anforderungskriterien bei der Auswahl von Familien-Geschäftsführern zum Tragen kommen.

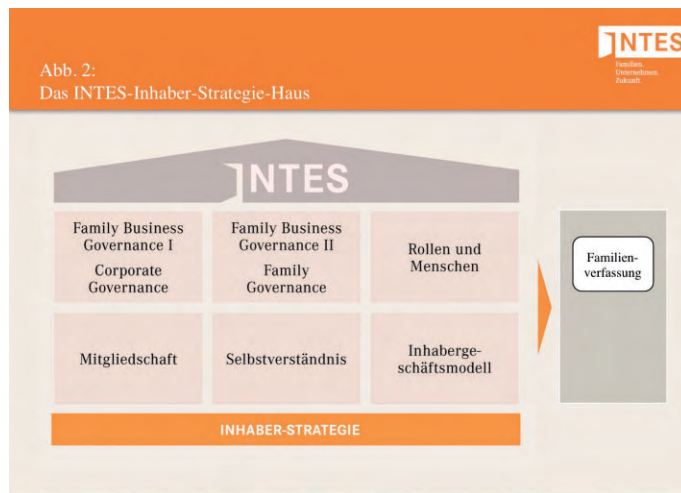
Zudem wird eine Instanz bestimmt, die die Einhaltung der Spielregeln sicherstellt, wie z. B. der Beirat, der über die Bestellung der Geschäftsführer entscheidet. Die Transparenz wird dadurch erreicht, dass Entscheidungen und deren Begründung – z. B. auch jene des Beirats über die Bestellung von Geschäftsführern – allen

Inhabern mitgeteilt werden. So akzeptiert der Sohn eines Minderheitsgesellschafters die Entscheidung gegen ihn als Geschäftsführer besser, wenn er seitens des Beirates eine klare Begründung erhält, weshalb er nach den vereinbarten Kriterien nicht für Führungsaufgaben geeignet ist, als wenn ein solcher „Fair Process“ nicht zur Anwendung gekommen wäre.

Aus dem Handlungsmaßstab „Professional Ownership“ leitet sich ab, dass alle Entscheidungen so zu treffen sind, wie dies ein objektiver, verantwortungsvoller Dritter tun würde, der die Ziele Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolges sowie langfristiger Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz verfolgt. Daraus leiten sich folgende Eigenschaften eines „Professional Owners“ ab: Er handelt nicht wie ein Investor, sondern wie ein dem Unternehmen langfristig verpflichteter Inhaber. Er identifiziert sich mit dem eigenen Unternehmen, pflegt die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen und ist um deren generationenübergreifenden Fortbestand bemüht. Er informiert sich umfassend über die aktuelle Situation des Unternehmens und will sein Wissen auf die nächste Generation transferieren. Der Erfolg von Familie und Unternehmen ist seine oberste Maxime.



# Inhaber-Strategie: Zukunftssicherung für Familie und Unternehmen



## ERARBEITUNGSPROZESS:

### DIE FAMILIE BEGIBT SICH AUF EINEN GEMEINSAMEN WEG

Mit diesen Zielsetzungen und den Handlungsmaßstäben als Fundament braucht es einen strukturierten Prozess zur Erarbeitung einer Inhaber-Strategie, der alle Inhaber in einen offenen, konstruktiven Dialog einbezieht. Dabei wird in moderierten Workshops ein Haus gebaut, das aus sechs Bausteinen besteht. Die Bausteine des INTES-Inhaber-Strategieprozesses sind: Mitgliedschaft, Selbstverständnis, Inhaber-Geschäftsmodell, Corporate Governance, Family Governance sowie Rollen und Menschen (vgl. Abb. 2).

**1. Mitgliedschaft:** Jede Gemeinschaft, die ein Projekt betreibt, muss sich zunächst die Frage stellen: Wer darf bei dem gemeinsamen Projekt dabei sein? In den Kreis der Familie wird man hineingeboren, doch um zum Inhaberkreis zu zählen, bedarf es der willentlichen Aufnahme durch Vererbung oder Schenkung. So beschließen viele Unternehmerfamilien, dass nur leibliche, eheliche Abkömmlinge Inhaber werden dürfen. Hinzu kommt die Antwort auf die Frage, ob die Inhaberschaft am Unternehmen an alle Kinder weitergegeben oder ob über eine Thronfolgerregelung eine Auswahl getroffen werden soll. Diese Diskussionen sind auch vor dem Hintergrund der wichtigen Frage zu führen, inwieweit der reale Wertzuwachs

des Familienunternehmens auf Dauer mit dem Wachstum der Gesellschafterzahl mithalten kann. Ist dies nicht der Fall, so kommt es entweder zu einer Verwässerung der Anteilswerte pro Gesellschafter, oder die Gesellschafterzahl muss angepasst werden. Abschließend ist noch die Frage zu klären, ob sich die Unternehmerfamilie als eine Familie oder in Stämmen organisieren möchte, da diese Entscheidung wichtige Auswirkungen auf Führung und Kontrolle des Familienunternehmens hat.

**2. Selbstverständnis:** Jede Gemeinschaft kann nur dann stark sein, wenn die Ziele und Werte der Mitglieder übereinstimmen. Je unverwechselbarer und attraktiver das Angebot der Gemeinschaft ist, desto besser sind die Erfolgsaussichten. Dafür sind klare Antworten zu finden auf die Fragen der Identität, Herkunft, Ziele und Werte.

Identität und Herkunft werden oftmals dadurch geprägt, nach welchem Leitmotiv die Familie handelt in Bezug auf sich selbst und auf das Unternehmen. Im Idealfall herrscht im Unternehmen das Leitmotiv „Business first“ vor und in der Familie „Family first“. Die Leitmotive beschreiben unterschiedliche Welten: Unternehmen werden durch die Prinzipien Leistung, Wettbewerb und Selektion gesteuert. In der Familie herrschen dagegen die Prinzipien Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Solidarität. Entscheidend für das Unternehmen ist, dass sich die Familieninhaber bei allen die Firma betreffenden Entscheidungen daran orientieren, was für das Unternehmen richtig ist und nicht für einen selbst. Es besteht also eine Verpflichtungs- und keine Anspruchshaltung. „Business first“ ist das Leitmotiv.

Leitplanken für das Handeln geben sich Inhaberfamilien durch die Festlegung von Werten. Verblüffend ist, dass langlebende Familienunternehmen dabei meist zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Sie verständigen sich auf gegenseitigen Respekt, Treuhänderschaft, Integrität und Verantwortungsbewusstsein. Hinzu kommt das Bekenntnis zur Langfristigkeit in Denken und Handeln. Denn, wie der schwäbische Erfolgsunternehmer Arthur Handtmann einmal sagte: „Mir arbeitet net für de schnelle Gewinn“.

## SICHERHEIT UND UNABHÄNGIGKEIT

### HÖHER GEWICHTEN ALS RENDITE

Ergänzend dazu sind die Ziele des Unternehmens festzulegen. Dabei ist in vielen Fällen die Sicherung der Unabhängigkeit oberstes Ziel. Das wird erreicht, indem Stabilität wichtiger ist als Rentabilität und Rentabilität wichtiger als Wachstum eingestuft wird. So sollte ein Familienunternehmen nicht schneller wachsen als das Eigenkapital. Damit es wachsen kann, müssen die Inhaber die Gewinne im Unternehmen stehen lassen.

**3. Inhaber-Geschäftsmodell:** Soll das Familienunternehmen langfristig überleben, braucht es eine nachhaltige Geschäftspolitik. Der Grund ist einfach erklärt. „Jeder Fehler, den ich mache, holt später mich oder später meine Kinder ein“, so Hubertine Underberg.

Langfristige, nachhaltige Ausrichtung ist also das Schlüsselement, denn die Situation, vor der die Familieninhaber bei der Erarbeitung ihres Inhaber-Geschäftsmodells stehen, lässt sich gut mit der eines Vermögensinhabers vergleichen, der nach einer über Generationen ausgerichteten Anlagestrategie sucht. Bei der Erarbeitung des Inhaber-Geschäftsmodells ist zu fragen: Wie hoch soll die künftige Rendite sein? Mit welchen Kapitalzu- und -abflüssen wollen wir rechnen? Wie ist die Einstellung der Inhaber zu Chancen und Risiken des Geschäfts? Welche Rolle spielt Wachstum, welche Rolle spielt Vermögenserhalt? Aus den Antworten ergibt sich der Rahmen für das Geschäftsmodell. Vor diesem Hintergrund haben Inhaber im Grundsatz sechs Alternativen:

- In langlebige Produkte investieren, wie zum Beispiel Privatbrauerei Zötler.
- Als fokussiertes Unternehmen – wie Jägermeister – das freie Vermögen diversifizieren.
- Das unternehmerische Vermögen gemeinsam diversifizieren, wie zum Beispiel Oetker.
- Sowohl das unternehmerische als auch das freie Vermögen diversifizieren, wie zum Beispiel die Henkel-Familie.
- Sich als Entrepreneurial Family verstehen, die in jeder Generation

einem anderen Geschäft nachgeht, wie zum Beispiel die Wrede-Familie.

- Als Family Investor in unterschiedliche Assets investieren, wie zum Beispiel die Quandts.

**4. Corporate Governance:** Auf diesem Handlungsfeld sind von der Unternehmerfamilie die Rechte und Pflichten der Inhaber in der Gesamtheit und im Einzelnen festzulegen. Besonders wichtig ist die Frage, ob Inhaber und/oder Fremdmanager die Geschäfte führen sollen. Kleine Familienunternehmen wie Handwerker, Einzelhändler oder Kleindienstleister erzielen nur einen geringen Mehrwert über die Vergütung der selbst eingesetzten Arbeit hinaus, weshalb für sie Fremdmanager zu teuer sind. Außerdem muss immer bedacht werden, dass bei Fremdmanagement Abhängigkeiten aufseiten der Inhaber entstehen. Hat die Familie nicht ein Patent, wie die Underbergs, kann der Fremdmanager die Inhaber unter Druck setzen und seine eigene Agenda zu seinem eigenen Nutzen verfolgen.

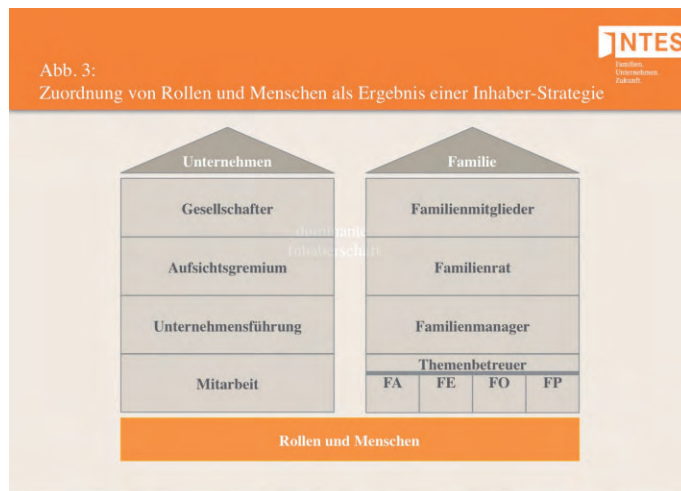
## FAMILIENMITGLIED AN DER SPITZE

### KAPITALISIERT DEN INHABER-BONUS

Aber auch die Inhaber von großen Familienunternehmen sind gut beraten, wenn sie ein fähiges Familienmitglied finden, das die Geschäfte führt. Denn dann können sie sich sicher sein, dass die Inhaberinteressen auch im Unternehmen durchgesetzt werden. Außerdem wird einem Familien-Geschäftsführer von Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten ein höheres Vertrauen entgegengebracht. Diesen Inhaber-Bonus nutzt Claus Hipp geschickt als Marketing-Slogan: „Dafür stehe ich mit meinem Namen“.

Allerdings ist bei der Nachfolge durch ein Familienmitglied zu beachten, dass das Unternehmer-Gen nicht ohne weiteres vererbt wird. Erweist sich der Unternehmer-Sprössling als ungeeignet, sollte die Inhaberfamilie darüber nachdenken, sich auf die Kontrolle der Fremdmanager zu beschränken. Außerdem wird dadurch der Nachfolgedruck auf die Kinder genommen. In jedem Fall sollte im

# Inhaber-Strategie: Zukunftssicherung für Familie und Unternehmen



Rahmen der Corporate Governance geregelt werden, unter welchen Bedingungen Familienmitglieder mitarbeiten dürfen: Ist die Berufstätigkeit im familieneigenen Unternehmen zur Sicherung des Lebensunterhalts erwünscht oder nicht? Dürfen Familienmitglieder auf jeder Ebene in der Hierarchie arbeiten, oder nur an der Spitze?

Auch wichtige Geld-Themen sind zu adressieren. Hierzu gehört die Frage der Vergütung ebenso wie Ausschüttungs- und Entnahmeregelungen. Will ein Familienmitglied als Inhaber aussteigen oder verstößt es gegen die festgelegten Pflichten, so braucht es einen klaren Ausstiegsprozess, in dem auch die Anteilsbewertung und die Auszahlungsmodalitäten geregelt sind.

**5. Family Governance:** Im Familienunternehmen müssen Familie und Unternehmen zusammengeführt werden. Dafür ist durch eine Family Governance ein Rahmen für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Inhaberrolle zu schaffen. Überlebensnotwendig ist dabei ein Konfliktmanagement, durch das destruktive, emotionale Konflikte früh erkannt und gelöst werden können.

## AUFGABE: PERSÖNLICHE BEZIEHUNGEN IN DER FAMILIE SICHERN

Daneben ist mit wachsender Anzahl an Familienmitgliedern der Entpersonalisierung der Beziehungen entgegenzuwirken. Um den Zusammenhalt zu sichern, sind gemeinsame Aktivitäten zu institutionalisieren. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Ausbildung der Inhaber im Sinne von Professional Ownership zu, denn der Erfolg eines Unternehmens hängt auch von der Qualität der Inhaber ab. Vorbildlich sind dafür die Unternehmerfamilien Haniel und Heraeus, die ihren jungen Familienmitgliedern spezielle Seminare bieten, um sie auf die Aufgaben als professionelle Inhaber vorzubereiten. Nach den Erfahrungen der INTES Akademie holen sich zunehmend mehr Unternehmerfamilien dabei auch Unterstützung in Form von extern organisierten, inhouse durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen. Darüber hinaus können auch Family-Office-Strukturen oder gemeinnützige Aktivitäten den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie fördern.

**6. Rollen und Menschen:** Corporate und Family Governance schaffen Regeln und Strukturen, welche die inhaberstrategischen Zielsetzungen und die zu ihrer Erreichung formulierten Strategien fördern. Allerdings wird das nur funktionieren, wenn die in den Governance-Strukturen geschaffenen Rollen auch mit den richtigen Menschen besetzt werden – das Inhaber-Strategie-Haus also gut bestellt wird. Dabei ist zwischen Familien- und Unternehmensrollen zu unterscheiden (vgl. Abb. 3). So sind in Bezug auf das Unternehmen in der Regel die Geschäftsführung und der Beirat zu besetzen. Auf der Seite der Familie ist beispielsweise zu überlegen, ob zur Organisation von Familientreffen oder Family-Education-Veranstaltungen ein Familienrat oder Familienmanager sinnvoll ist. Daneben sind möglicherweise Familienmitglieder zu bestimmen, die sich um das Family Office oder die gemeinnützigen Aktivitäten kümmern. Mit einer Inhaber-Strategie werden also zahlreiche Rollen in Unternehmen und Familie geschaffen, die geeignet sind, über eine stärkere Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen letztlich den emotionalen Mehrwert zu erhöhen.

---

## **ERGEBNIS: FAMILIENVERFASSUNG**

Die Normen, Strategien, Strukturen und Regeln, die im Rahmen des Inhaber-Strategieprozesses von allen Inhabern erarbeitet werden, sollten schließlich in einem eigenen Dokument, in einer Familienverfassung festgehalten werden. Diese Verfassung ist weder juristisch einklagbar noch exakt juristisch formuliert, sondern vielmehr moralisch bindend und allgemein verständlich verfasst. Mit dem Dokument, das etwa alle drei bis fünf Jahre aktualisiert werden sollte, wird die emotionale Basis für den Erfolg von Familie und Unternehmen geschaffen. Nach der obengenannten INTES Studie verfügt heute etwa ein Viertel aller Familienunternehmen über eine Familienverfassung. Die Mehrzahl der übrigen Familienunternehmen hat jedoch deren Beitrag zur Erhöhung des emotionalen und ökonomischen Mehrwerts erkannt und plant die Erarbeitung einer Familienverfassung in den nächsten Jahren.

Zukunftssicherung für Familienunternehmen ist also kein Hexenwerk. Erfolgreiche Unternehmerfamilien erkennen ihre Herausforderungen frühzeitig und begegnen ihnen mit der passenden Inhaber-Strategie. Durch professionelle Einflussnahme und die gemeinsame Aufstellung und Einhaltung fairer Regeln sichern sie den für den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens notwendigen ökonomischen und emotionalen Mehrwert.

Der Artikel basiert auf dem 3. Teil des demnächst erscheinenden Buches von Prof. Dr. Peter May: „Erfolgsmodell Familienunternehmen“, Murmann Verlag 2012.





---

# ABUS

---



## „ABUS steht nicht nur für Produkte, sondern für eine Emotion: Das gute Gefühl der Sicherheit.“ ABUS-Unternehmensprofil

„Menschen das gute Gefühl der Sicherheit geben.“ So lautete bei ABUS, der Marke für Haus-, Objekt- und Mobile Sicherheit, das Motto bereits im Jahr 1924. Damals gründete der Schlossmacher August Bremicker (1860–1938) in Volmarstein an der Ruhr gemeinsam mit einigen seiner Söhne die August Bremicker und Söhne KG, abgekürzt: ABUS. Sie stellten in einer Kellerschmiede Hangschlösser aus Blech und Stahl mit dem klingenden Namen „The Iron Rock“ und einem hohen Anspruch her: Sicherheit braucht Qualität. Zu Beginn arbeitete Werner Bremicker, einer der Söhne, tagsüber alleine im neuen Familienunternehmen, während seine Brüder noch ihren regulären Arbeiten nachgingen. Nach Feierabend arbeiteten alle bis spät in die Nacht, um das stetig wachsende Unternehmen voranzubringen. Die Herausforderung lag im Vertrieb der Hangschlösser. Als zwei Jahre nach Firmengründung drei Brüder von Werner Bremicker ihre Anstellungen verloren, musste das junge Unter-



nehmen jedoch die Familien ernähren. Werner kristallisierte sich als kaufmännischer Kopf heraus, sein Bruder Gustav Bremicker entwickelte als Werkzeugmacher neue Schlösser. August Bremicker junior und Siegfried Bremicker trugen die Hauptverantwortung in der Produktion, während August Bremicker senior seinen Söhnen beratend zur Seite stand.

Tägliche harte Arbeit von früh morgens bis tief in die Nacht hinein prägte die mühsame Anfangszeit, die für alle Beteiligten nur kärglichen Lohn abwarf. Das große Gottvertrauen, das die Familie Bremicker als überzeugte Christen bis heute haben, half ihnen in dieser schwierigen Phase. Martin Luthers Ausspruch „Bete und arbeite“, bis heute Leitbild von ABUS, half ihnen durchzuhalten. Sie wurden belohnt. Ende der 1920er Jahre beschäftigte ABUS bereits mehr als 30 Mitarbeiter. Wenige Jahre später entstand der erste Neubau mit mehr als 6.000 Quadratmetern Fläche. Die Marke ABUS war





Seit 1924 innovative Sicherheitstechnologien im Dienst des Menschen

---

## ABUS kooperiert in der Produktentwicklung mit Experten wie Kripo oder Versicherungen.

---

zu einem Begriff auf dem Hangschlossmarkt im In- und Ausland geworden. Etwa 250 Mitarbeiter schafften kaum mehr, die Nachfrage zu bedienen, die zu 80 % aus dem Ausland kam.

Der hohe Exportanteil führte im Zweiten Weltkrieg zu starken Gewinneinbußen. Mit Kriegsende musste ABUS die Produktion komplett einstellen und erhielt erst 18 Monate später die Erlaubnis weiterzuarbeiten. Mit 79 Mitarbeitern und Gottes Hilfe wagten die Bremicker-Brüder ohne den 1938 verstorbenen Vater den Neuanfang. Die verschärfte Konkurrenzsituation nach dem Krieg zwang ABUS dazu, die Produktionsverfahren zu optimieren, die Produktpalette auszubauen und neue Absatzmärkte zu erschließen. Als erster deutscher Anbieter vermarktete ABUS sehr erfolgreich Hangschlösser aus Messing, Türzylinderschlösser kamen hinzu. Ein Zweigwerk in Rehe im Westerwald entstand 1957, das heute neben der Serienproduktion die Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie ein Schulungszentrum umfasst. 1969 entstand in Volmarstein, das heute zum Ort Wetter gehört, ein neues Verwaltungs-, Verpackungs- und Logistikzentrum. Im gleichen Jahr gründeten die Bremickers die ABUS (Hong Kong) Ltd., die vor Ort mit ausländischen Partnern kooperiert und mit eigenen Mitarbeitern die Herstellung koordiniert und überwacht. Dieses Dualitätsprinzip verfolgt ABUS auf allen Auslandsmärkten.

Anfang der 1970er Jahre baute ABUS das Programm „Mechanische Sicherheit für Haus und Wohnung“ systematisch auf, hinzu kamen Zweiradschlösser sowie Fahrradhelme und -taschen. Neuentwicklungen entstanden in Zusammenarbeit mit der Polizei, Sicherheitsexperten, Sachversicherern und internationalen Normenausschüssen. 2001 übernahm ABUS den Alarmsystemhersteller Security-Center Augsburg, 2003 kam als Tochtergesellschaft die Schließanlagen GmbH Pfaffenhain im Erzgebirgsvorland hinzu, 2010 das Elektronik-Unternehmen SECCOR aus Taufkirchen.

Heute steht ABUS, die bekannteste Marke für Haus- und Mobile Sicherheit, nicht mehr nur allein für hochqualitative Schlösser aller Art. Rauchmelder, Videoüberwachungssysteme und Alarmanlagen sowie Zutrittskontrollsysteme haben die Produktpalette strategisch klug erweitert. Das Motto des mittelständischen Unternehmens mit weltweit mehr als 2.500 Mitarbeitern, das die Gründerfamilie Bremicker als hundertprozentige Gesellschafter in vierter Generation führt, bleibt dabei bis heute: „An Gottes Segen ist alles gelegen.“ Und: „Menschen das gute Gefühl der Sicherheit geben“ ist zur Mission geworden, die nicht nur für Kunden, sondern auch für Mitarbeiter und Geschäftspartner gleichermaßen überzeugend gilt.

---

## Daten und Fakten

---

**INHABERFAMILIE**

Familie August Bremicker in der 3. und 4. Generation

**GRÜNDER**

August Bremicker (1860–1938)

**FAMILIENEINFLUSS**

Inhabergeführt, Geschäftsführende Gesellschafter

**UNTERNEHMENSANTEILE FAMILIENMITGLIEDER**

100 %

**MARKTPPOSITION UNTERNEHMEN**

Marktführer (Emnid)

**BRANCHE**

Schloss und Beschlag

**PRODUKTE**

Produkte für die Bereiche Haussicherheit, Objektsicherheit und Mobile Sicherheit

**STANDORTE**

Wetter, Rehe, Pfaffenhain, Affing, Taufkirchen, div. Auslandsniederlassungen

**VERTRIEB**

Weltweit

**MITARBEITER**

über 2.500 (weltweit)



Der Standort Wetter ist immer noch das Herz des Unternehmens.



Produkte von ABUS geben jedem Hausbewohner ein besonderes Gefühl von Sicherheit.



Gründer August Bremicker begann 1924 mit der Produktion von Vorhangschlössern.

---

## Chronologie

---

**1924**

August Bremicker gründet das Unternehmen und beginnt mit der Produktion von Vorhangschlössern und Überfallen.

**1958**

Die ersten Messingvorhangschlösser werden in Deutschland auf den Markt gebracht.

**1959**

Beginn der Produktion von Zweiradschlössern

**1961**

Beginn der Herstellung von Türzylindern

**1979**

Start der Produktion von Fenstersicherungen

**1993**

Der Unternehmensbereich Mobile Sicherheit wird verselbstständigt.

**2001**

Integration der Elektronik-Tochter SCA Security-Center in die ABUS-Gruppe

**2003**

Integration des Traditionsunternehmens Schließanlagen GmbH Pfaffenhain in die ABUS-Gruppe

**2006**

Weltweit einheitlicher Markenauftritt durch ein neues Corporate Design

**2007**

Laut GfK-Emnid ist ABUS die bekannteste Marke für Haussicherheit und Mobile Sicherheit in Deutschland und Europa. Übernahme des Zweiradspezialisten CSI aus Dänemark in die ABUS-Gruppe

**2010**

Integration des Elektronik-Spezialisten SECCOR in die ABUS-Gruppe

### **ABUS AUGUST BREMICKER SÖHNE KG**

Altenhofer Weg 25

58300 Wetter

Fon: 02335 634-0

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