



# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven – Zukunftsfähige Führung  
RCA Affalterbach 27. Juni 2013

[WWW.FUERSTENBERG-FORUM.DE](http://WWW.FUERSTENBERG-FORUM.DE)

# FÜRSTENBERG FORUM

Führungsperspektiven

Zukunftsfähige Führung -  
Generationenübergreifender Erfolg von Unternehmerfamilien



Center for Family Business



Universität St.Gallen

# Generationenübergreifender Erfolg von Unternehmerfamilien

Prof. Dr. Thomas Zellweger

CFB-HSG

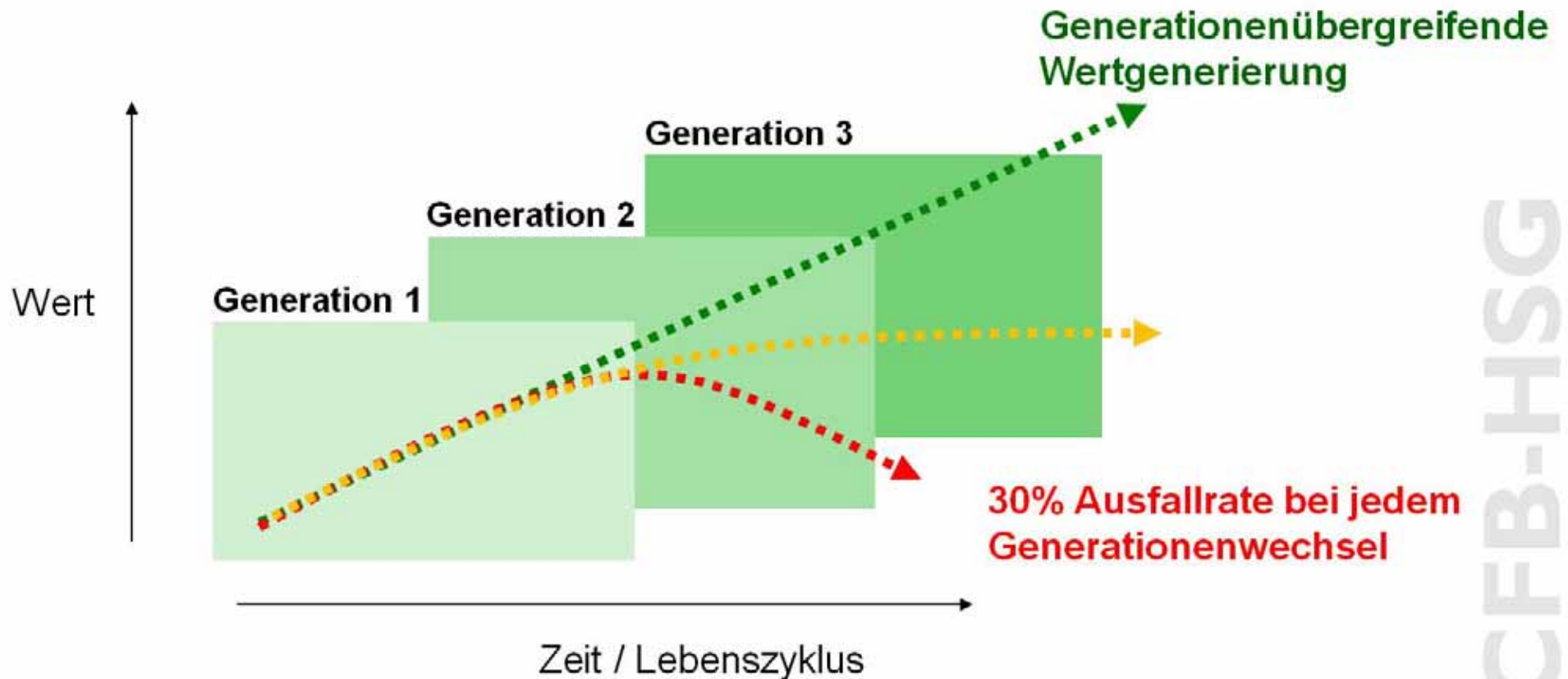


## Die ältesten Unternehmen der Welt

Gründung	Unternehmen	Land	Branche
717	Ho-shi	Japan	Hotel
808	St. Peter	Österreich	Restaurant
1000	Chateau de Goulaine	Frankreich	Wein
1000	Fonderia Marinelli	Italien	Giessereie
1040	Weihenstephan	Deutschland	Brauerei

Quelle: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_oldest\\_companies](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies)

# Der Überlebens-Challenge vieler Familienunternehmen

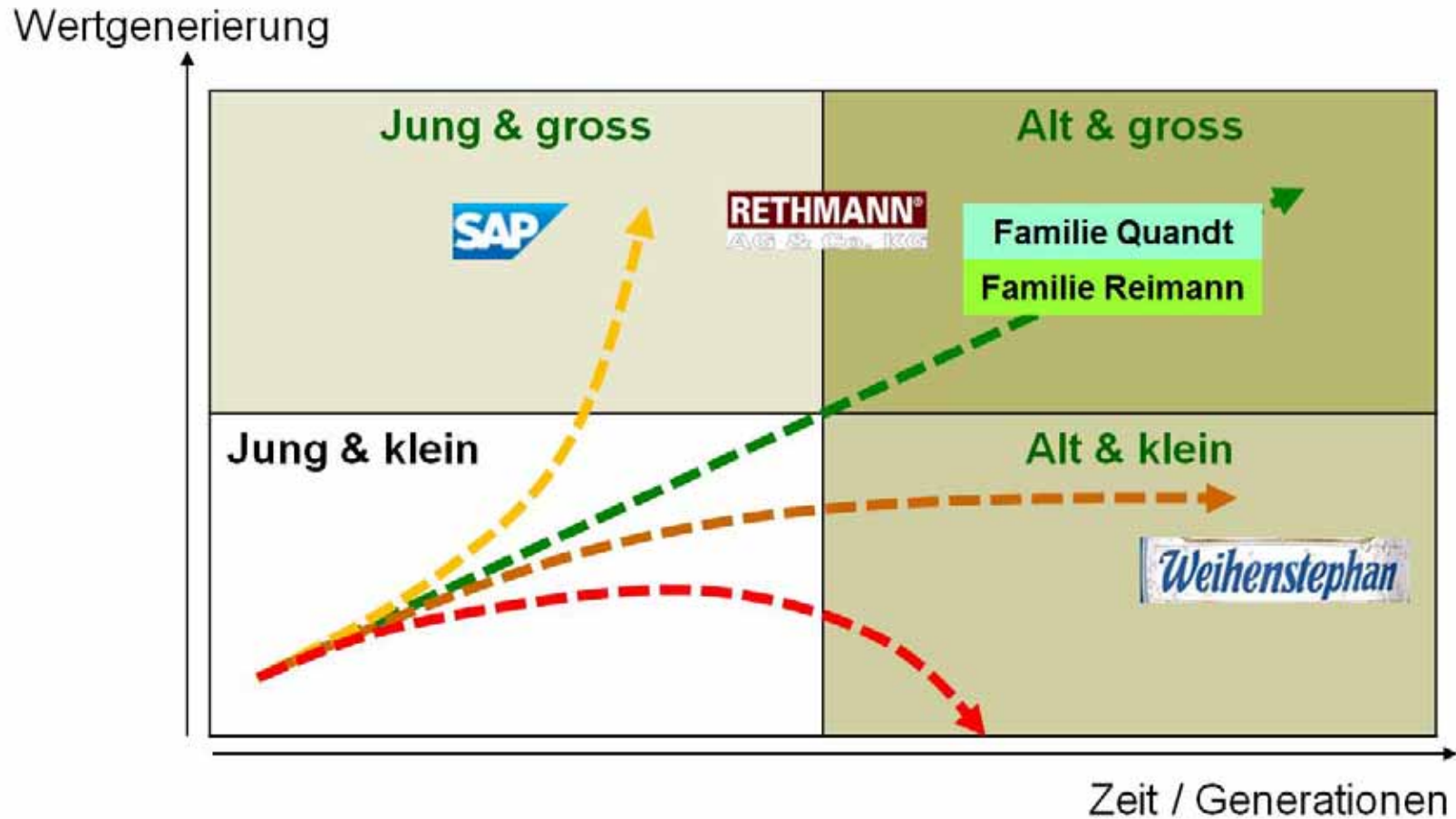


## Ist die 30% Ausfallrate wirklich so dramatisch?

Nein, ...

- Weil auch bei Nicht-Familienunternehmen vergleichbare Sterblichkeit
  - Weil implizite Annahmen hinter der 30% Ausfallrate fragwürdig
    - Familie hält nur 1 Unternehmen
    - Wertgenerierung nur in diesem einen Unternehmen
    - Reallokation von Vermögen von einem Unternehmen zu einem anderen nicht berücksichtigt
    - Aufgabe, Liquidation, Verkauf oder gar Börsennotierung wird als Versagen tituliert
- **Erfolg von Unternehmerfamilien nur messbar, wenn gesamte unternehmerische Aktivitäten einer Familie über die Zeit hinweg betrachtet werden.**

# Alter und Wert: die vier Unternehmenstypen



# Transgenerational Entrepreneurship

... beschreibt den Prozess, durch den eine Familie unternehmerische Einstellungen sowie Fähigkeiten benützt sowie innerhalb der Familie weitergibt mit dem Ziel, unternehmerische, finanzielle und nicht-finanzielle Werte zu erzielen.



# Transgenerational Entrepreneurship: Evidenz aus den USA

Umfrage unter 108 Familienunternehmen, mehrheitlich USA; grösstes Unternehmen im Sample: 3.02 Mia USD; ältestes Unternehmen im Sample: 384 Jahre alt; Dauer Kontrolle der Familie: 60.2 Jahre im Schnitt

Portfolio von Unternehmen (aktuell)	
Familie kontrolliert 1 Unternehmen	10.6% aller Antwortenden
... 2 Unternehmen	44.7% aller Antwortenden
... 3 Unternehmen	12.8% aller Antwortenden
... 4 Unternehmen	10.6% aller Antwortenden
... 5 oder mehr	21.3% aller Antwortenden
Anzahl Unternehmen in Hand der Familie heute (Schnitt)	3.4
Umsatzverteilung über einzelne Unternehmen der Familie	74% / 18% / 8% Total 174 Mio. USD
Veränderung Unternehmensportfolio (über Zeit)	
Anzahl Unternehmen kontrolliert in Geschichte der Familie	6.1
Anzahl Gründungen in Geschichte der Fam.	5.4
Anzahl Käufe in Geschichte der Fam.	2.7
Anzahl Spin-offs in Geschichte der Fam.	1.5
Anzahl Branchenwechsel Kerngeschäft in Familiengeschichte	2.1

# Transgenerational Entrepreneurship: ein Beispiel aus der Schweiz



Familie Stadler

Familie Huber

40%

40%

**SFS**

Umsatz: ca. 1 Mia EUR,  
stabil seit einigen Jahren  
Nicht sehr wachstumsorientiert

CFB-HSG

## Familie Rethmann



# Familie Rethmann: extreme Expansionsstrategie

**RETHMANN®**  
AG & Co. KG

Regional, staubfreies  
Abfallsammeln 1959...



...nationale Expansion...

...internationale Aktivitäten seit 1982...



# Diversifikation und Akquisitionen

...hin zu Wasser- und Umweltprodukten und –Dienstleistungen wie...

**REMONDIS®**



... Wasseraufbereitung

... Recycling von sieben  
Materialgruppen

... Kompostierung

... Alternative Treibstoffe und  
Energie

...und zu Tierverwertung, Beiseitigung und Verwertung von Nahrungsresten...

**SARIA®**



... Biodiesel

... Chemie

... Biogas

... Service

... Tiermehl

... und zu Logistik-, Fracht- und Hafendienstleistungen sowie ÖV...

**RHENUS  
LOGISTICS**



Über die ganze Gruppe Akquisition von 1000 Unternehmen in den letzten 20 Jahren.

# Familie Rethmann heute: Diversifiziertes Familienunternehmen

4 Brüder (Klemens, Ludger, Georg, Martin) Rethmann

Gleichverteilung der Aktien unter Brüdern, Vater Norbert besitzt Minderheitsanteil



Aufsichtsrat: Norbert (Päsident), Georg und Martin

Geschäftsleitung: Klemens and Ludger



Aufsichtsrat:

Klemens

Geschäftsleitung:

Ludger (Präsident)

Umsatz: 5.5 Mia EUR



Aufsichtsrat:

Martin

Geschäftsleitung:

nonfamily

Umsatz: 500 Mio EUR



Aufsichtsrat:

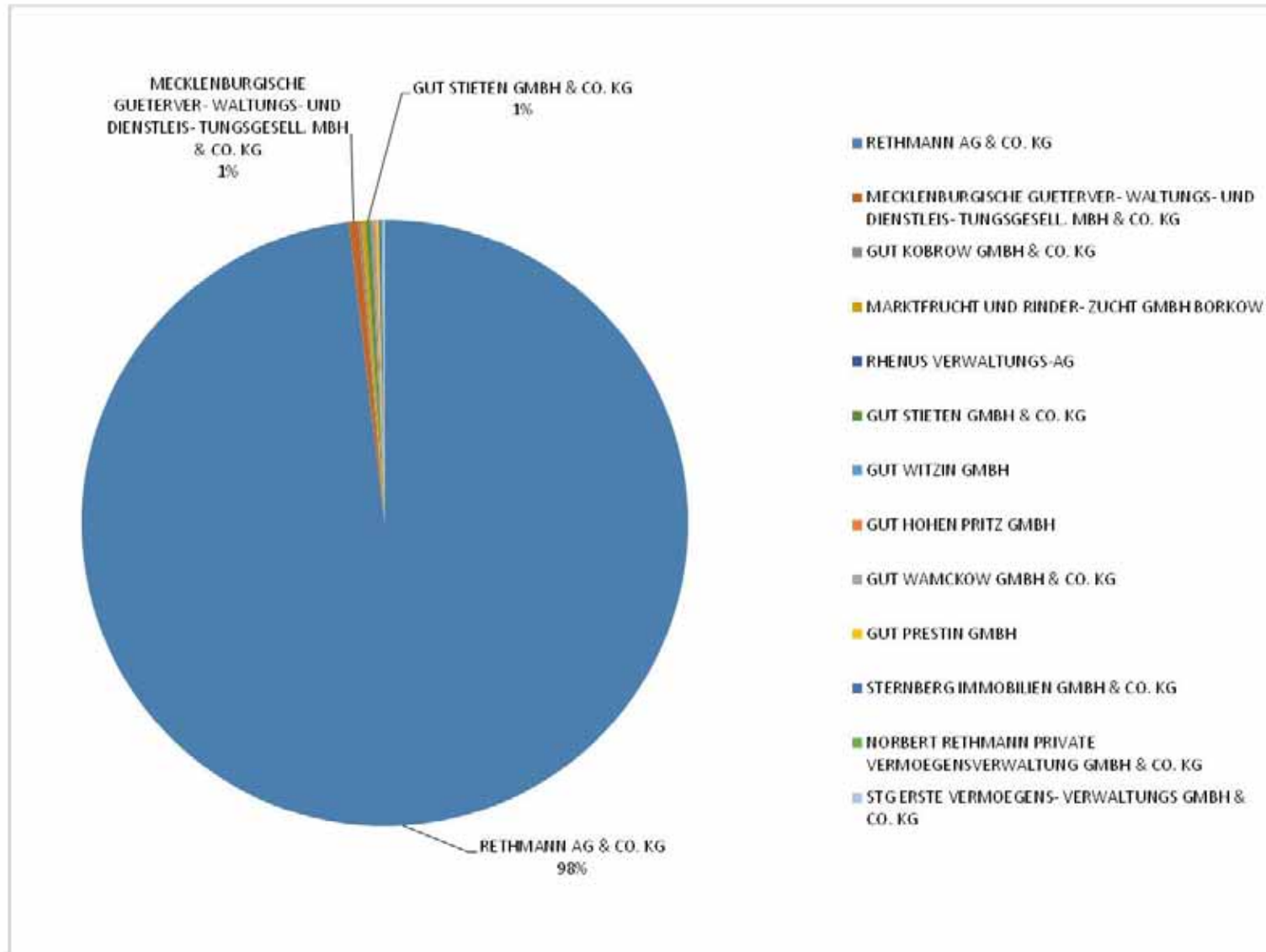
Norbert und Georg

Geschäftsleitung:

Klemens

Umsatz: 3.3 Mia EUR

## Familie Rethmann heute: Aktivitäten jenseits der AG & Co. KG 13 Unternehmen, aber 98% der total assets in einem Unternehmen

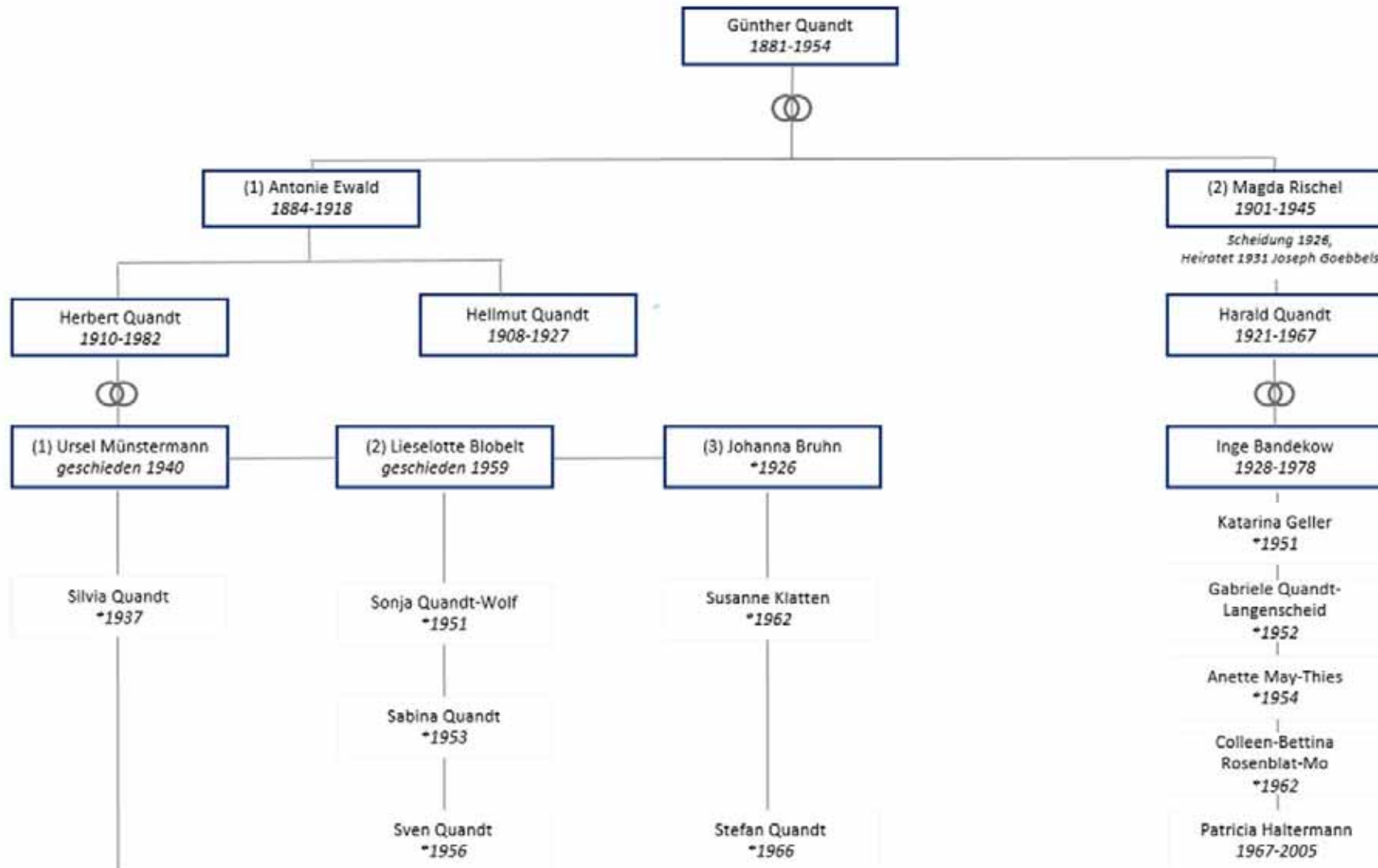


## Familie Quandt





# Stammbaum Familie Quandt



1. Generation

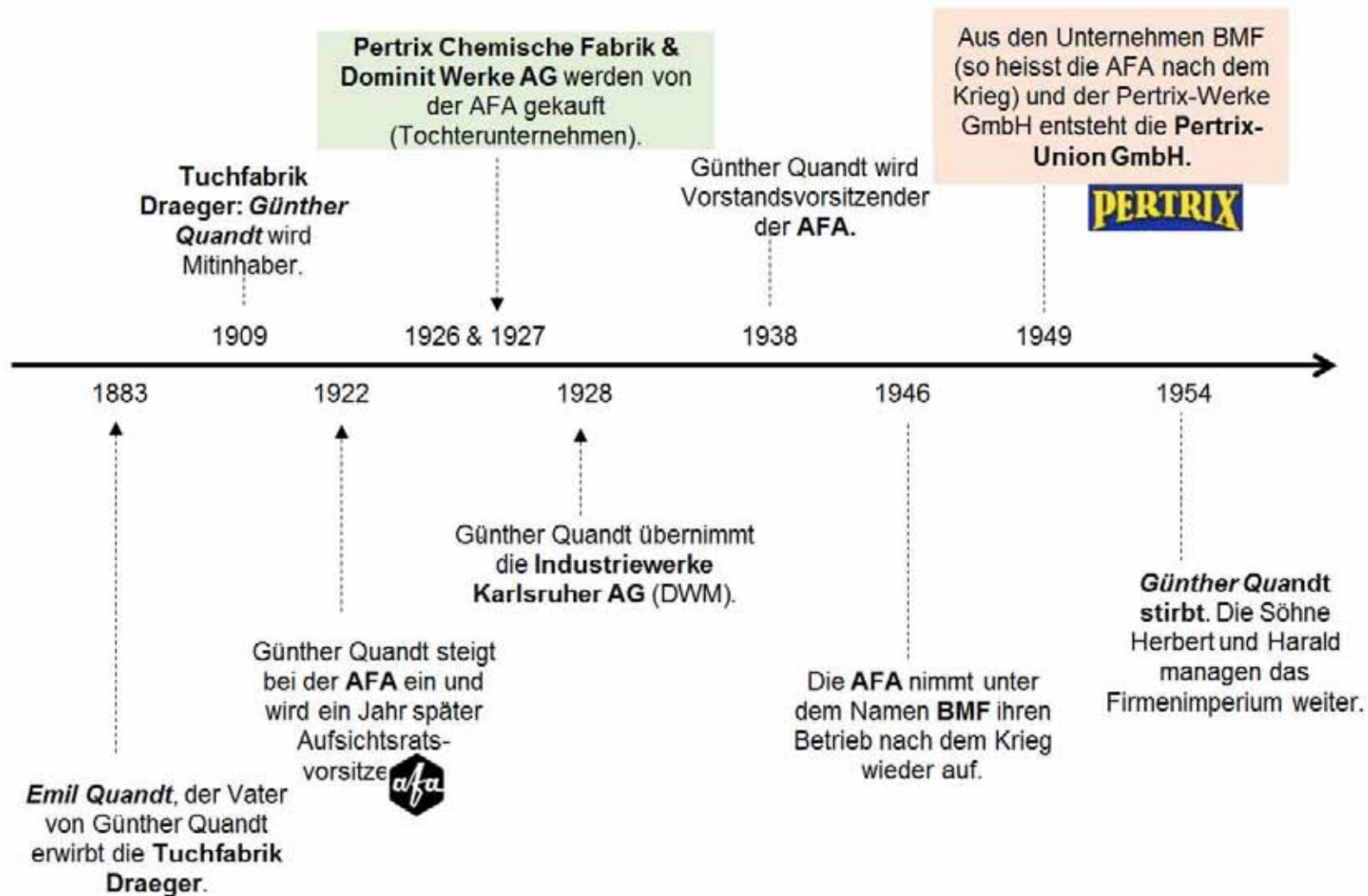
2. Generation

3. Generation

CFB-HSG

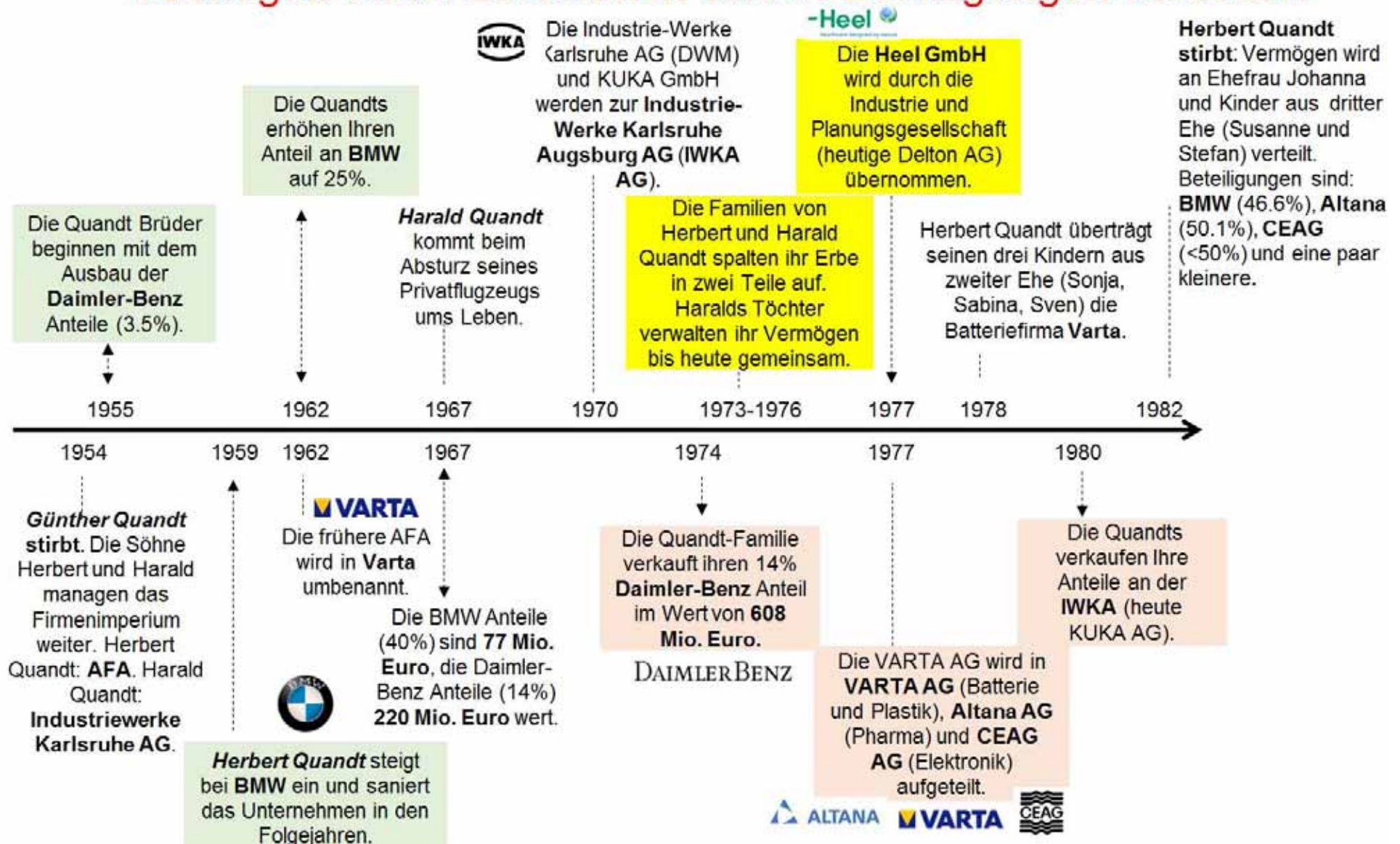
# Familie Quandt: 1., 2. und 3. Generation

## Aufbau, Diversifikation und selektiver Ausstieg aus Geschäften

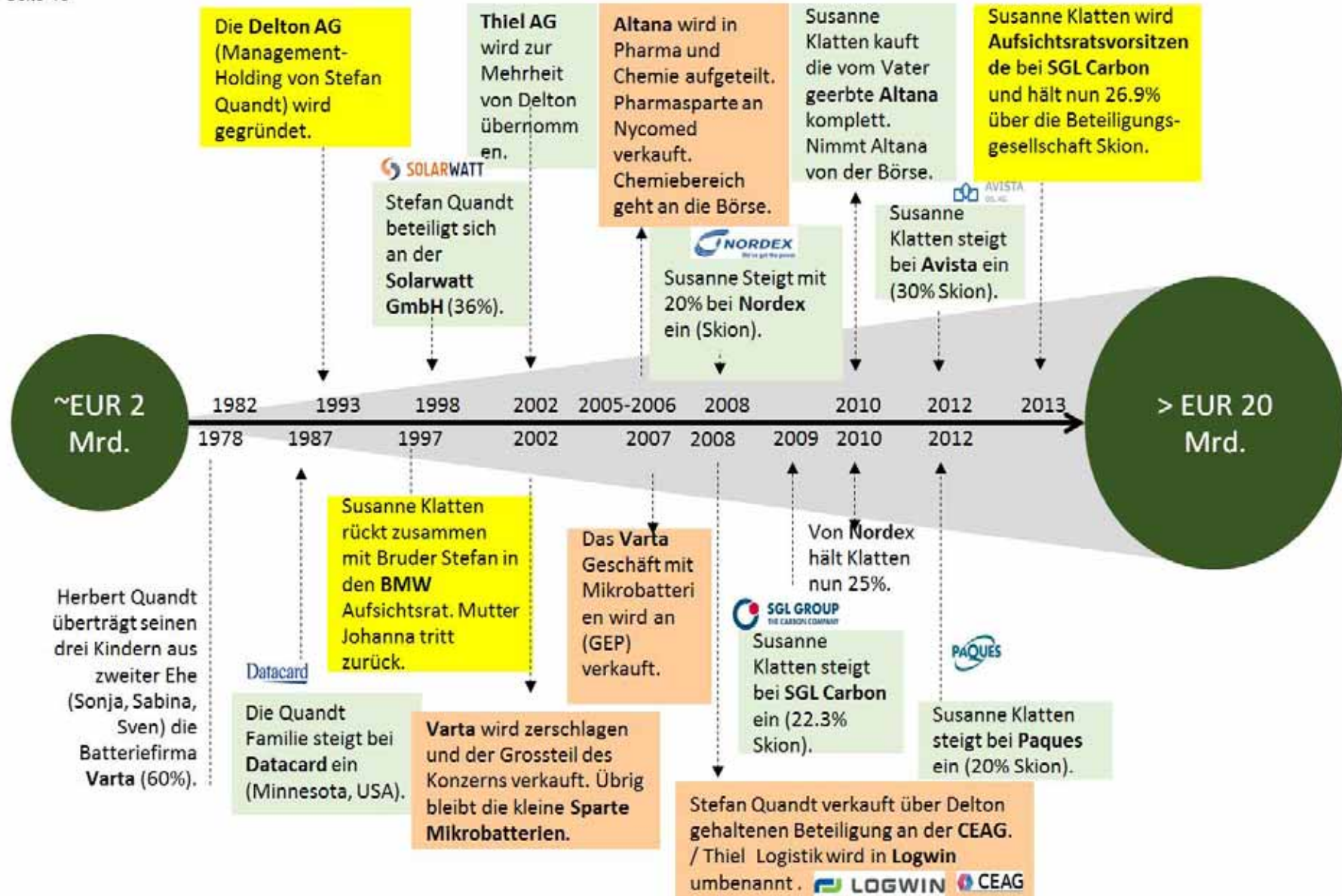


# Familie Quandt: 4. und 5. Generation

**Aufbau von kontrollierenden Anteilen, selektiver Ausstieg  
Vermögen bleibt zusammen und in Beteiligungen investiert**

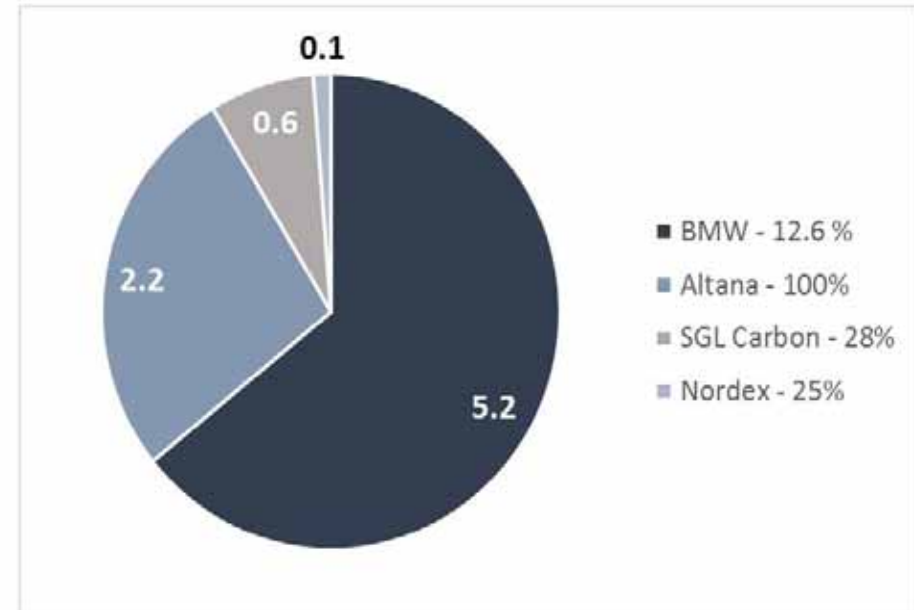
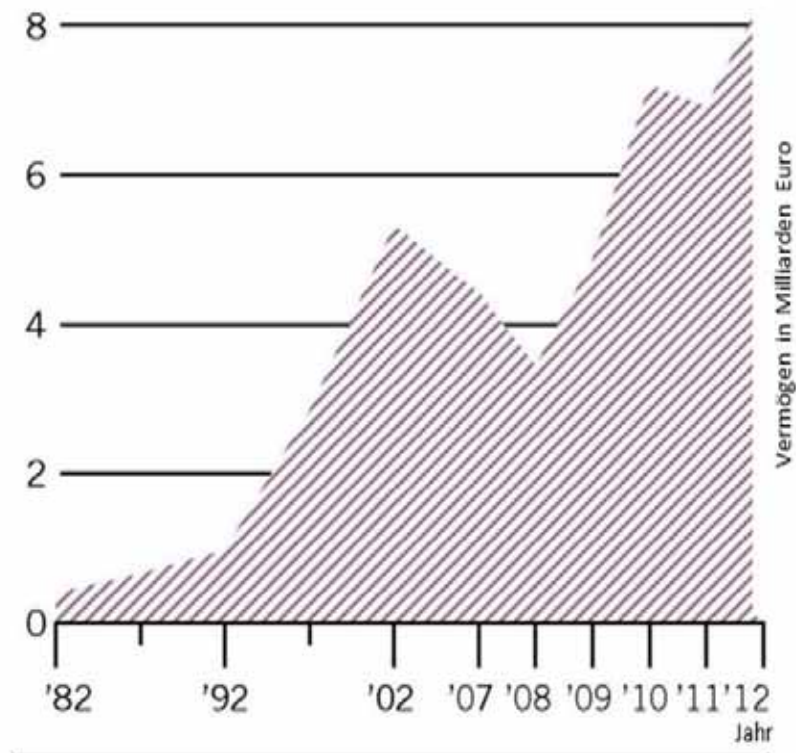


# Familie Quandt: 3. Generation: Vom Unternehmer zum unternehmerischen Investor



# Vermögensentwicklung Susanne Klatten

## Wertentwicklung Kernbeteiligungen Skion



Heutiger Wert und Beteiligungsanteil der wichtigsten Unternehmensbeteiligungen von Susanne Klatten und ihrer Investmentholding Skion in Milliarden Euro  
Quelle: Freitag & Student, 2013

\*Portfolioentwicklung beschränkt sich auf die Anteile an BMW, Altana, SGL und Nordex; Dividenden nicht berücksichtigt

Quelle: Freitag & Student, 2013, S. 32

# Familien Quandt und Klatten heute: 54 Beteiligungen

1 BAYERISCHE MOTOREN WERKE AG - BMW	131'850'000	28 BV CAPITAL GMBH & CO. BE- TEILIGUNGS KG NR. 1	20'696
2 AQTON SE	2'997'564	29 HARALD QUANDT GRUNDBESITZ GMBH & CO. KG	19'761
3 SKION GMBH	2'630'978	30 PUSCHENDORF TEXTILSERVICE GMBH	19'471
4 SGL CARBON SE	2'560'000	31 MOMENTUM-CAPITAL VERMOEGENSVERWALTUNGS-	19'270
5 SUSANNE KLATTEN BETEILIGUNGS GMBH	2'357'805	32 S. QU.VERMOEGENSBERATUNG GMBH BETEILIGUNGSGESELL-	16'223
6 JOHANNA QUANDT GMBH & CO. KG FUER AUTOMOBILWERTE	2'160'444	33 EQUITA MANAGEMENT GMBH	16'085
7 DELTON AG	535'189	34 SKB PRIVATE EQUITY GMBH	14'452
8 VENTUS VENTURE FUND GMBH & CO. BETEILIGUNGS KG	192'717	35 AGL ACTIV SERVICES GMBH	13'898
9 SOLARWATT GMBH	171'694	36 X-RAID GMBH	11'098
10 KEF BETEILIGUNGS GMBH	87'096	37 SILVIA QUANDT & CIE. AG	8'933
11 HELIAD EQUITY PARTNERS GMBH & CO. KGAA	83'489	38 SEEDAMM-VERMOEGENSVER- WALTUNG GMBH	8'396
12 LMF UNTERNEHMENSBETEILIGUNGS GMBH	82'597	39 RHO CAPITAL PARTNERS 1999 GMBH & CO. BETEILIGUNGS KG	8'278
13 ACTON 1. BETEILIGUNGS GMBH	82'071	40 S. QU.VERMOEGENSBERATUNG GMBH & CO.	8'195
14 K-TERTIA GMBH	80'390	41 ALTANA KULTURSTIFTUNG GEMEINNUETZIGE GMBH	7'982
15 K-SECUNDUS GMBH	80'390	42 AUDA SELECT GMBH & CO. BETEILIGUNGS KG (2000) C/O RA	6'982
16 K-PRIMUS GMBH	80'388	43 AUDA PARTNERS BETEILIGUNGS GMBH & CO. KG C/O BLLW	6'668
17 WORLD CARD INTERNATIONAL DEUTSCHLAND GMBH	78'581	44 HARALD QUANDT FINANZ GMBH & CO. KG	6'481
18 TRANSNORM BETEILIGUNGEN GMBH	72'028	45 BILDUNGSFONDS EXKLUSIV I AG & CO. KG	4'556
19 ROSMARIN KARREE GRUND- STUECKS GMBH & CO. KG	65'895	46 AGL SERVICE- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	3'916
20 AUDA SELECT GMBH & CO. BETEILIGUNGS KG NR. II (2004)	50'399	47 JQ PRIVATE EQUITY 1 GMBH	3'731
21 UET UNITED ELECTRONIC TECHNOLOGY AG	48'768	48 JQ PRIVATE EQUITY 2 GMBH	3'726
22 DR REAL ESTATE AG	44'562	49 MOMENTUM BETEILIGUNGSGE- SELLSCHAFT MBH	2'744
23 ECOLUTIONS GMBH & CO. KGAA	44'053	50 HQB BETEILIGUNGSKAPITAL GMBH & CO. KG	2'223
24 AUDA VENTURES GMBH & CO. BETEILIGUNGS KG (2000)	42'709	51 TARGET PARTNERS FUND I GMBH & CO. KG	2'108
25 HARALD QUANDT HOLDING GMBH	41'812	52 BR TECHNOLOGIES GMBH & CO. KG	1'306
26 ALTIRA AG	40'725	53 FG MICROTEC GMBH	1'048
27 PERMIRA EUROPE III GMBH & CO. KG	29'655	54 AGL ASSEKURANZ MAKLER AG	291

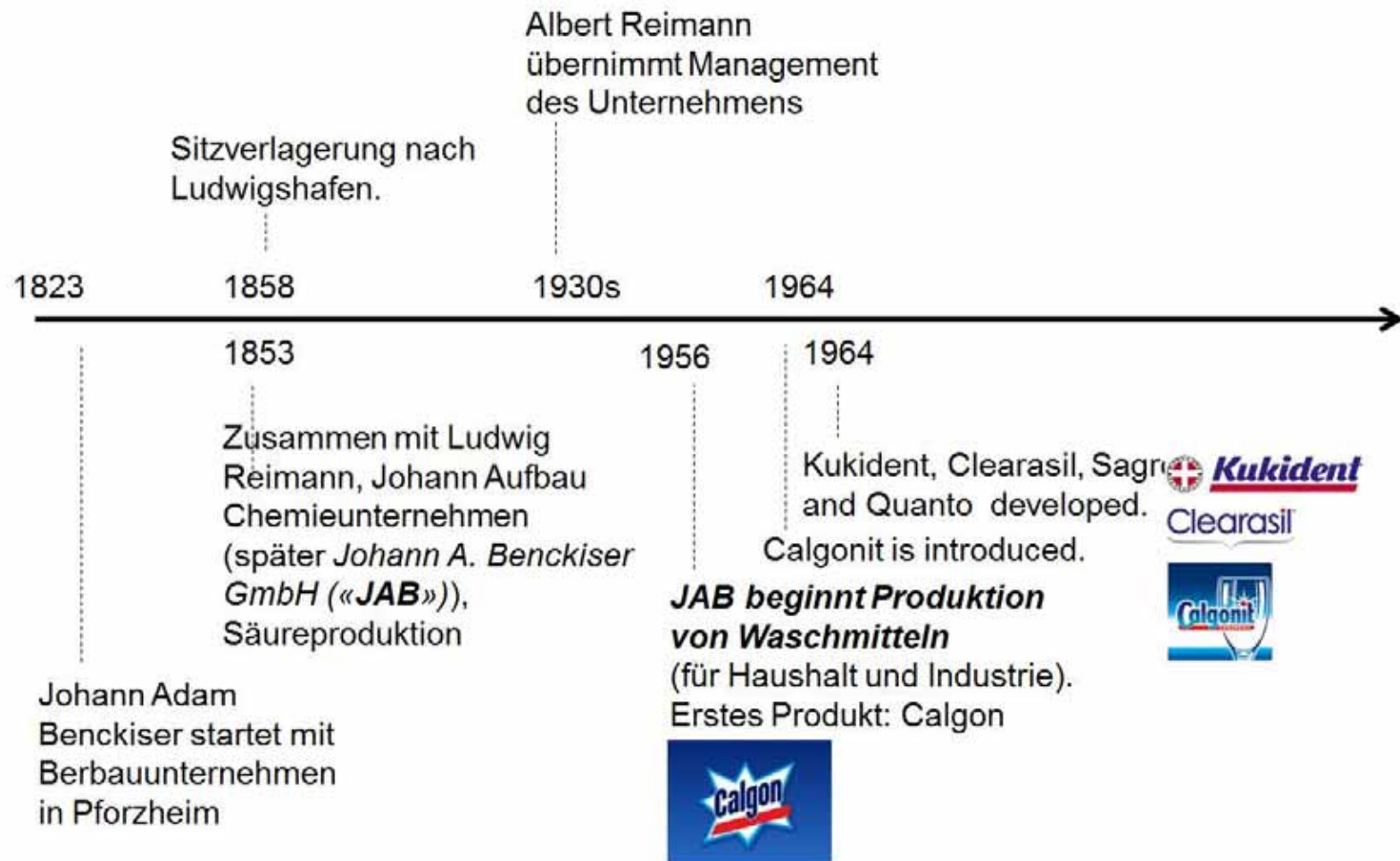
Total Assets der jeweiligen Unternehmen, unbereinigt nach Anteil am EK,  
Anteil Familien Quandt / Klatten bei BMW: ca. 47%

## Familie Reimann

Keine Fotos verfügbar

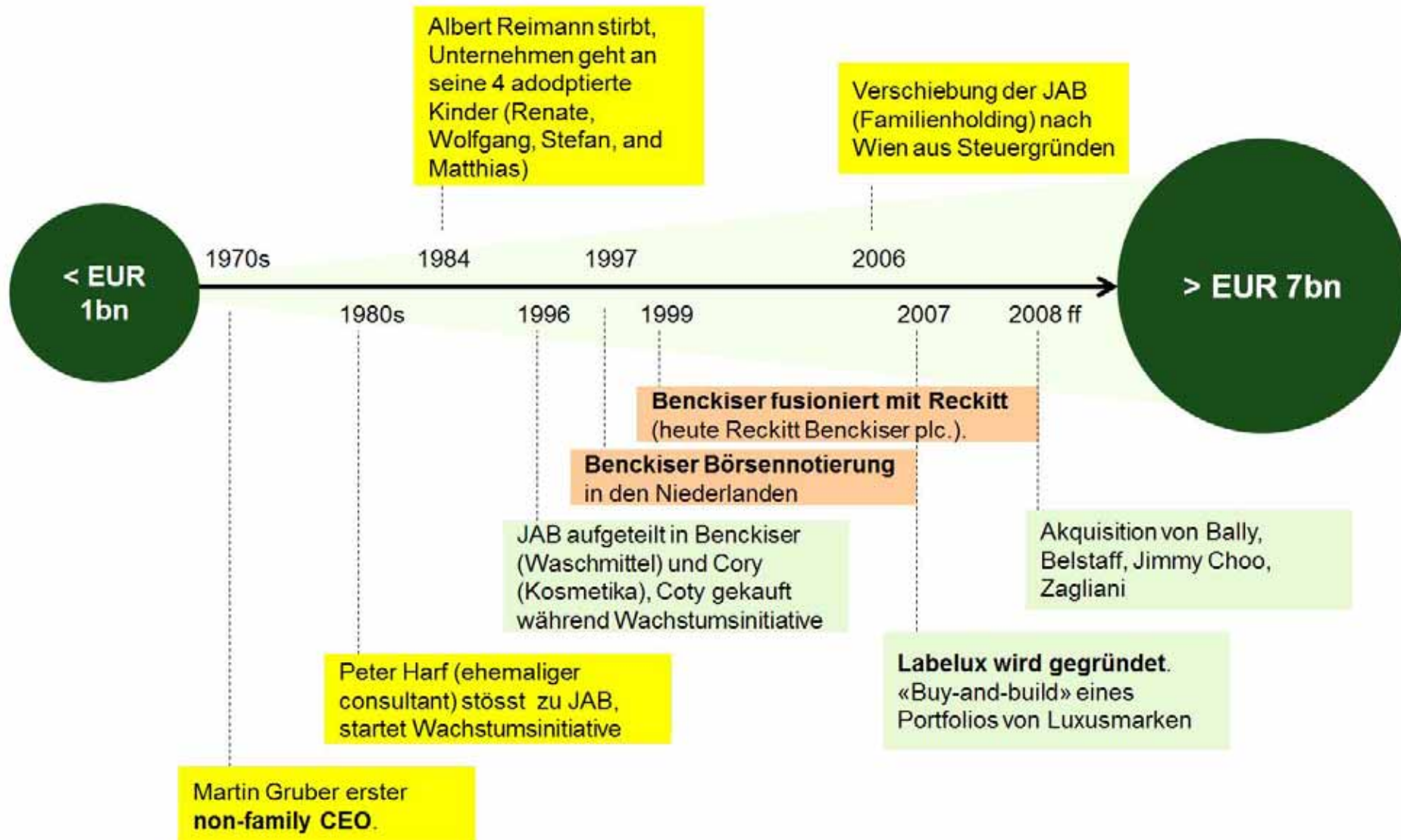
## Familie Reimann: die Anfänge

Aufbau, Diversifikation und selektiver Ausstieg aus Geschäften  
Vermögen bleibt zusammen und in Beteiligungen investiert

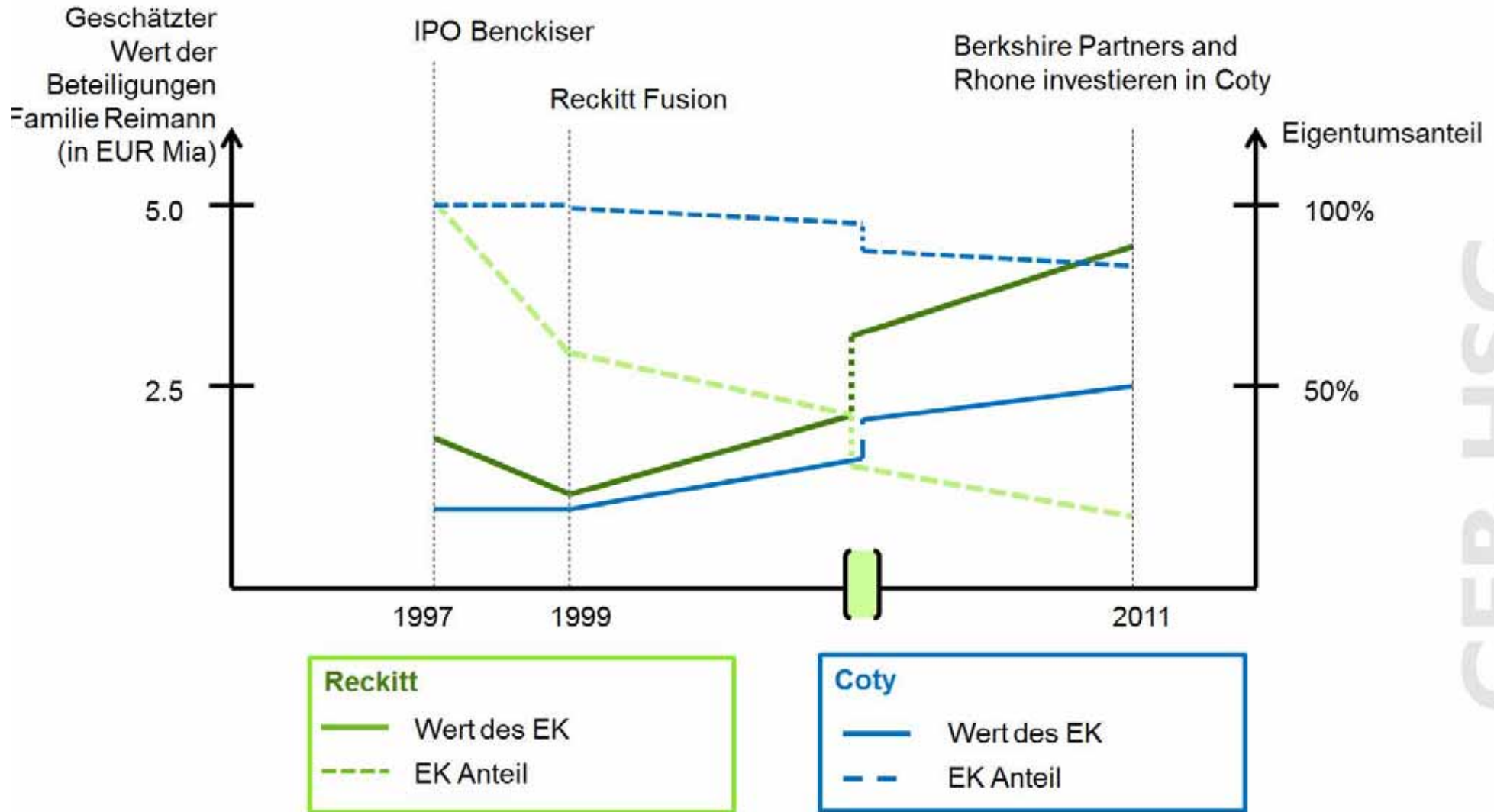




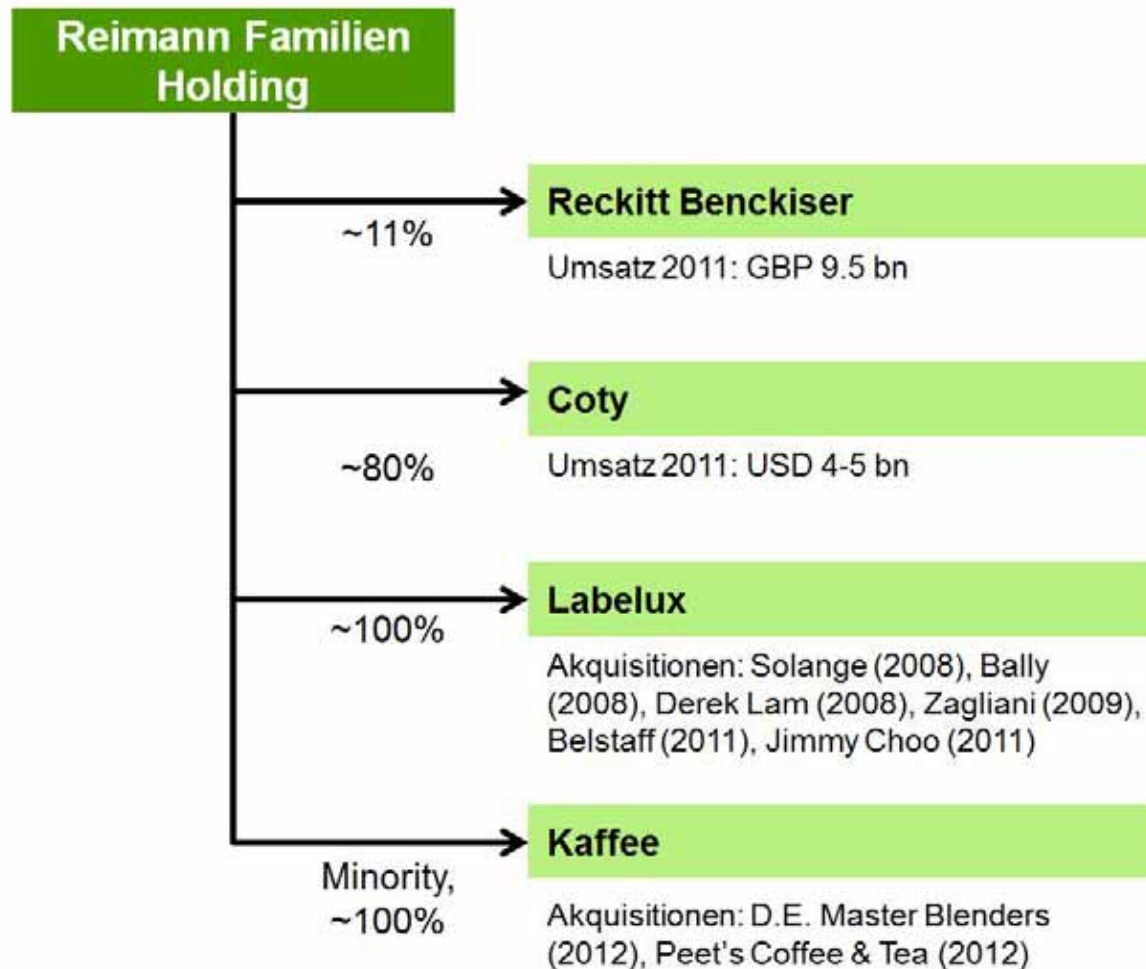
# Familie Reimann: 5. & 6. Generation: Vom Unternehmer zum unternehmerischen Investor



# Familie Reimann: 5. & 6. Generation: Vom Unternehmer zum unternehmerischen Investor



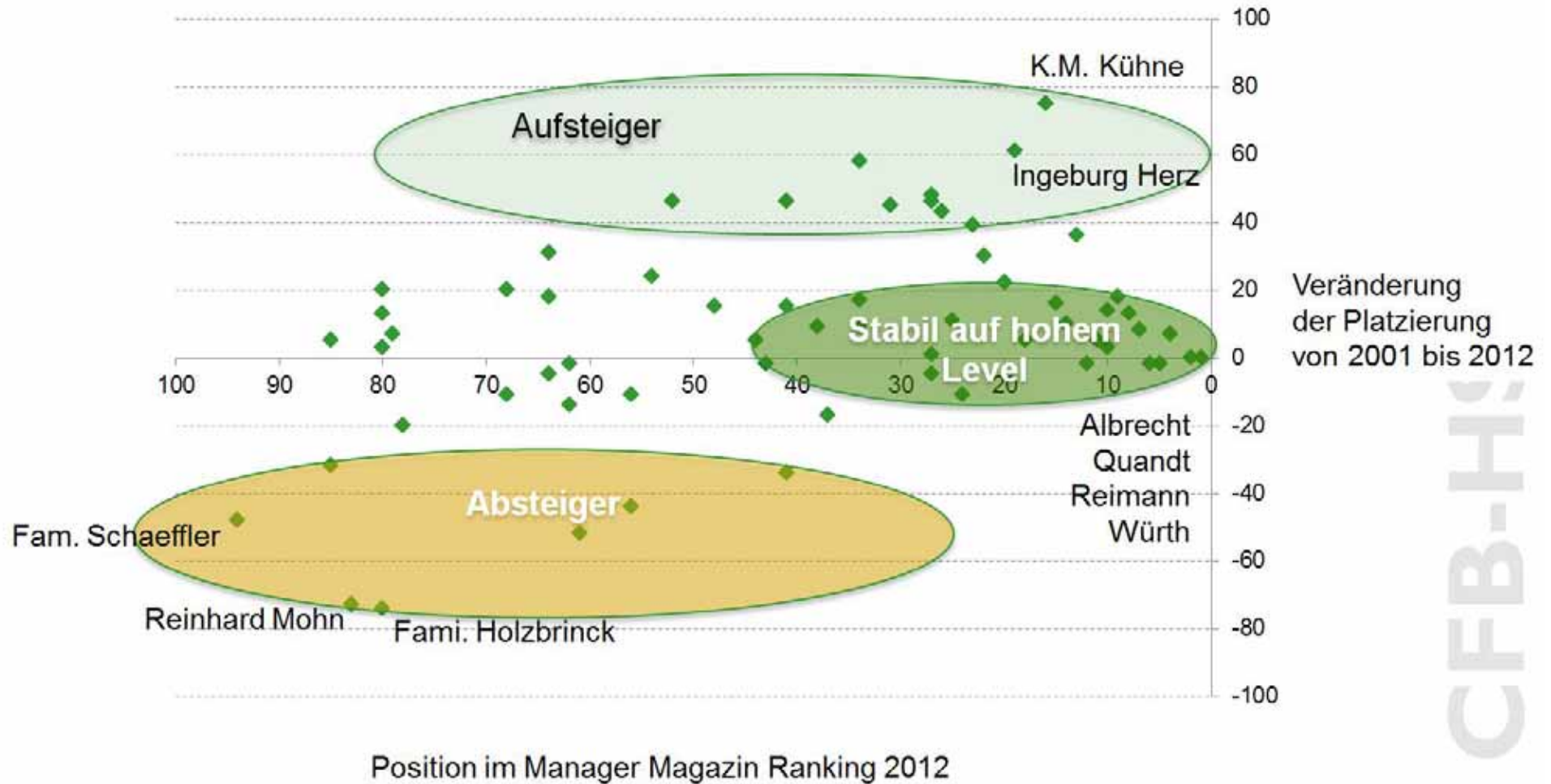
# Familien Reimann heute: 4 Kernbeteiligungen



# Lessons learned von langfristig erfolgreichen Unternehmerfamilien



# Manager Liste reichste Deutsche 2001 bis 2012, nur Personen / Familien, die seit 2001 dabei sind



## Resultate nur die Konsequenz von Survivor Bias? Analyse Manager Liste reichste Deutsche 2001 bis 2012

- 37 Personen/Familien sind 2001, Jahr der ersten Liste, rausgefallen
  - 6 Fälle, ins Schweizer bzw österreichische Ranking "umgezogen"
  - 31 Fälle aus Liste ausgeschieden, zwei Hauptgründe:
    - 50%: Umsatzrückgänge bzw Insolvenz im Kerngeschäft
    - 50%: Verwässerung des Vermögens nach Generationenwechsel

Tradition ist nicht das Halten der Asche,  
sondern das Weitergeben der Flamme.

Thomas More (1478-1535)

Center for Family Business



Universität St.Gallen

Center for Family Business  
der Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00  
thomas.zellweger@unisg.ch  
www.cfb.unisg.ch

CFB-HSG







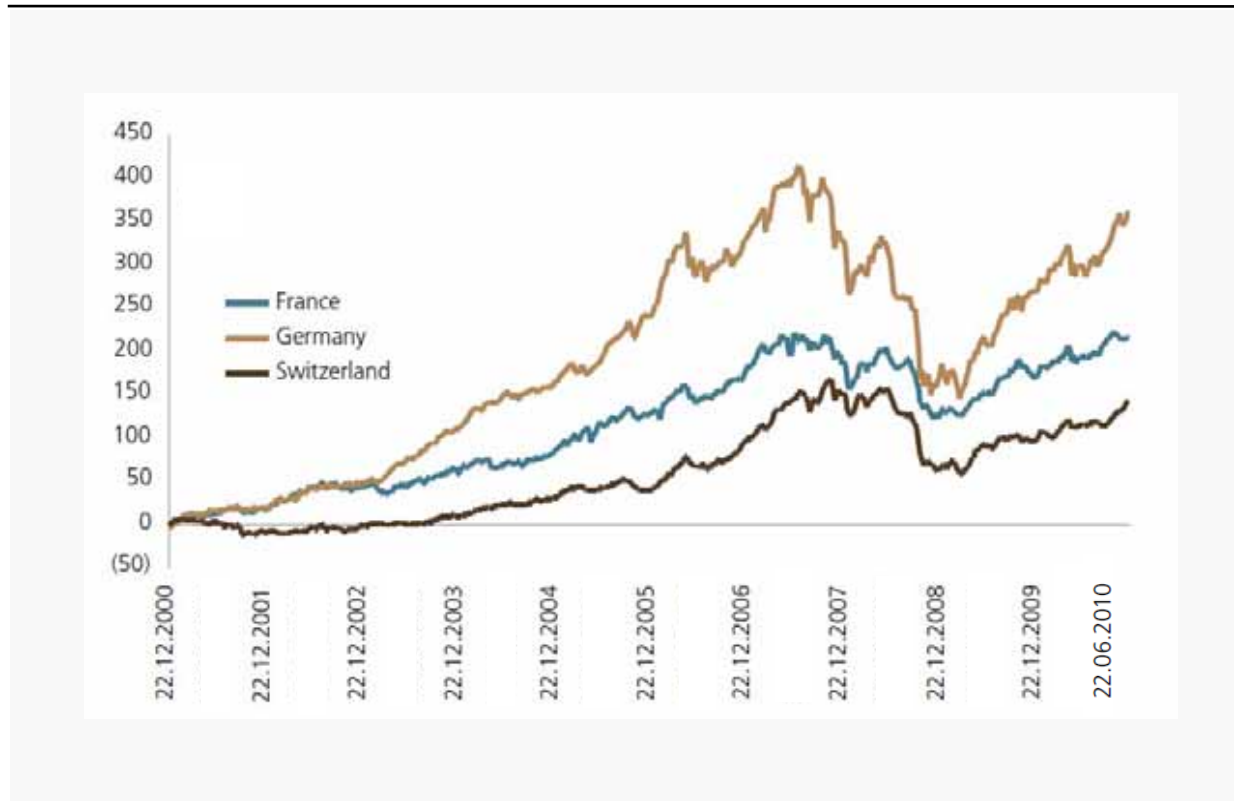
# Zukunftsfähige Führung

*Nachfolgestrategien und Stolpersteine bei Familienunternehmen*



# Familienunternehmen liefern eine bessere Performance

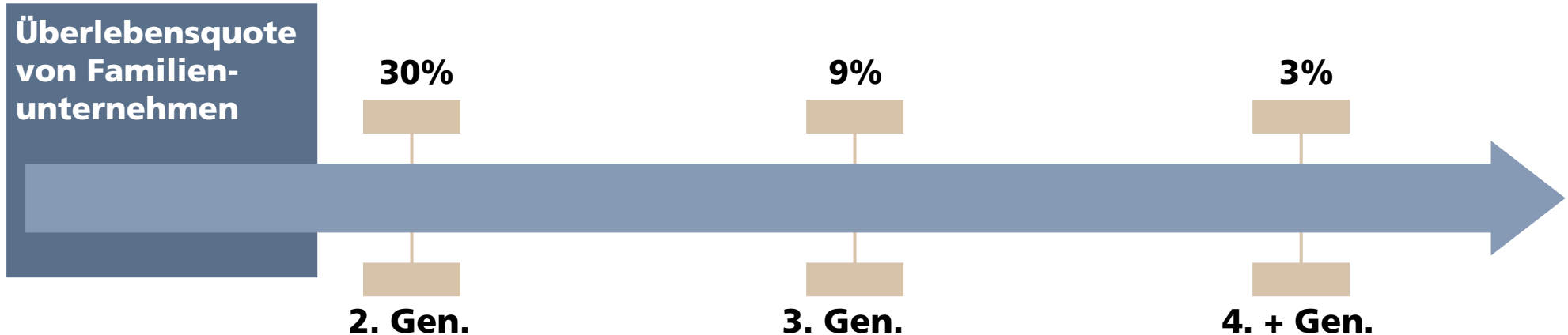
## CSH vs. MSCI (domestic) – Outperformance der Aktien



- UBS Research von 169 börsennotierten Gesellschaften
- Schweiz, Frankreich, Deutschland
- Gesellschaften mit langfristigen Aktionären haben während der Zeitperiode von 2000-2010 eine bessere Performance als der Aktienindex geliefert (jährlich 16.5%+)

# Familienunternehmen sind ein wichtiger ökonomischer Faktor

---



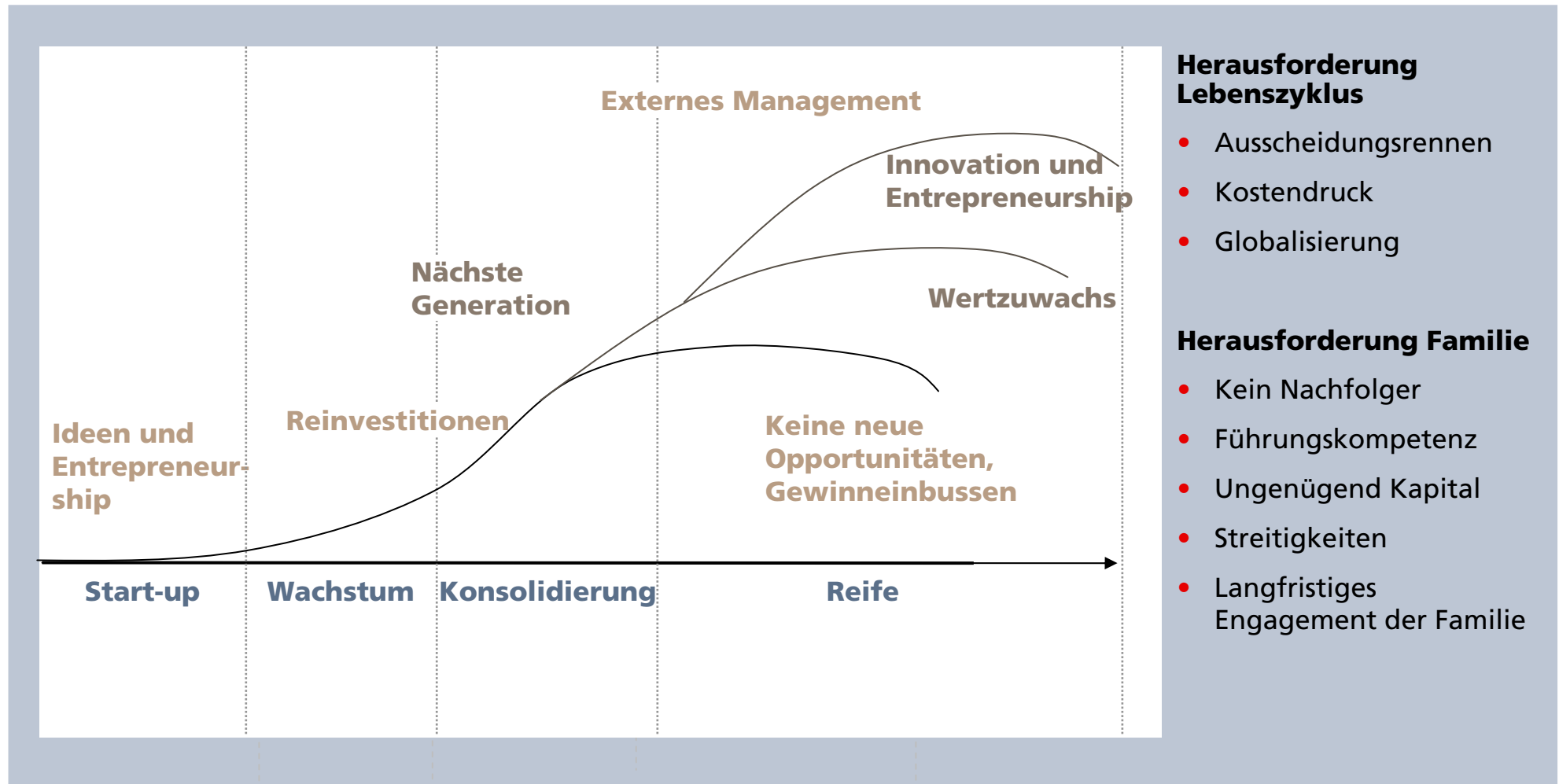
“**70-90% of global GDP annually are created by Family Businesses**”  
Family Firm Institute

“**Shirtsleeves to shirtsleeves in 3 generations**”  
US example

**...nur 30% schaffen den Generationenwechsel**

# Herausforderung Lebenszyklus: Erhalt von Ertragskraft und Marktposition

## Lebenszyklus von Familienunternehmen

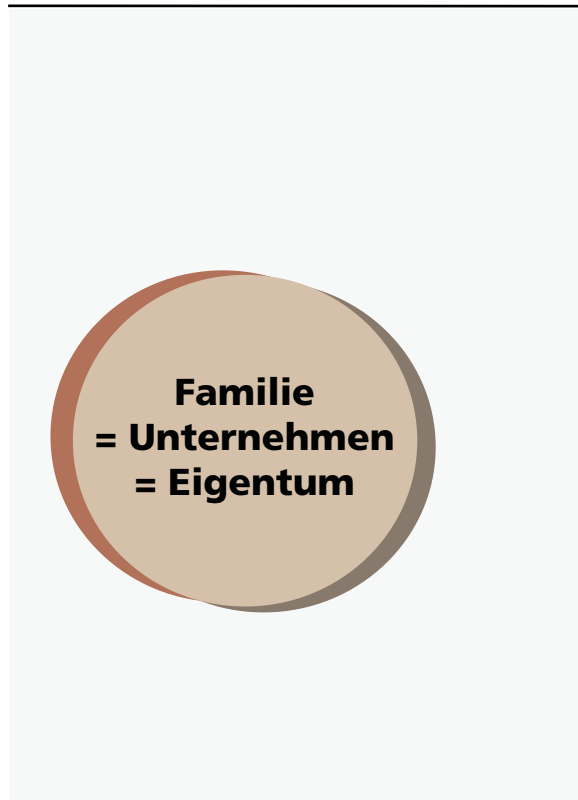


Die Gewinner sind unter den besten Unternehmen in der Welt

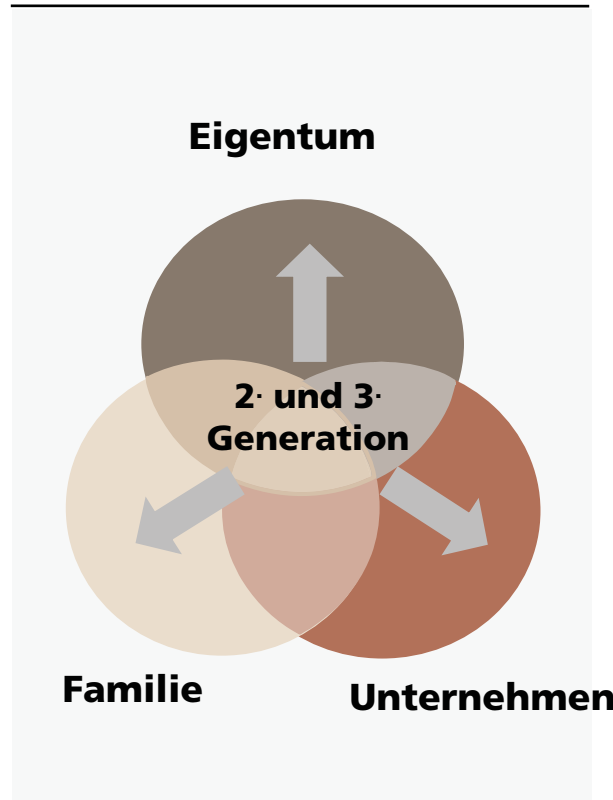
# Erkennen der Rollen und Bewältigung von Konflikten

## Entwicklungsprozess von Familienunternehmen über Generationen

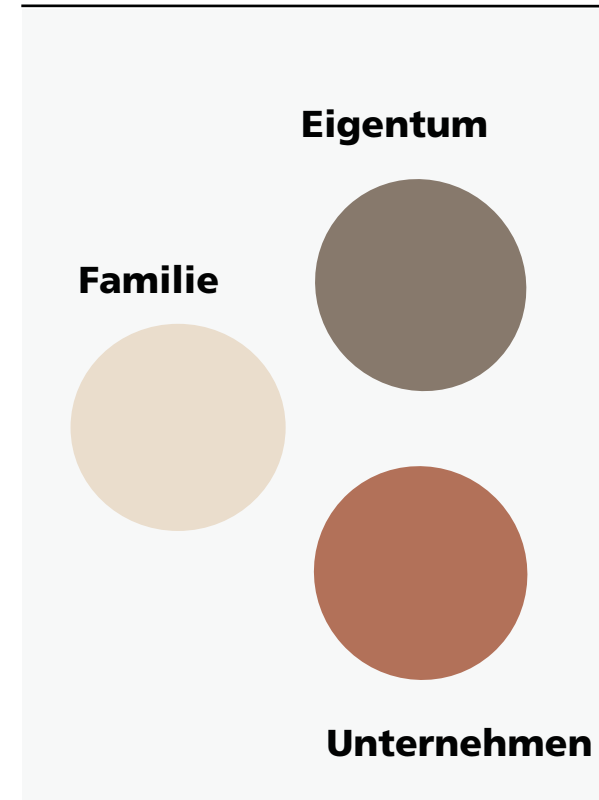
### Unternehmensgründer



### Partnerschaft / Konsortium



### Trennung von Eigentum & Unternehmensleitung



**Herausforderung  
Vermögenserhalt**

# Familienunternehmen: Erfolgsfaktoren

---

- Engagement der Familienaktionäre, sowohl die Familien- als auch die Unternehmenswerte zu leben. Zustimmung zum Erhalt der Firma als Familienunternehmen
- Starke Unternehmenskultur, um die Identifikation aller Interessensgruppen zu stärken (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre)
- Langfristiges Denken und konservative Finanzierungsstrategie, um die Unabhängigkeit in schwierigen Zeiten zu bewahren
- Innovationskultur
- Professionalität in der Entwicklung von Führungskräften in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat
- Diversifikation in neue Geschäftsbereiche, damit Familienmitglieder in unterschiedlichen Geschäftsbereichen tätig werden können. Diversifikation dient auch als Schutz in Krisenzeiten

# Als vermögende Familie über Generationen überleben

---

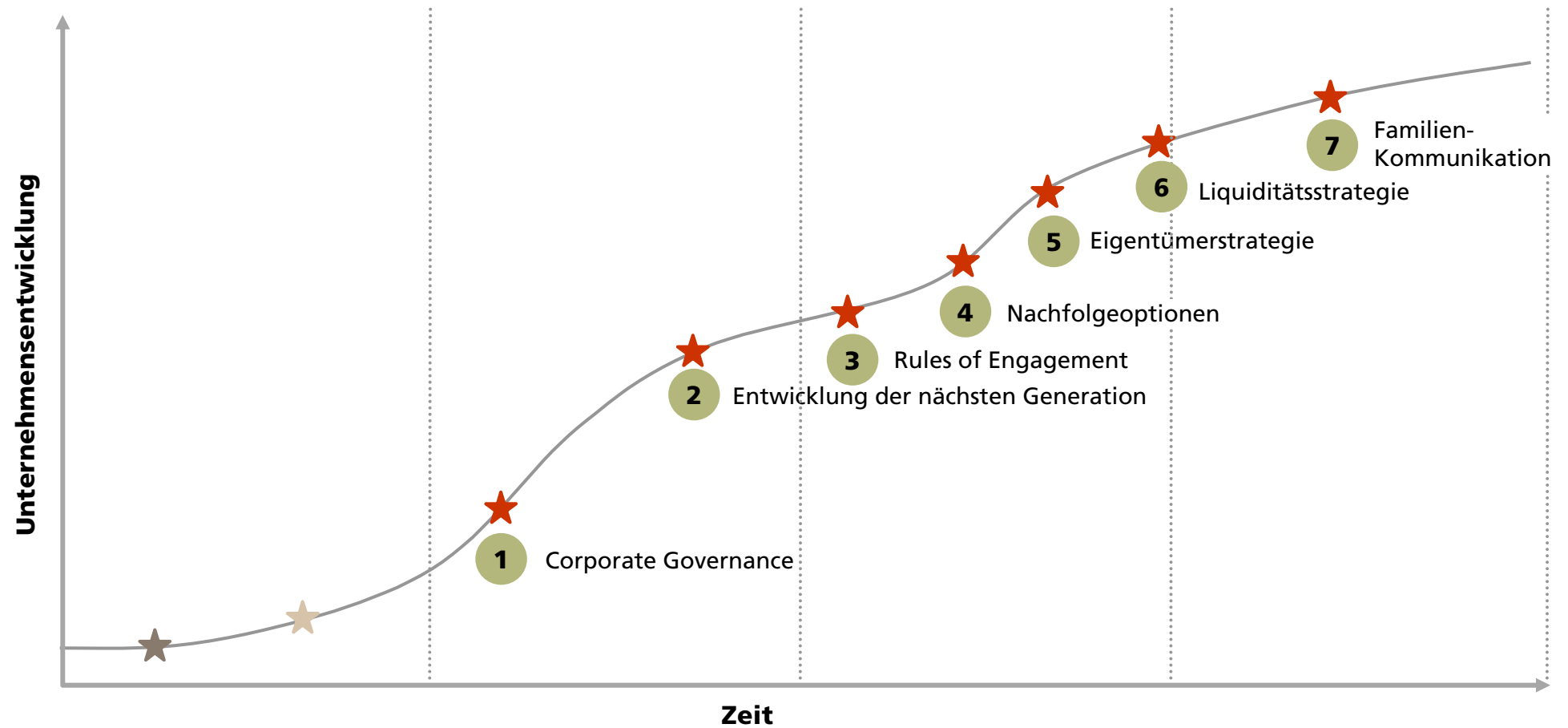
## Strategien in vier Hauptbereichen

- 1 Erfolgreiche Führung des Familienunternehmens
- 2 Managen der Familie im Unternehmen; Sicherung der Nachfolge
- 3 Entwicklung eines Family Governance-Systems, da Komplexität mit Zuwachs der Generationen steigt
- 4 Aufbau von professionellen Strukturen zur Verwaltung des Familienvermögens




# 7 Schritte zur erfolgreichen Family Business Governance


## Eine lebenslange Aufgabe



## Schlüsselfragen

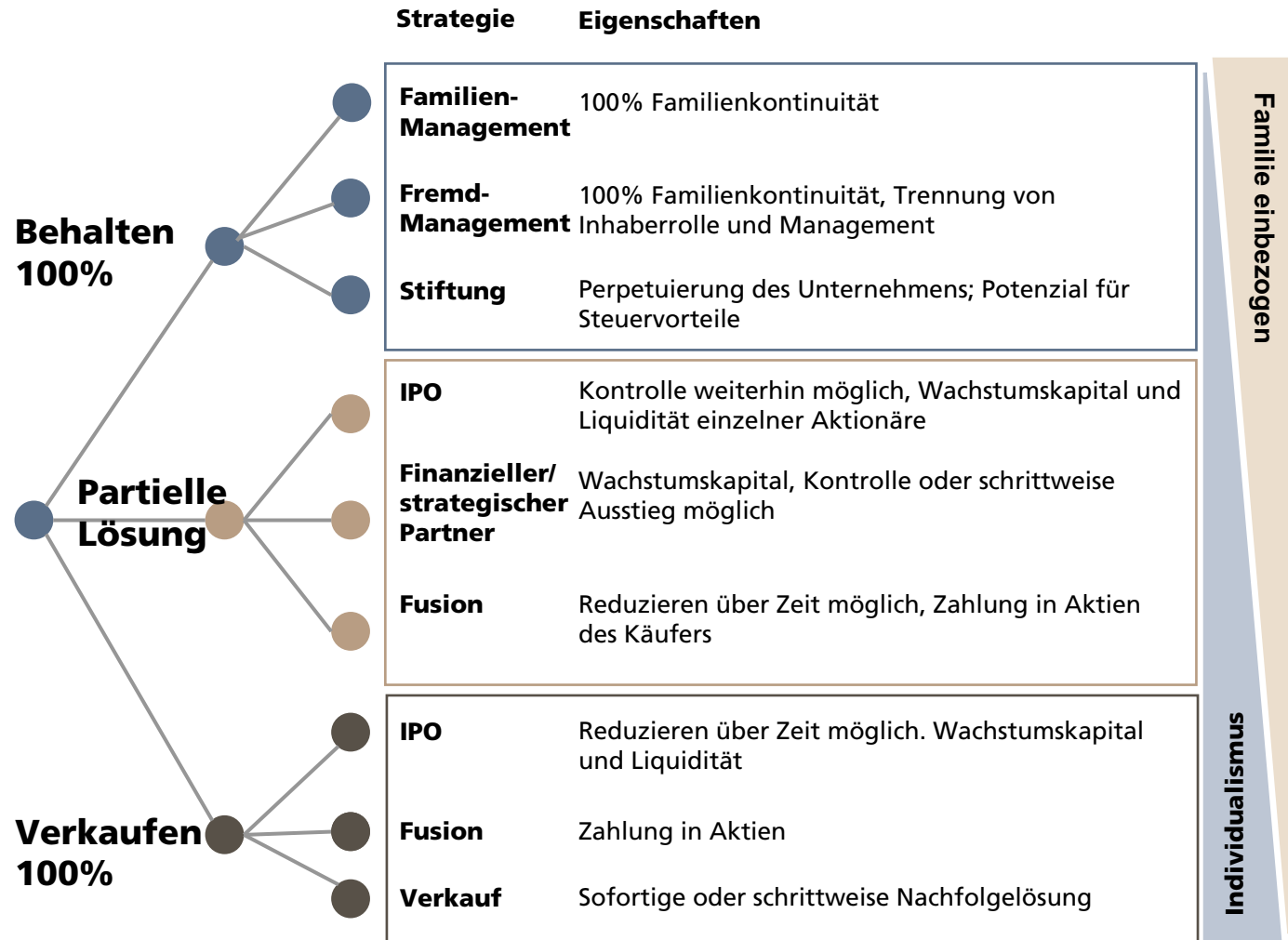
- Sollen Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten?
  - Familiengeführt oder familienkontrolliert?
  - Welche Auswahlkriterien?
  - Wer entscheidet?
- 

## Überlegungen

- Vision des Familienunternehmens
    - Business- und Familien SWOT Analyse
  - Familiengeführt oder familienkontrolliert?
    - Nachfolge muss gesichert sein
    - Kontrolle über Beirat/Verwaltungsrat oder Führungsrolle im Managementteam
  - Unternehmenskultur
    - Leistung, Fairness, Transparenz
    - Attraktivität als Arbeitgeber
    - Globaler Wettbewerb
  - Entwicklung über Generationen
- 

# 4 Bewertung strategischer Nachfolgeoptionen

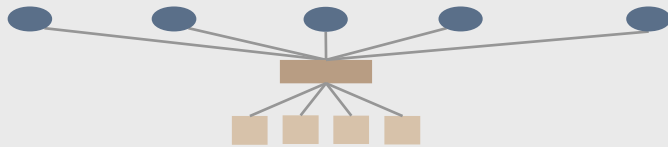
## Strategische Optionen



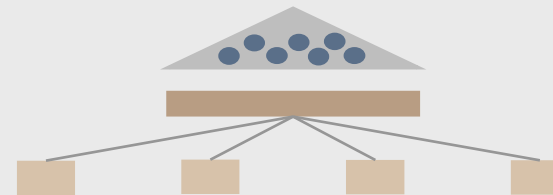
# 5 Beispiel Eigentümerstruktur

## Struktur aus Strategie ableiten

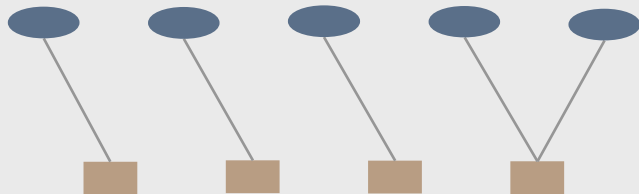
Familienholding mit individuellen Investoren



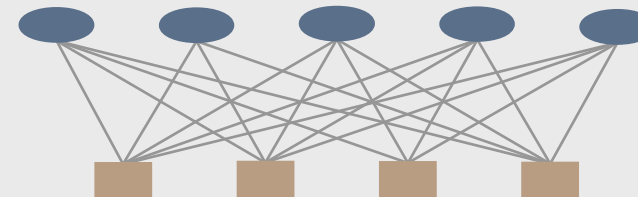
Familienholding in Besitz einer Stiftung oder Trusts



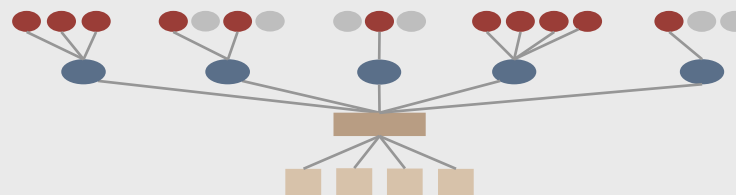
Individuelles Eigentum ("Real-Teilung")



Individuelles Eigentum



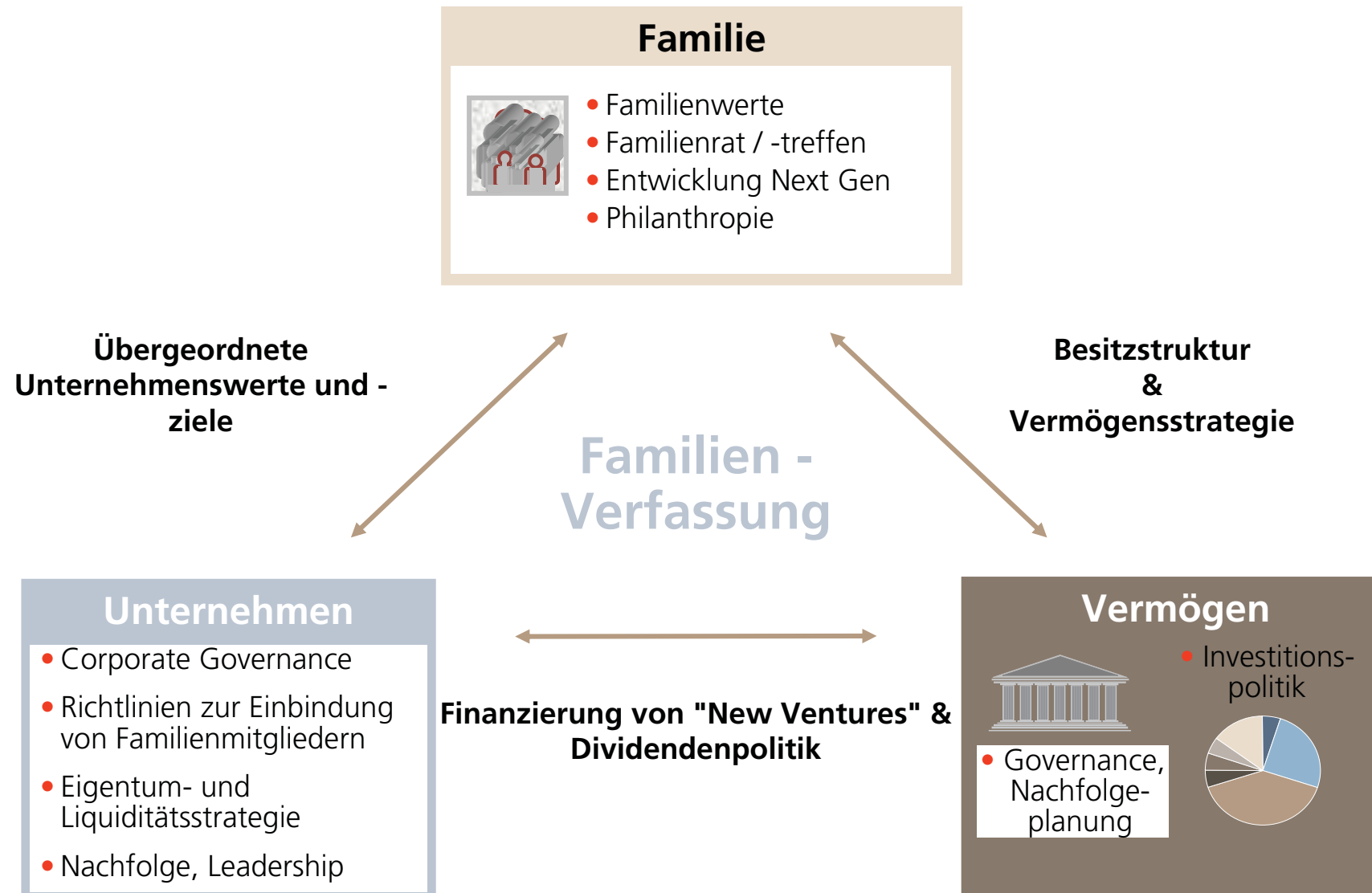
Holdings nach Familienstämmen



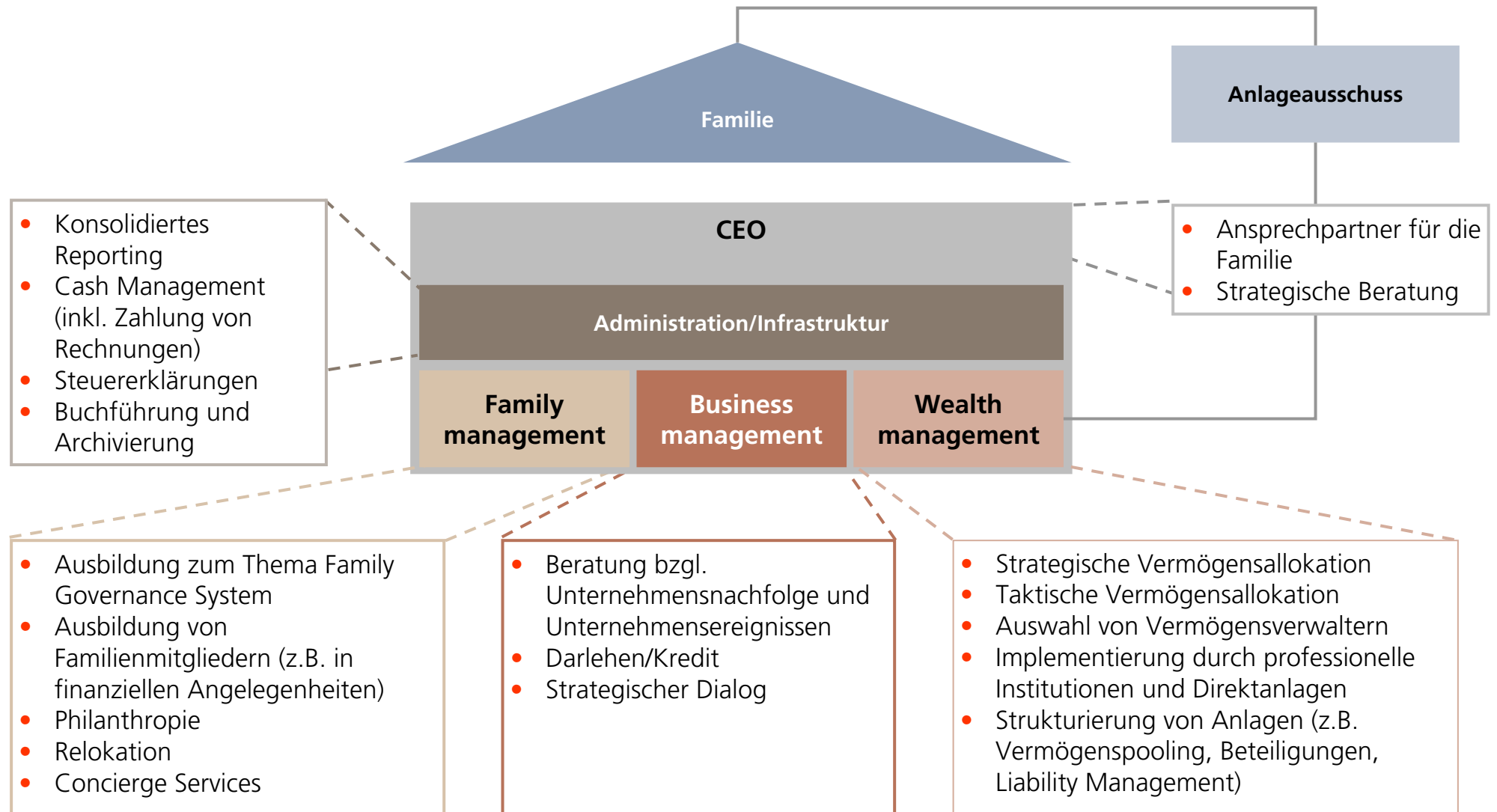
## 5 Was ist die Inhaberstrategie?



# Beispiel eines Family Governance Systems



# Family Office: Die "make or buy" Entscheidung



# UBS Family Advisory team

---



**Henry Hirzel**  
*Managing Director*  
Tel: +41 44 234 56 24  
[henry.hirzel@ubs.com](mailto:henry.hirzel@ubs.com)

Henry Hirzel is Global Head of Family Advisory for UBS AG. He has 29 years of investment banking and wealth management experience spanning from capital markets and strategic advisory to wealth planning and investment management in various locations (Zurich, London, Tokyo and Hong Kong).

Henry holds a PhD in Law from University of Zurich.



**Jason Hobday**  
*Executive Director*  
Tel.: +41 44 237 62 64  
[jason.hobday@ubs.com](mailto:jason.hobday@ubs.com)

As part of the Family Advisory team in Zurich, Jason draws on a wealth of experience gained during 9 years with a global family office group, including heading their London division.

Jason received a BA LLB from the University of the Witwatersrand and is an admitted attorney of the High Court of South Africa.



**Yvonne Vértés von Sikorszky**  
*Executive Director*  
Tel.: +41-44-234 3961  
[yvonne.vertes-von-sikorszky@ubs.com](mailto:yvonne.vertes-von-sikorszky@ubs.com)

Yvonne has extensive experience in advising family owned businesses and families over the last 27 years with UBS Corporate Advisory Group, UBS Investment Bank (Zurich) and Booz Allen & Hamilton (Paris, London, München).

She has experience from seats in supervisory boards, family boards and business set up and development. Yvonne graduated with an MBA from Stockholm School of Economics.



**Dolores Bricchi**  
*Director*  
Tel.: +41 44 237 79 45  
[dolores.bricchi@ubs.com](mailto:dolores.bricchi@ubs.com)

Dolores has joined the Family Advisory team in Zurich with 12 years experience in Banking in various locations (Milan, Monte-Carlo, Buenos Aires and Zurich) striding from front-to-back setup of product and services offering for newly established UBS locations.

Dolores holds a licenciante in Business Administration from University of San Andrés in Argentina & a Master in International Economics & Finance from Bocconi University in Italy.



# Rechtliche Hinweise

---

Diese Präsentation dient ausschließlich zu Ihrer Information und stellt kein Angebot oder keine Aufforderung zur Offertenstellung für den Kauf oder Verkauf von Produkten oder spezifischen Dienstleistungen dar.

Obwohl der Inhalt dieser Präsentation unserer Meinung nach auf zuverlässigen Quellen basiert, lehnt UBS jede ausdrückliche oder stillschweigende Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab.

Alle in dieser Publikation gemachten Angaben und geäußerten Meinungen können jederzeit ändern. UBS behält sich das Recht vor, die Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit und ohne Vorankündigung zu ändern.

Einzelne Dienstleistungen und Produkte sind rechtlichen Restriktionen unterworfen und können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden.

Ausser wo dies spezifisch erwähnt wird erbringt UBS keine Rechts- oder Steuerberatung und diese Präsentation stellt keine solche Beratung dar. UBS empfiehlt allen Personen, die sich für die in diesem Dokument erwähnten Produkte und Dienstleistungen interessieren, entsprechende unabhängige Rechts-, Steuer und andere professionelle Beratung einzuholen.

Dieses Dokument darf ohne vorherige und ausdrückliche Genehmigung von UBS nicht vervielfältigt oder weitergegeben werden.

© UBS 2013. Das Schlüsselsymbol und UBS zählen zu den eingetragenen und nicht eingetragenen Handelsmarken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



# Agenda

---

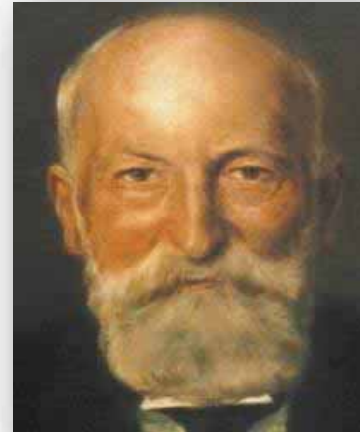
- Das Familienunternehmen: Historie und Entwicklung der Firma und Familie Rodenstock
- Heute: Das Leben „danach“ als Unternehmerfamilie
- In Zukunft: Was kommt und was bleibt?
- Fazit

# Rodenstock Vorstellung

RODENSTOCK

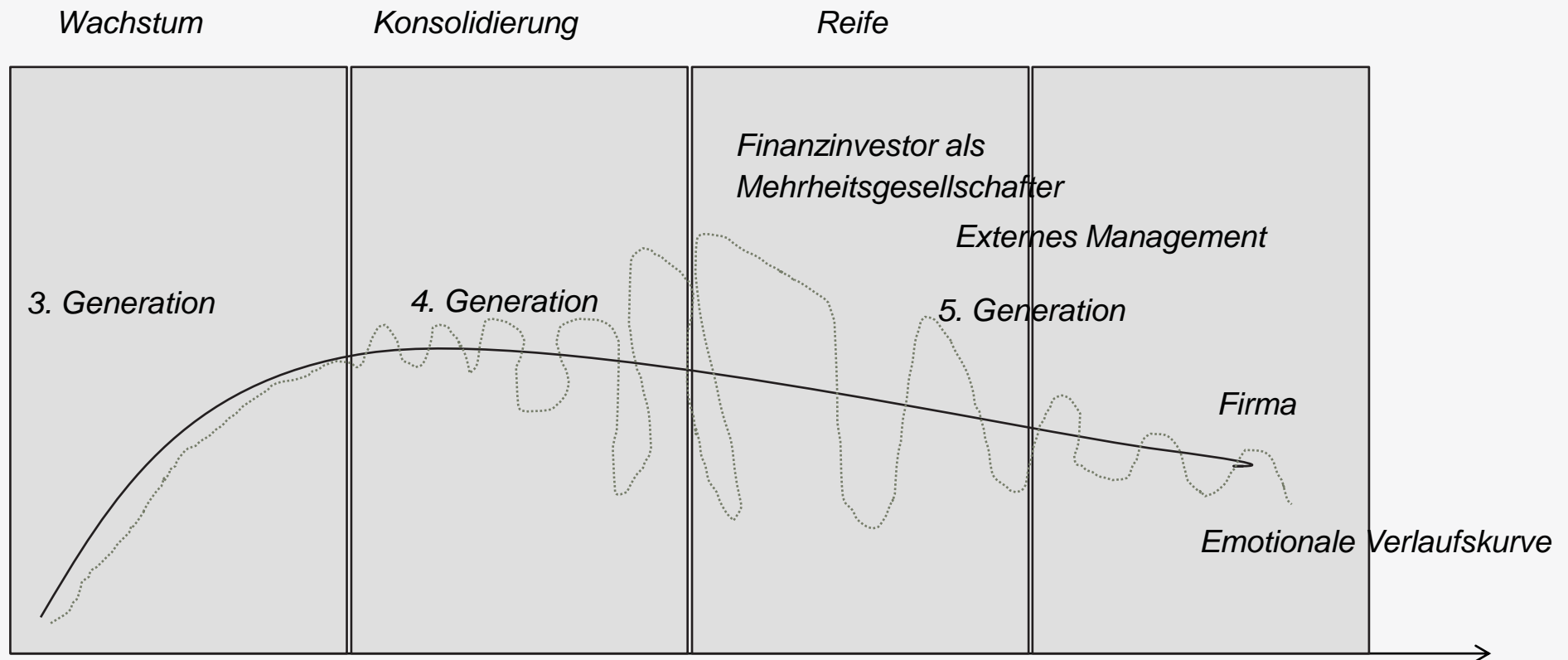
GESELLSCHAFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

- gegründet 1877 von Josef Rodenstock
- Josef Rodenstock 1846 – 1932
- Alexander Rodenstock 1883 – 1953
- Rolf Rodenstock 1917 – 1997
- Randolph Rodenstock 1948
- Rupprecht (1980) und Beatrice Rodenstock (1972)

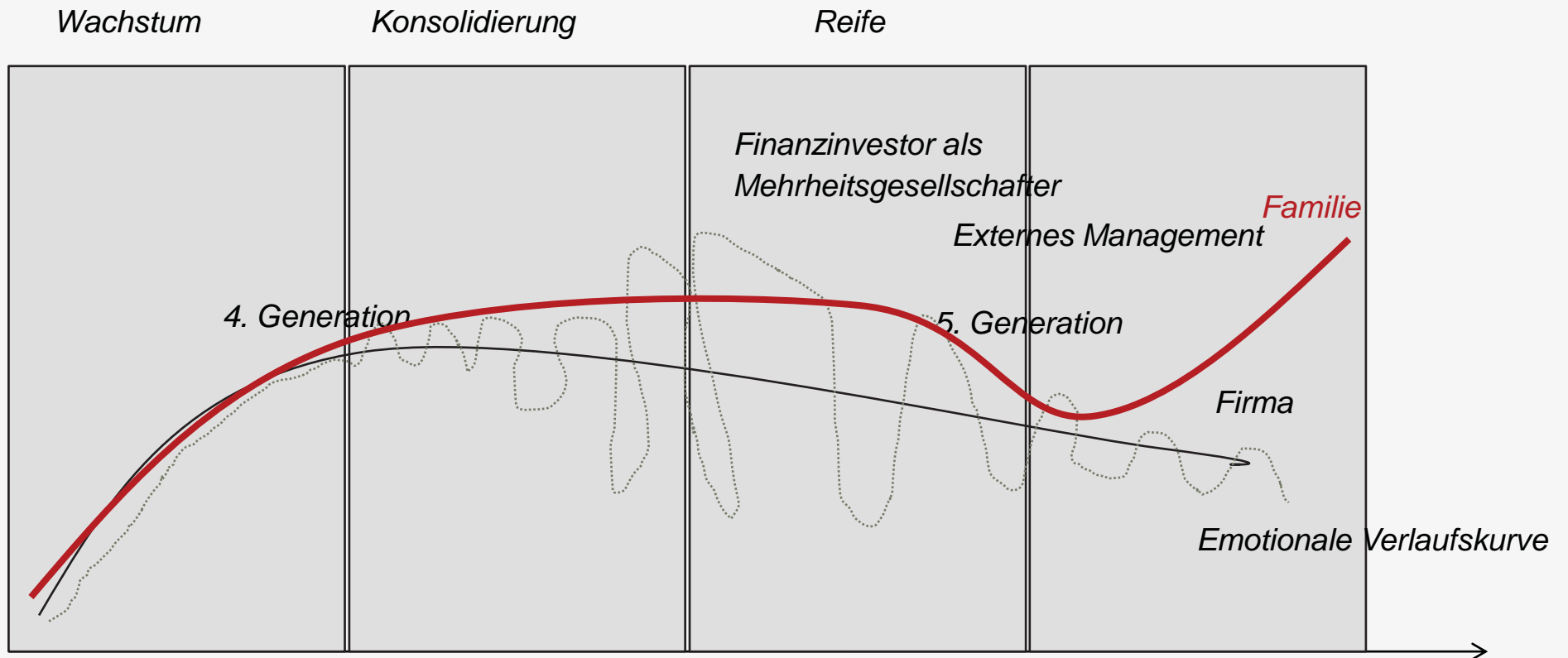


# Lebenszyklus der Firma und Familie

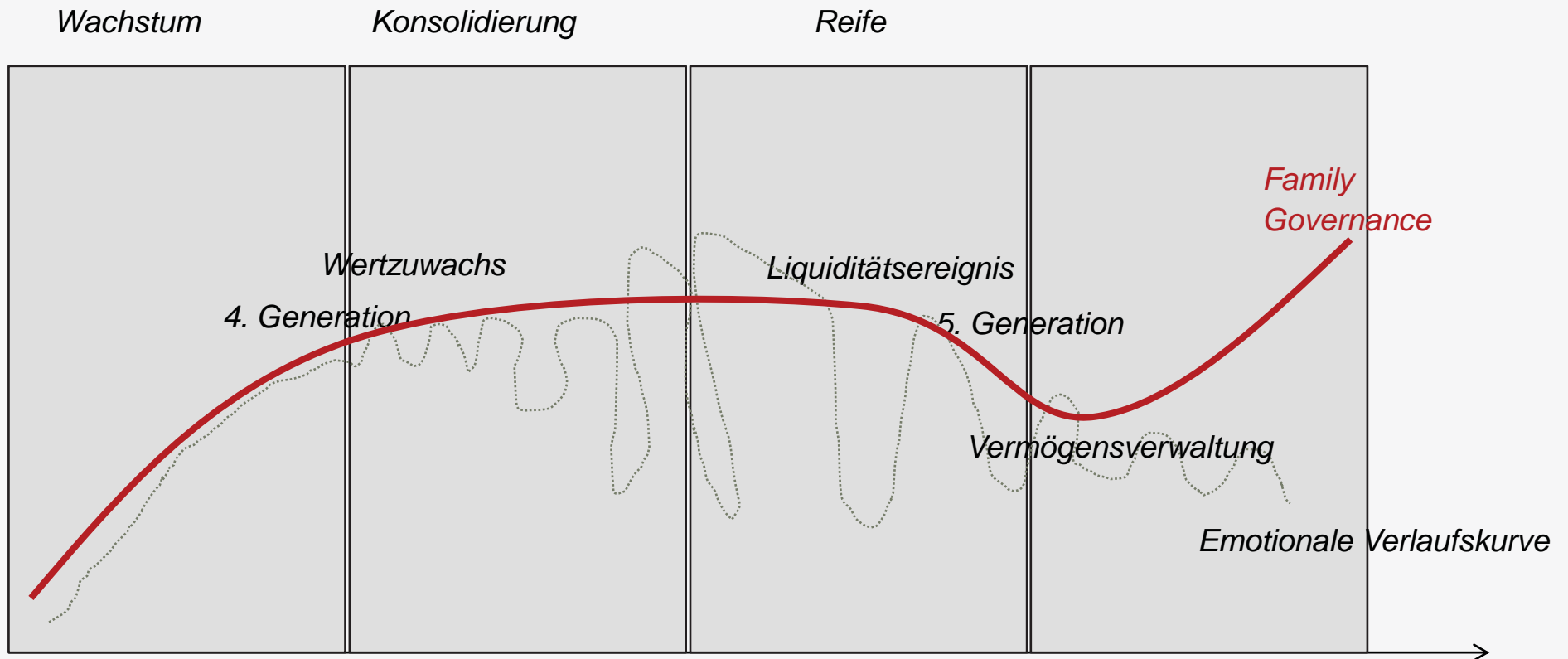
## Rodenstock



# Lebenszyklus der Firma und Familie Rodenstock

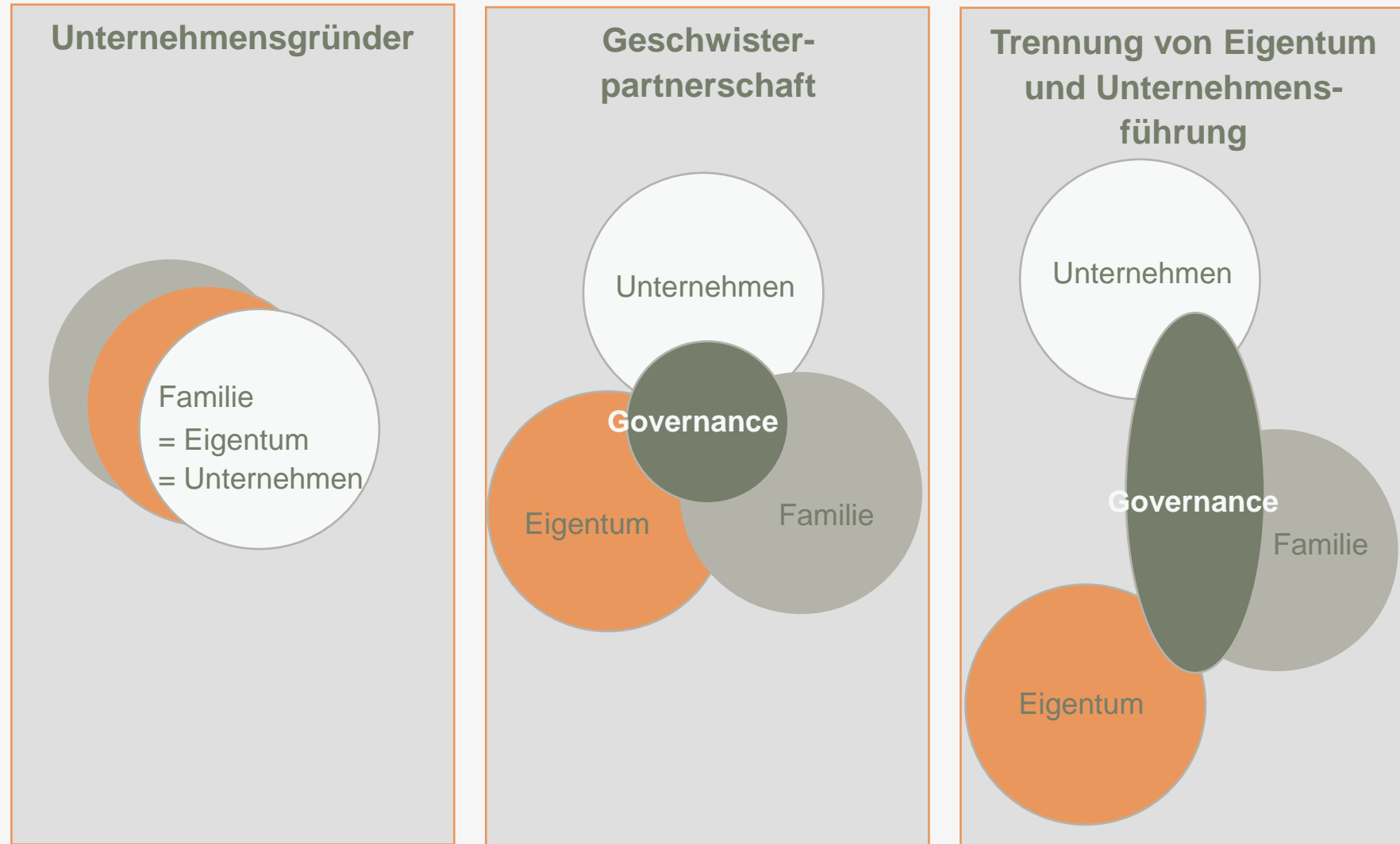


# Lebenszyklus der Firma und Familie Rodenstock



# Bedeutung der Governance über Generationen

Entwicklungsstufen der Generationen →





## ■ Rodenstock 1990

- Umsatz: 318 Mio. Euro
- Mitarbeiter: weltweit 6.839, Deutschland 5.666
- Geschäftsfelder: Brillengläser, Brillenfassungen, augenoptische Instrumente, optisches Arbeitsmaterial, Präzisionsoptik
- KG Familiengesellschafter

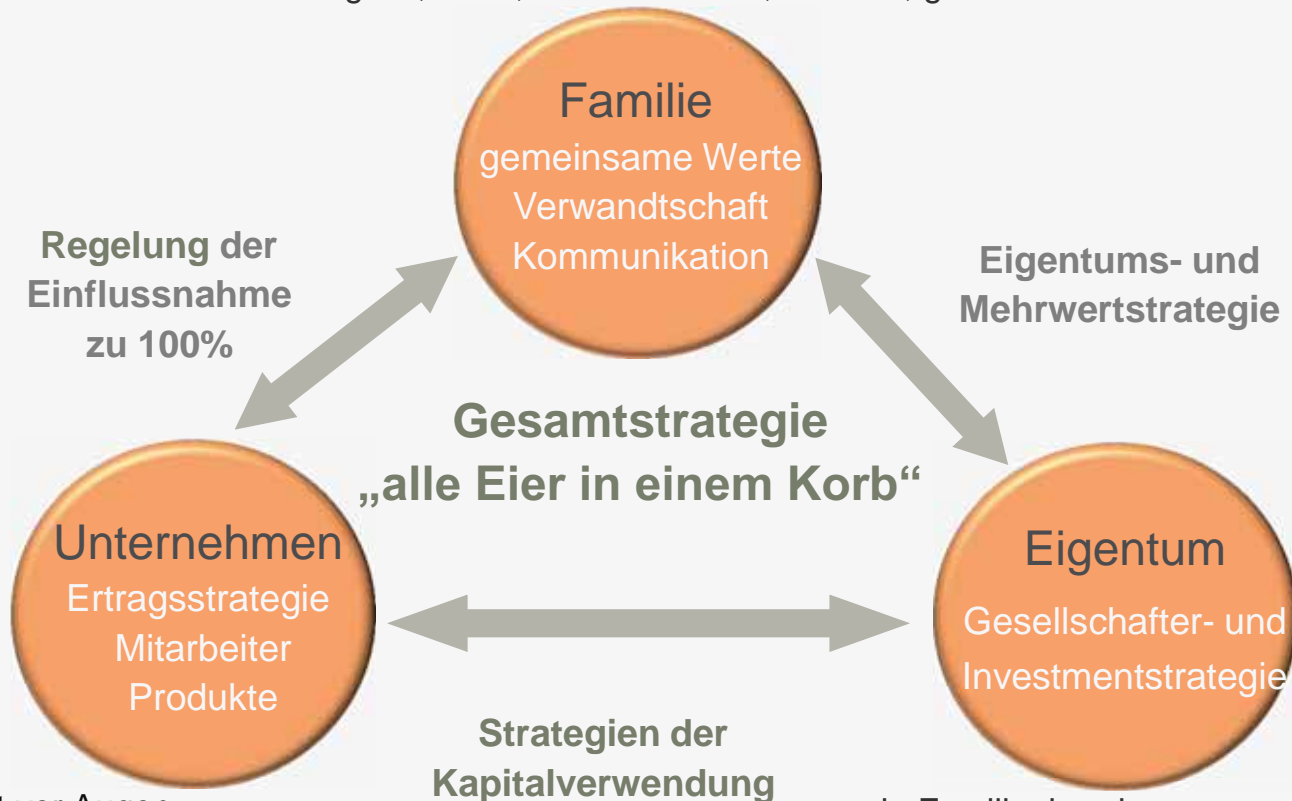
## ■ Rodenstock 2006

- Umsatz: 372 Mio. Euro
- Mitarbeiter: weltweit 4.374, Deutschland 1.644
- Geschäftsfelder: Gläser und Fassugen
- GmbH Finanzinvestor

- Über 50% Randolph Rodenstock als Persönlich Haftender Geschäftsführender Gesellschafter
- Restlichen Anteile für restliche 9 Familienmitglieder
  - Großtante
  - Tanten
  - Bruder
  - Cousins
- Entscheidungsstruktur war eindeutig

# Nachfolgeregelung: 3. und 4. Generation

- Familie definiert sich über Firma (Business first)
- Ältester Sohn bekommt Firma/wird Nachfolger
- Familienoberhaupt = Firmenoberhaupt
- Zuverlässigkeit, Fleiß, Zusammenhalt, Qualität, gesellschaftlichen Beitrag leisten



- Qualität vor Augen
- Internationalisierung
- Diversifikation
- Nachfolger als GF

- in Familienhand
- Geschäftsführer (PhG) bekommt Mehrheitsanteile
- nur Familienmitglieder = Gesellschafter
- hohe EK-Quote

**=> Keine ausreichende Nachfolgeregelung/-Strategie**

## ■ Generationswechsel:

- Schlanke Regelung der Nachfolge
- Gemeinsame Führung als Übergabemodell
- Zunehmender Ertragsverfall
- Konflikt über Sanierungsmanagement (Unternehmensberater) beeinträchtigt Führungskräfte und Familie
- Vater steckt unter Familieneinfluss zurück (89)
- Endgültiger Führungswechsel 1990 nach 13 Jahren „Überlappung“
- Neuer Vertrag zwischen Senior und Junior

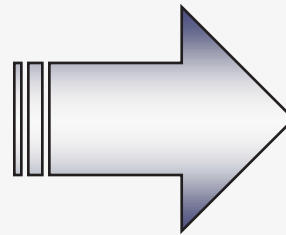
# Schrittweiser Verkauf des Unternehmens

---

- 2000 finanzieller Engpass um Wachstum und Fehlinvestment in USA aufzufangen
- Umwandlung der KG in eine GmbH & Co. KG
- Überlegungen innerhalb der Familien und mit Experten, wie Finanzierung geschehen könnte
- Option strategischer oder Finanzinvestor: Absicherung des Unternehmenswachstums, aber Aufgabe der Kontrolle durch Familie?
- Entscheidung für Finanzinvestor und schrittweiser Verkauf aller Firmenanteile an ersten und zweiten Finanzinvestor

- Was lief gut?
  - Arbeitsplätze und Vermögen gewahrt
  - Entscheidung des Verkaufs selbst getroffen: Abschied auf Raten
  - Die Familie ist näher zusammen gerückt
  - Das Verhältnis der Familie ist besser als zuvor: offene Kommunikation und Zusammenhalt gestärkt
  
- Was hätte besser laufen können?
  - Der Prozess des Loslassens und die Vorwürfe des Versagens
  
- **Die Vorbereitung auf die Zeit “danach”**

# Neue Sicht - Verborgenes



**Vom Familienunternehmer zur Unternehmerfamilie oder zum Vermögensverwalter?**

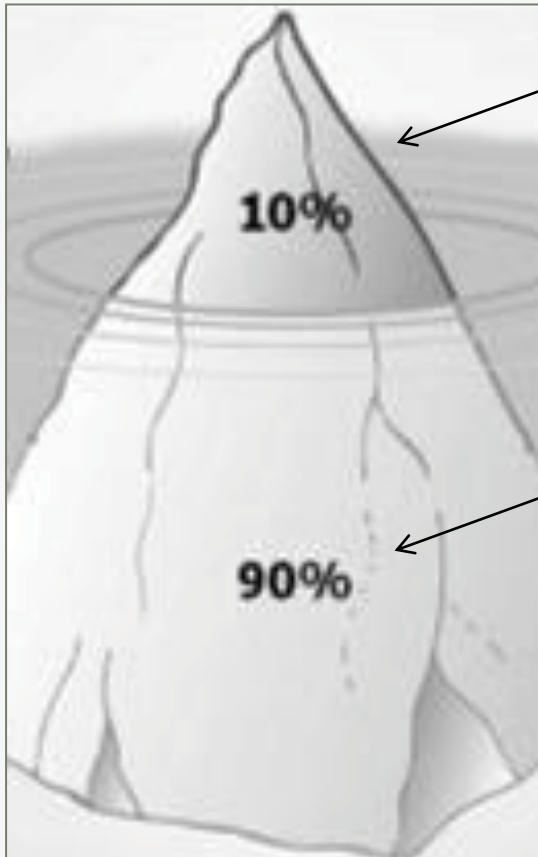
## Die Neue Sicht

---

- Die Familie hatte nun neue Herausforderungen, die keinem der Beteiligten in vollem Umfang bewusst waren
- Eintritt in eine vollkommen neue Situation für die Familie
- Darüber hat man nie gesprochen und keiner machte es der Familie bewußt
- Jetzt hatte die Familie plötzlich das, was Sie vorher über Generationen nie hatte: Cash und Haftungen aus dem Exit
- Leider hatten wir uns als Unternehmerfamilie nie die Frage gestellt, wie gehen wir damit um?
- Prozess der Vermögensverwaltung:
  - Beauty Contest
  - Entscheidung für einen Vermögensverwalter



# Zwei Ebenen der Herausforderung in der neuen Situation



## Formale Ebene:

- Wie legt die Familie zusammen ihr Vermögen am besten an?

## Persönliche Ebene:

- Wollen wir als Familie zusammen bleiben bei der Verwaltung des Vermögens?
- Wer verfolgt welche Ziele?
- Wie definieren wir uns als Familie?
- Wie werden Entscheidungen getroffen in Bezug auf das Vermögen?

- Worüber definieren wir uns heute als Familie?
- Was ist und heute und in Zukunft wichtig?
- Bedeutung der Familie?
- Rollen und Verantwortlichkeiten auch in Bezug auf das Vermögen



- Wie gehen wir mit dem Namen um?
- Wie definieren wir uns in Abgrenzung zum Unternehmen heute?

- Wie ist unsere Anlagestrategie?
- Wie unser Verständnis als Investorenschaft?
- Wie sind unsere Entscheidungs- und Kommunikationswege?

## 1. Auf der Ebene der Vermögensverwaltung:

- Wie kann/sollte eine Vermögensverwaltung für uns als Familie aussehen?
- Wozu wollen wir das als Familie zusammen machen?
- Welche Bedingungen muss sie erfüllen?
- Art und Aufgaben eines Family Office oder einer Vermögensverwaltung bestimmen
- Grad der Beteiligung der Familie?
- Grad der Unabhängigkeit?
- Wie sind die Erwartungen der Familie (der einzelnen Familienmitglieder) an sie?
- Controlling: Was sind die Erfolgs-Misserfolgskriterien? Wie gehen wir damit um?

## 2. Auf der Ebene der Familie:

- Fragen des Individuums:
  - Wo stehe ich? Werte, Lebensplanung, Finanzbedarf, Liquiditätsbedarf, Risikobereitschaft?
- Identitätsfragen der Familie nach dem Verkauf des operativen Geschäftes: worüber definiert sie sich nun?
  - Was verbindet uns noch? Bestimmung der gemeinsamen Ziele.
  - Was sind unsere Ziele in Bezug auf Immaterielle und das Materielle?
- Investorenrolle und –strategie?
  - Wie sehen die Entscheidungsstrukturen aus?
  - Wie sehen die Rollen der einzelnen Familienmitglieder aus?
  - Wie sehen Entscheidungsgremien aus?

- Wir sind eine Unternehmerfamilie geblieben mit reichem Erfahrungsschatz!
- In Zukunft: Eine familien-externe Begleitung wählen, vor der Entscheidungsfindung für den Vermögensverwalter, um besser zu wissen, was wir wollen und was wichtig dabei ist.
- Wir hätten jemanden Externen benötigt, der uns all diese wichtigen Fragen gestellt hätte und uns auf den enormen Veränderungsprozess mit den neuen Herausforderungen und dem neuen Mind Set aufmerksam gemacht hätte.





**Rodenstock-  
Gesellschaft für Familienunternehmen**

Odeonsplatz 18  
80539 München

T: +49 89 28673-106  
F: +49 89 28673-016  
M: +49 172 850 8440

E: [br@rodenstock-gfu.de](mailto:br@rodenstock-gfu.de)  
I: [www.rodenstock-gfu.de](http://www.rodenstock-gfu.de)