

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

GELD  
LIEBE  
MACHT

## FÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck

MAI 2014

BINZ & PARTNER  
ANWALTSOCIETÄT

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# THE BIG 3

## 4 Fragen

Der Einfluss der Familie auf ihr Unternehmen macht sich oft informell bemerkbar – aber wie?  
S. 7

## 3 Typen

Abstinenzler, Absolutisten, Optimisten: Manager und Gesellschafter haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie die Familie im Unternehmen tätig sein sollte.  
S. 8

## 2 Millionen

Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten in 135.000 Unternehmen, die bis 2018 eine neue Führung bekommen. In mehr als jedem zweiten Fall ist es ein neues Mitglied der Unternehmerfamilie.  
S. 17

  
"Was ist schon typisch?"  
S. 10

# Familienunternehmen, die ausschließlich einer Familie gehören und die allein von der Familie geführt werden, gibt es nur noch vereinzelt. Der Wandel gehört zu ihrem Alltag.

---

## A. DAS MAGISCHE DREIECK IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen wird immer wieder beschrieben, ihre gesellschaftliche Rolle nicht selten beschworen. Dabei gerät eines leicht aus dem Blick: Familienunternehmen traditioneller Prägung – solche, die ausschließlich einer Familie gehören und die ausschließlich von der Familie in den Spitzenpositionen geführt werden –, gibt es nur noch vereinzelt. Bei den deutschen Familienunternehmen gehört der Wandel sichtbar zum Alltag.

Dies scheint auch ein Blick auf den eigens für Familienunternehmen gegründeten Index an der Deutschen Börse zu bestätigen. Die Zahl der im German Entrepreneurial Index (GEX) erfassten Unternehmen beläuft sich nur noch auf rund ein Drittel der bei Einführung des GEX gelisteten. Man könnte daraus ableiten, dass Familienunternehmen nicht per se langlebig seien. Dieser erste Eindruck täuscht. Zum einen hat der GEX den Webfehler, dass die dort gelisteten Unternehmen nach zehn Jahren automatisch aus dem Index fallen. Zum anderen ist die weit überwiegende Mehrzahl der Familienunternehmen gerade nicht börsennotiert. Die Mehrzahl wird nicht einmal in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft, sondern als Personengesellschaft, insbesondere als GmbH & Co. KG geführt.

Stimmen also doch die Assoziationen "Familie, Tradition, Beständigkeit"?

Oder verschwinden prototypische Familienunternehmen?

> Viele Familienunternehmen sind heute schlicht zu groß und zu komplex, um allein von einer Familie gesteuert zu werden.

> Der Zwang zur Internationalisierung übersteigt häufig den Erfahrungsschatz und das Kapital der Gründer und/oder Eigentümer.

> Es kann sich auszahlen, die professionelle Objektivität des externen "Sachverständigen" gegen die unternehmerische Leidenschaft der Familie zu wiegen – warum sollte der beste CEO zufällig einer der Erben sein?

Mit ihrem Geflecht aus Familie (Werte und Tradition), Vermögen (Geld und Kapitalkontinuität) und Unternehmertum (Leistung und Verantwortung) bieten Familienunternehmen herausragendes Potenzial. Gleichzeitig müssen sie in diesem magischen Dreieck Risiken managen, die Unternehmen im "Fremdbesitz" oder "Streubesitz" nicht kennen: Führungskonflikte zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern, zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern, zwischen Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern, zwischen einzelnen Familienstämmen und Generationen. Erfolgreichen Familienunternehmen – manche sagen: Unternehmerfamilien – gelingt es, die Teilsysteme Familie

## LÄNGER IM AMT

Wesentlich in der Führung von Familienunternehmen sind Kontinuität und Beständigkeit. Da passt es, dass Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen signifikant länger im Amt bleiben als die Führungsriege bei Unternehmen im Streubesitz. Im Durchschnitt bleiben Familienmanager 8,3 Jahre im Amt, die Topleute bei Unternehmen im Streubesitz demgegenüber nur 6,2 Jahre.

8,3



6,2

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

und externes Management so zu verbinden, dass vor allem ihre jeweiligen Stärken zum Tragen kommen: Innovationskraft, finanzieller Zusammenhalt, soziale Kompetenz, Motivation, Konfliktfähigkeit. Daher kommt einem konstruktiven Vertrauensverhältnis zwischen Eignern und angestellten Managern besondere Bedeutung zu. Wenn beide Seiten ihre Rollen und deren Grenzen respektieren, gibt es langfristig kein erfolgreicherer Modell als das der balancierten Führung aus Familie und Fremdmanagement.

Um diese These zu untermauern und anzureichern, sind wir unterschiedlichen Einschätzungen sowohl von Gesellschaftern als auch Managern nachgegangen. Dazu haben wir zwischen Sommer 2013 und Frühjahr 2014 zahlreiche qualitative Interviews mit Inhabern und angestellten Geschäftsführern mittelständischer und großer Familienunternehmen persönlich geführt.

Die Aussagen unserer Gesprächspartner haben wir geclustert, um Schlüsse ziehen zu können. Mit Hilfe unserer profunden Beratungserfahrung haben wir drei erfolgskritische Faktoren herausgeschält:

1. Unternehmensführung
2. Tätigkeit und Einbindung der Familie
3. Nachfolge

Roland Berger Strategy Consultants und die Anwaltssozietät Binz&Partner haben qualitativ analysiert, welche Ausprägungen diese interdependenten Faktoren typischerweise nehmen. Außerdem haben wir bewertet, worauf es für Familienunternehmen ankommt, damit sie ihre Stellung erfolgreich sichern und ausbauen können. Ein Ergebnis können wir voranstellen: Unsere Erfolgsrezepte für Familienunternehmen sind Leitsätze, die sehr oft, aber nicht in jeder Konstellation gelten. Es lohnt die Suche nach individuellen Lösungen und Grundsätzen.

## B. DREI SÄULEN DES ERFOLGS

### 1. Unternehmensführung: Kontinuität zählt

Die Führungsaufgaben im Spannungsfeld zwischen äußerlichem Wandel und innerer Beharrlichkeit sind anspruchsvoll. Hohe Komplexität und steigendes Tempo,

Trendbrüche und Technologiesprünge, Risiko, Ungewissheit, widersprüchliche Entwicklungen in volatilen Märkten: Das sind die Rahmenbedingungen, unter denen Familienunternehmen heute wirtschaften. In einem solchen Umfeld lässt sich ihr Erfolg nur langfristig messen. Und sichern lässt er sich längst nicht mehr allein über Vererbung.

Das unterstreicht der Blick auf einige Megatrends und ihre Folgen: demografischer Wandel (Fachkräftemangel, lebenszyklusorientierte Personalpolitik), Globalisierung (Interdependenz, Komplexität) oder Individualisierung (neue Vorstellungen von Arbeit). Werte und Visionen im Unternehmen verschieben sich, der Anspruch an Kommunikation und Kooperation steigt ebenso wie der an Innovation und Flexibilität. Vieles spricht dafür, dass Vielfalt in einem modernen Familienunternehmen – besonders auch auf der obersten Führungsebene – diesem Anspruch am ehesten gerecht wird. Verblasst ist der Heldenmythos, nach dem es vor allem einzelne herausragende Unternehmer-Persönlichkeiten sind, die durch geniale Strategien zum (ökonomischen) Sieg führen.

Der Erfolg von Familienunternehmen steht und fällt mit einer Führung, die Vertrauen in das Management schafft, die Einigkeit unter den Eigentümern fördert und die Werte der Familie zu Kunden und Mitarbeitern transportiert. Nur so können Interessen des Unternehmens und der Familie, die sich nicht immer decken, ausgeglichen werden. Das ist ein komplexes Unterfangen.

Nach unserer Einschätzung gilt ein ehernes Gesetz. Wesentlich in der Führung von Familienunternehmen sind Kontinuität und Beständigkeit. Diese Haltung gilt für die langfristig engagierten Gesellschafter, die Reputation und Familienwohlstand erhalten wollen, aber auch für das operative Führungspersonal.

Immer häufiger setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass es wahrscheinlich ist, am Markt bessere Manager zu finden als in der Familie. Der Trend geht zum externen Management. Das steht der langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens nicht entgegen. Manager in Familienunternehmen bleiben signifikant länger im Amt als die Geschäftsführer/Vorstände von börsennotierten Unternehmen bzw. solchen im anonymen Streubesitz. Viele

## GESAGT IST GESAGT

Was Gesellschafter und Manager über Erfolgsfaktoren in Familienunternehmen denken: Wir haben prägnante Äußerungen aus unseren Interviews notiert.

---

### "Langjährige Führung nach gleichbleibenden Grundsätzen."

**HARTMUT JENNER, ALFRED KÄRCHER  
GMBH & CO KG, VORSITZENDER DER  
GESCHÄFTSFÜHRUNG**

---

### "Die Wahrscheinlichkeit, am Markt bessere Manager zu finden als in der Familie, ist groß."

**KLAUS M. BUKENBERGER, SICK AG,  
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS**

## "Renditekompromisse"

**FRANK STRAUB, BLANCO GMBH + CO. KG,  
GESELLSCHAFTER UND VORSITZENDER  
DES VERWALTUNGSRATS**

"Wir haben ähnliche Strategien wie börsennotierte Unternehmen. Wir beschäftigen uns aber intensiver mit Ergebnissen auf Drei-Jahres-Frist."

**DR. BERND GAISER, RECARO HOLDING GMBH,  
GESCHÄFTSFÜHRER**

"Durchhaltvermögen heißt, auch in der Krise die Finanzierung von Produktinnovationen und Weiterbildung voranzutreiben."

**DR. EBERHARD VEIT, FESTO AG,  
VORSTANDSVORSITZENDER**

"Ruhig bleiben, wenn es schlecht läuft, unruhig werden, wenn es gut läuft."

**HARTMUT JENNER**

"Eine starke Geschäftsführung ist absolut in meinem Interesse. Der Gesellschafter muss darauf achten, dass er ihr das Gewicht nicht nimmt."

**MARTIN PUTSCH, RECARO HOLDING GMBH,  
GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER**

"Die Familie gibt den Mitarbeitern Rückhalt."

**DR. STEFAN WOLF, ELRING KLINGER AG,  
VORSTANDSVORSITZENDER**

erfolgreiche externe Manager begreifen sich als angestellte Unternehmer, auch ohne Anteile am Familienunternehmen. Dieses Rollenverständnis hat Folgen fürs Unternehmen. Zum einen in der Strategie. Langfristig ausgerichtet, erlaubt sie Geduld und unternehmerische Freiheiten. Zum anderen in einem Ergebnisdruck, der im Vergleich zu den kurzatmigen Quartalszyklen – so heißt es oft – weniger ausgeprägt erscheint. Aber stimmt das überhaupt?

Einzelne Kritiker sagen, in Familienunternehmen fehle manchmal der Druck, die höchstmögliche Rendite zu erreichen. Andere loben genau das. Wir sind der Meinung, beide Haltungen widersprechen sich nicht. Die relative Unabhängigkeit von Berichtszyklen ist ein echtes Pfund, eines der wichtigsten positiven Vorurteile, das viele Familienunternehmen kennzeichnet. Diese Unabhängigkeit bietet Gestaltungsfreiräume für die Familie als auch das Management, zum Beispiel in Veränderungs- und Erneuerungsprozessen.

Die Strategie macht den Kern langfristiger Ausrichtung aus, sie bedeutet Durchhaltvermögen auch in der Krise und ermöglicht Innovationssprünge. Dazu gehört die Bereitschaft der Familie zu investieren, außerdem die Identifikation der Eigner und Mitarbeiter mit einem starken Vorstand. Familienunternehmen überleben, weil sie oft gerade nicht mit dem Zeitgeist gehen. Auf Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen kommt es an, gleichzeitig auf die Fähigkeit zur Selbstkritik. Genau das zeichnet Führung in erfolgreichen Familienunternehmen aus.

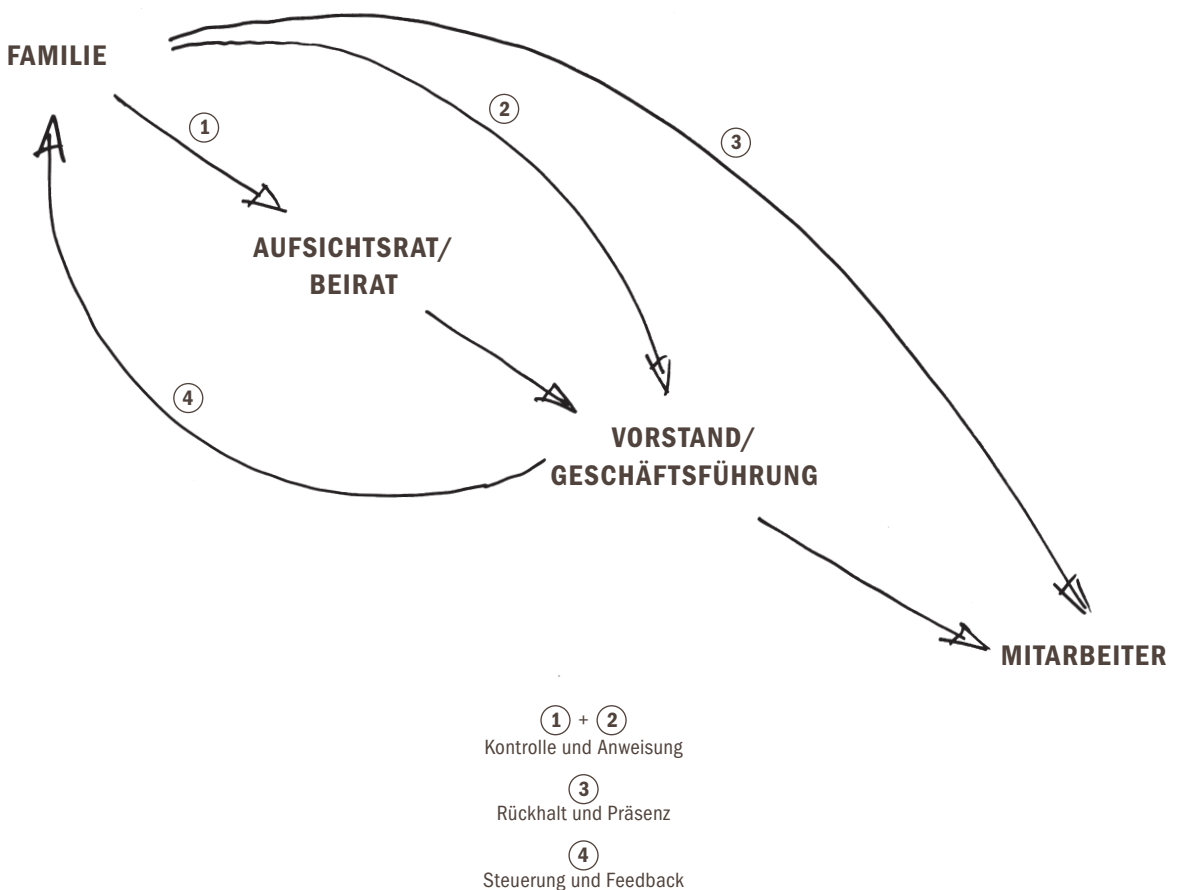
Mit einer machtvollen Position im Management hält die Familie nur einen von mehreren Hebeln in der Hand, um langfristig Führung zu beanspruchen und wahrzunehmen. Gleich mehrere Kanäle stehen ihr offen, um harte betriebswirtschaftliche Ziele zu erreichen, um ihre Handschrift als Unternehmer wirksam werden zu lassen, schließlich auch, um Werte zu vermitteln, Vertrauen aufzubauen, erreichbar zu sein. Alle Wege sollte sie nutzen.

Der naheliegende Weg ist, erstens, dass die Familie – von innen oder außen – auf den Aufsichtsrat oder Beirat einwirkt. Zweitens kann sie – auch ohne gesellschaftsrechtliche Grundlagen – an diesem Gremium vorbei de facto den Vorstand beeinflussen. Die dritte

# 1 EFFEKTIVE FÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

WIE WERTE, VERTRAUEN UND AUTHENTIZITÄT ENTSTEHEN

Mit einer machtvollen Position im Management hält die Familie nur einen von mehreren Hebeln in der Hand, um langfristig Führung zu beanspruchen und wahrzunehmen. Gleich mehrere Kanäle stehen ihr offen, um harte betriebswirtschaftliche Ziele zu erreichen, um ihre Handschrift als Unternehmer wirksam werden zu lassen, schließlich auch, um Werte zu vermitteln, Vertrauen aufzubauen, erreichbar zu sein. So legt sie die Grundlagen für langfristigen unternehmerischen Erfolg.



"Die Geschäftsführung wirkt wie ein kräftiger ruhiger Fluss."

RÜDIGER BÖHLE, BLANCO GMBH + CO. KG,  
KAUFMÄNNISCHER GESCHÄFTSFÜHRER

"Wenn der geschäftsführende Gesellschafter seine Rolle gegenüber Kunden, Banken und Mitarbeitern gut ausfüllt, schlägt die Amplitude deutlich nach oben aus – bei Misserfolg allerdings auch nach unten."

BERND GAISER

"Mit intakter Familie sind Familienunternehmen stärker, mit schwacher Familie schwächer als andere Unternehmen."

PROF. DR. REINHOLD WÜRTH, WÜRTH-GRUPPE,  
VORSITZENDER DES STIFTUNGSAUFSICHTSRATS

"Die Rolle der Familie ist individuell zu bestimmen."

REINHOLD WÜRTH

"Wenn die Familie zu weit weg ist vom Unternehmen, versteht sie's nicht. Eine Tätigkeit ausschließlich im Aufsichtsrat reicht also nicht aus."

MARTIN PUTSCH

Möglichkeit ist, dass sie unmittelbar auf die Belegschaft wirkt, beispielsweise durch regelmäßige Präsenz zu betrieblichen Anlässen wie z.B. Messen, Jubiläen oder anderen Firmenveranstaltungen.


Der familiäre Einfluss wirkt also oft informell, daher stellen sich einige Fragen:

1. Wie organisiert sich die Familie intern, um Einfluss zu nehmen?
2. Wie führt die Familie das Unternehmen, welche Kanäle nutzt sie?
3. Und anders herum: Wie steuert das Management die Familie? Nutzt es ebenfalls informelle Kanäle, hat also ggf. am Aufsichtsrat vorbei einen direkten Draht zur Familie?

Eine vierte Frage ließe sich ergänzen, die die Unternehmenskultur in den Blick nimmt: Wie lässt sich krisenfestes Vertrauen im Unternehmen etablieren? Im Idealfall hängen Managemententscheidungen gerade nicht in jedem Einzelfall davon ab, wie die Stimmungslage bei den Gesellschaftern ist, die keine Funktion im Unternehmen haben. Und im Idealfall erreicht die Geschäftsführung die Gesellschafter nicht nur mit (guten) Zahlen, sondern auch emotional.

Am Ende gibt es eine besonders wichtige Korrelation. Stabile Familienbeziehungen fördern unternehmerischen Erfolg - und umgekehrt.

## 2. Tätigkeit der Familie im Unternehmen: Keine Kompromisse

So unterschiedlich wie die Familien und die Unternehmen auftreten, so unterschiedlich sind die Ansichten von Managern und Gesellschaftern über die optimale Aufstellung der beiden Subsysteme. Drei charakteristische Typen lassen sich beschreiben: 

**I. ABSTINENZLER** sind der Ansicht, dass Familienmitglieder nicht zwingend operativ im Unternehmen tätig sein sollten. Sie sehen die Familie eher in einem Aufsichtsrat oder Beirat. Demnach sind professionelles Management, gute Corporate Governance (auch Family Governance!) sowie langfristig stabile Gesellschafterstrukturen wichtiger. Für Familienmitglieder im Unternehmen gelte ganz besonders, dass sie objektiv



geeignet und in der Familie anerkannt sein müssten, um Konflikte lösen zu können. Die Familie solle nicht bevorzugt werden, könne also im Unternehmen arbeiten, aber nicht auf der Ebene der Geschäftsführung. Dieses einschränkende Betätigungsverbot, es mache das Unternehmen für Fremdgeschäftsführer attraktiv.

**II. ABSOLUTISTEN** hingegen sehen für Familienmitglieder nur eine operative Rolle, und die ist in der Geschäftsführung angesiedelt, am besten in der Rolle des klar positionierten CEO. Sie behaupten weiter, dass ein Familienunternehmen nur einen CEO haben könne, keine gleichberechtigten Geschäftsführer. Andere fordern: Mindestens ein Familienangehöriger müsse als Vorsitzender der Geschäftsführung oder eines Aufsichtsgremiums tätig sein. Das erlaubt theoretisch mehrere Machtzentren. Doch finde sich aus der Familie niemand für diese Aufgaben, müsse man fragen, ob die Familie noch die beste Eignerin des Unternehmens sei.

**III. OPTIMISTEN** glauben, fachlich und persönlich geeignete Familienmitglieder könnten jede Position im Unternehmen besetzen. Wie die Absolutisten betonen sie, dass die Führungskraft aus der Familie professionell überzeugend sein müsse, mindestens so sehr wie eine externe Kraft. Das ist der kleinste gemeinsame Nenner aller drei Gruppen. Doch Optimisten unterscheiden sich durch ihre Fehlertoleranz von Absolutisten und Abstinenzlern. Die junge Generation lassen sie schon mal experimentieren.

Diese Typologie veranschaulicht, wie die Art der Einbindung der Familienmitglieder die Führung des Unternehmens beeinflusst. Es ist das (Macht-)Verhältnis der Familie zum externen Geschäftsführer zu beachten. Wie kommunizieren beide Seiten, wie werden Informationen verteilt, wird der Manager in seiner Rolle akzeptiert, ignoriert, unterwandert?

In der Praxis zeigt sich, dass Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen eher auf einen Teil ihrer festen Vergütung verzichten als auf ihre Entscheidungsspielräume. Dies hat eine kürzlich vom Stuttgarter Institut für Familienunternehmen (IFF) zusammen mit den Personalberatern Dr. Heimeier & Partner veröffentlichte Studie erbracht. Für die Gesellschafter heißt das: Wer ein externes Management beruft, muss bereit sein, es

## "Ein Schiff, ein Kapitän."

KLAUS M. BUKENBERGER

"Mindestens ein Familienangehöriger als Vorsitzender der Geschäftsführung oder eines Aufsichtsgremiums."

DR. JÜRGEN HERAEUS, HERAEUS HOLDING GMBH,  
VORSITZENDER DES GESELLSCHAFTER-  
AUSSCHUSSES UND DES AUFSICHTSRATS

"Der Kunde misst ein Unternehmen an seiner Leistung und stellt sie in den Vergleich zum Wettbewerb."

EBERHARD VEIT

"Je größer die Erfolge, desto größer die Freiheiten eines Geschäftsführers."

REINHOLD WÜRTH

"Fehler sind immer die beste Chance, dem Wettbewerb ein Tor zu öffnen."

EBERHARD VEIT

"Balance aus Zurückhaltung und Dampf reinlassen."

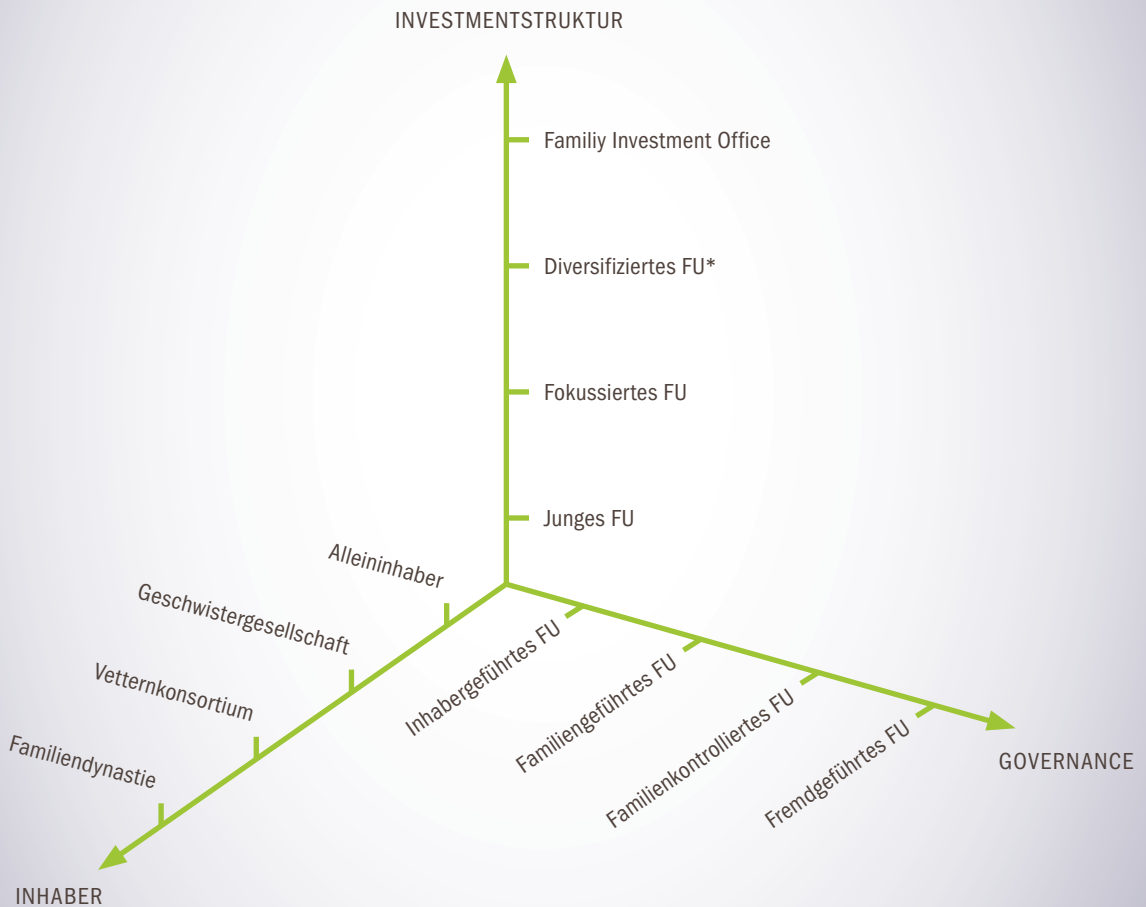
REINHOLD WÜRTH



# WAS IST SCHON TYPISCH?

## CHARAKTERISTIKA VON FAMILIENUNTERNEHMEN IM 3D-MODELL

Einheit von Eigentum und Leitung? Das ist nur eine Orientierung, die mit steigender Zahl der Fremdgeschäftsführer bröckelt. Und das nicht zum Schaden der Familienunternehmen, für die es weder eine gesetzliche Definition gibt noch die eine typische Erscheinungsform. Abhängig von den Inhabern oder der Art, wie sie Führung und Kontrolle organisieren, börsennotiert oder nicht, finden unterschiedlichste Unternehmen ihre individuelle Erfolgsformel. Blanco, Festo, Elring Klingler, Heraeus, Kärcher, Recaro, Sick oder Würth: einige der zahlreichen Beispiele aus unseren Gesprächen.



Quelle: INTES-Akademie

\* Familienunternehmen

weitgehend frei arbeiten zu lassen. Für die Manager heißt das: Selbst für den CEO wird es immer eine Instanz geben, die im Zweifel Spielräume eingrenzt. Hier ist weise Selbstbeschränkung angezeigt, am besten gute Corporate Governance oder ein Familienkodex, der den Stil zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern prägt. Wer in ein Familienunternehmen geht, sollte nicht nur seine Arbeitskraft anbieten, sondern seinen Ehrgeiz zeigen, Teil des Systems zu werden. Dazu gehört die Bereitschaft, sich konsequent nach den Werten der Unternehmerfamilie zu richten und sie auch weiterzugeben. Im Gegenzug muss sie oder er ehrliche Beteiligungsformen erwarten können, um zu einer langjährigen Zusammenarbeit zu kommen.

Nachhaltigkeit – soll heißen: Wettbewerbsvorteile und langfristiger Erfolg – entsteht nur aufgrund offener Kommunikation und zwar auf einer Informations- und Datenbasis, die derjenigen eines Aufsichtsratsgremiums entspricht. Dazu eignen sich regelmäßige gemeinsame Strategiegespräche zwischen CEO und Aufsichtsgremium bzw. Gesellschafterversammlung oder Gesellschafterausschuss. Gerade weil Familienunternehmen nicht zuvorderst Analysten beeindrucken müssen, muss das Management die Gesellschafter überzeugen. Wenn das nicht (mehr) gelingt, wenn also das Management nicht mehr als Transmissionsriemen für die Werte und Ziele der Familie einsteht, hilft nur noch die kompromisslose Trennung.

Damit eine solch klare Haltung Erfolg hat, muss die Einbindung der Familie konsequent gemanagt werden, auf dass die Familienmitglieder jederzeit zu klaren Entscheidungen in der Lage sind.

- > Der Patriarch mag aus dem Bauch handeln,
- > die zweite Generation hat schon eine Strategie entwickelt, vermutlich informell,
- > die dritte Generation ist ins Unternehmen hineingewachsen, sie braucht aber gesellschaftsrechtlich normierte Prozesse und Strukturen (u.U. eine Familienverfassung), um sich und ihr Unternehmen zu behaupten. Dazu gehören auch informelle Wege.

Für das Modell balancierter Führung kommt es darauf an, dass Familienmitglieder und Manager zu einem gemeinsamen Verständnis davon gelangen, wie die

## "Offenheit erzeugt Offenheit."

HARTMUT JENNER

## "Offene Kommunikation und gemeinsam verbrachte Zeit."

JÜRGEN HERAEUS

## "Man muss sich rechtzeitig von unfähigen Fremd-Managern trennen."

JÜRGEN HERAEUS

## "Wenn die Persönlichkeit eines Topmanagers nicht zum Familienunternehmen passt, muss man sich trennen."

DR. HEINRICH WEISS, SMS GROUP,  
MEHRHEITSGESCHAFTER UND  
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS

## "Mitbestimmung ist personenbezogen."

STEFAN WOLF

## "Es gibt nicht die eine ideale Rechtsform."

REINHOLD WÜRTH

## "Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist systemwidrig."

HEINRICH WEISS

## "Ich halte nichts von einer Besetzung des Aufsichtsrats mit prominenten Namen, nur um sich zu schmücken."

KLAUS M. BUKENBERGER

Einbindung der Familie reibungslos und erfolgsorientiert gelingt. Die große Herausforderung liegt in der Interpretation der Konstellation durch Abstinenzler, Absolutisten und Optimisten.

### **Gesellschafterrechte: Wer, wie, was?**

In jedem Unternehmen müssen Macht und Verantwortung gesellschaftsrechtlich verteilt und legitimiert werden. Unsere Interviewpartner bestätigen die Statistik: Als beliebteste Rechtsform für Familienunternehmen zeigt sich seit vielen Jahren die GmbH & Co KG. Das verdankt dieses hybride Gebilde – mit der KG als operativer Einheit und der Komplementär-GmbH als Lenkungsseinheit – einer einzigartigen Kombination von institutionalisierter Haftungsbeschränkung mit der Möglichkeit von Fremdorganschaft und der nur den Personengesellschaften eigentümlichen Flexibilität im Steuer- wie im Gesellschaftsrecht. Dazu kommen Privilegien bei der gesetzlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, geringe Formstrenge und Publizitätspflichten. Die Flexibilität macht sich unter anderem dann bezahlt, wenn Gesellschafter ausscheiden oder Unternehmensteile auf- und abgespalten werden – also in einer typischen Situation für jedes (Familien-)Unternehmen im Wandel.

Auch andere Rechtsformen kommen für Familienunternehmen ins Spiel, je nachdem, wie eng oder direkt die Führung durch die Familie organisiert werden soll – darunter die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), die "normale" GmbH oder die AG, börsennotiert oder nicht. Als "Zwitter" ist die AG & Co. KG geeignet, die Vorteile der Kommanditgesellschaft, insbesondere deren Flexibilität, mit der Organisationsstruktur einer Aktiengesellschaft zu kombinieren.

Grundsätzlich raten wir dazu, ein Aufsichtsgremium zu installieren. Der Aufsichtsrat – nur bei der AG zwingend vorgeschrieben und in allen anderen Rechtsformen erlaubt – ist ratsam, weil er als Puffer wie als Bindeglied zwischen Familie und Geschäftsführung fungiert. Das gilt vor allem dann, wenn die Familie zerfasert ist und der operative CEO nicht aus der Familie stammt – also in dem Modell balancierter Führung, das

sich zunehmend durchsetzt. Dazu gehört eine eigene, unternehmensspezifische Antwort auf die Frage, ob es einen Aufsichtsrat oder einen Beirat geben soll. Beide Gremien können das professionelle Management unterstützen, den sorgsam Umgang mit dem Unternehmen und die Führungsrolle der Familie sicherstellen.

Hier werden beide Gremien wie folgt unterschieden: Ein Aufsichtsrat hat Personalkompetenz, das heißt, er entlässt und stellt ein, ein Beirat darf dies nicht. Allerdings zwingt das Mitbestimmungsrecht u.U. zur Bildung eines gesetzlichen Aufsichtsrats – je nach Rechtsform bei Überschreiten der Mitarbeiterzahl von 500 (sog. Drittelparität) oder 2000 (paritätische Mitbestimmung). Familienunternehmen neigen dazu, die Mitbestimmung in Aufsichtsgremien zu vermeiden. Sei es durch inkongruente Beteiligungsverhältnisse im Rahmen einer GmbH & Co. KG, sei es durch die Aufnahme einer ausländischen Komplementär-Gesellschaft (z.B. Ges. m.b.H. mit Sitz in Österreich), sei es durch Umwandlung in eine Societas Europaea (SE), bei der die Mitbestimmung auf Dauer völlig ausgeschlossen werden kann.

Auch wenn es einen Aufsichtsrat gibt, kann das informelle Machtzentrum weiter bei der Familie liegen. Einig sind sich Gesellschafter und Geschäftsführer, dass Mitbestimmung nicht automatisch schwierigere Bedingungen für Führung bedeutet. Das zeigen Unternehmen, in denen Atmosphäre und Markterfolg gut und die vermeintliche "Bremswirkung" durch mehr Fremdeinflüsse gering sind.

Und wie viel Öffentlichkeit ist günstig? Manche Komplementäre (Vollhafter) wollen umfassende Publizität verhindern, andere publizieren voller Stolz. Wieder andere wählen den Weg der Familienstiftung **A**, um allzu viel Öffentlichkeit zu umgehen.

Ein weiteres kritisches Thema ist der Wechsel im Gesellschafterkreis. Soll ein Anteil an Familienfremde verkauft werden können? Nahezu alle Gesellschaftsverträge von Familienunternehmen machen dies unmöglich (Stichwort: vinkulierte Anteile). Manche Familien gehen noch einen Schritt weiter und bringen das Unternehmen in eine Familienstiftung ein, die wie ein "goldener Käfig" wirkt. Das Unternehmen ist der Disposition der Anteilseigner entzogen, ein Verkauf unmöglich.

Allerdings kann die Kündigung eines Anteils bei Personhandelsgesellschaften (GmbH & Co. KG) aus Rechtsgründen nur temporär, nicht jedoch gänzlich ausgeschlossen werden. Ist ein Gesellschafter zur Kündigung berechtigt, so stellt sich die Frage nach der Höhe der Abfindung. Trotz aller gesellschaftsrechtlichen Regelungen gilt: Auf Dauer zahlen sich Augenmaß und Fairness aus.

In dem Zusammenhang: Ein Börsengang wird von Familienunternehmen nur erwogen, wenn neues Kapital beschafft werden muss, das anderweitig oder im erforderlichen Umfang nicht zur Verfügung steht. Die Bedienung globaler Märkte kann einen solchen Schritt nötig machen. "Underpricing", die Ausgabe neuer Wertpapiere unterhalb des eigentlichen Marktwerts, hat sich dabei als Strategie bewährt. Überzeichnung am ersten Handelstag führt zur Limitierung der Käufe einzelner Aktionäre. Die Folge: Papiere bleiben im Streubesitz, der Einfluss der Familie (vorerst) gewahrt.

Dennoch verändert ein Börsengang die DNA eines Unternehmens, wie der schnelllebige Aktienindex GEX zeigt. In einigen Fällen war der Börsengang der "Einstieg zum Ausstieg". Jedes Familienunternehmen sei vor kurzfristigem Renditedenken gewarnt, in dem Quartale leicht die Grenze des unternehmerischen Horizonts markieren. An der Börse steigt der Aufwand für das Reporting, Wettbewerber können offene Informationen nutzen. Zwar sind einige Vorteile nicht von der Hand zu weisen: Zwang zur (Selbst-) Disziplinierung, Transparenz, motivierender Erfolgsdruck. Doch auch ohne Börsennotierung fehlt es unternehmerisch handelnden Managern und Gesellschaftern nicht an Motivation und dem Willen zum Erfolg. Das Modell balancierter Führung jedenfalls ist so flexibel und belastbar, dass es in allen Konstellationen unternehmerischen Erfolg begünstigt.

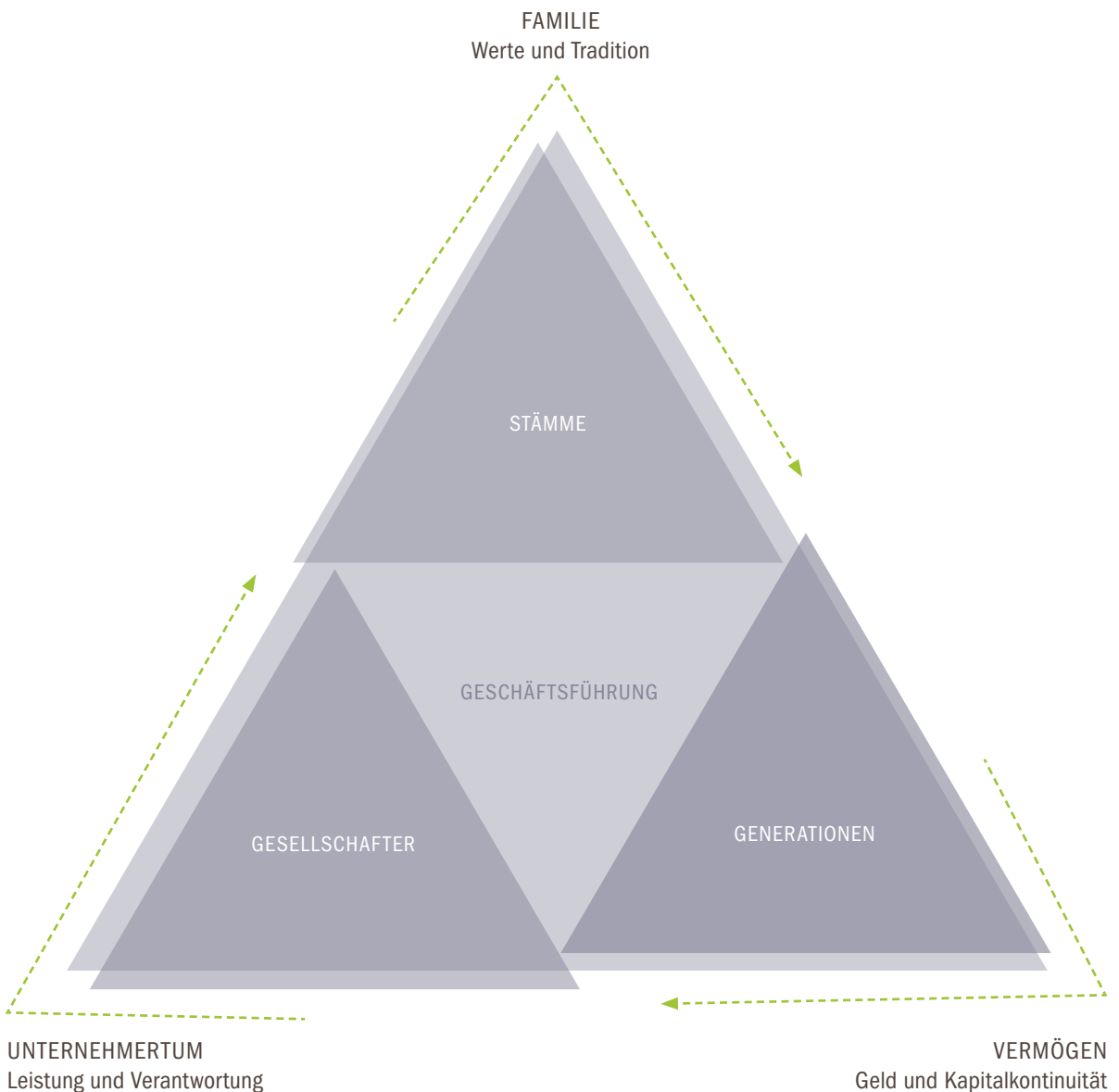
## **Faire Führung im Aufsichtsrat: Keine Macht den Stämmen**

Zu diesem Modell passt es, dass die Familie üblicherweise in das Aufsichtsgremium ihres Unternehmens strebt, das gemischt aus qualifizierten (!) Familienver-

# DAS MAGISCHE DREIECK IN FAMILIENUNTERNEHMEN

## POTENZIALE UND RISIKEN

Mit ihrem Geflecht aus Familie, Vermögen und Unternehmertum bieten Familienunternehmen herausragendes Potenzial. Gleichzeitig müssen sie ganz besondere Führungskonflikte zwischen Gruppen managen, die Unternehmen im "Fremdbesitz" oder "Streubesitz" so nicht kennen.



treten und externen Persönlichkeiten besetzt ist. Das Organ ist am besten nach Disziplinen wie Produktion, Vertrieb oder Controlling aufgestellt, um Expertenwissen zu fördern.

Bei sehr großen Familien erscheint es sinnvoll, zusätzlich einen Familienrat oder Gesellschafterausschuss zu installieren, der klaren Regeln folgt. Diese Runde gleicht Interessen aus, berät und führt die Familie bei wichtigen Themen. So entstehen Vorgaben an die Mitglieder des Aufsichtsrats oder Leitplanken für die Geschäftsführung. Wird gegen solche Vorgaben verstoßen, etwa bei der Einhaltung bestimmter Kennzahlen wie z.B. eine Mindest-Umsatzrendite, eine bestimmte Eigenkapital-Quote oder ein maximaler Verschuldungsgrad, muss der Aufsichtsrat aktiv werden oder zumindest Verbündete suchen.

Doch was logisch und leicht klingt, kann an der Besetzung der Gremien scheitern. Wer darf wen wo und wie vertreten? Oft kommt als Grundregel das "Stammesprinzip" zur Anwendung. Es bietet Klarheit, es verhindert, dass zu viele Gesellschafter ihre Einzelmeinungen vertreten. Doch es löst keinen Konflikt in der Familie, wenn Grundsätzliches berührt und Kompromissbereitschaft nicht erkennbar ist. Denn auch im kleinen Kreis wird nicht mehr diskutiert, wenn die Familienmitglieder über imperative Mandate verfügen, die nach tagelangen Pool-Sitzungen erteilt worden sind. Wo bleibt die unternehmerische Spontaneität, wo die Brücken zwischen Familienstämmen?

Die Erfahrung zeigt, dass das Stammesprinzip als reine Lehre eine der Hauptursachen für Gesellschafterkonflikte ist. In derartigen Fällen lässt sich eine Lähmung beenden und für unternehmerische Sicherheit sorgen, wenn ein Teil der Gesellschafter das Unternehmen verlässt – zu fairen Konditionen. Wo das nicht funktioniert, ist die aktienrechtliche Gewaltenteilung (Umwandlung in eine AG oder eine AG & Co. KG) eine Lösung, ebenso wie die vorweggenommene Erbfolge, weil oft das Verhältnis der Junioren unverkrampfter ist. Auch die Aufnahme eines Investors kann zur Befriedung beitragen. Was wir nicht verkennen: Das Stammesprinzip wird auch ganz anders gelebt. Dann ist gerade der Zusammenhalt der Familie das Erfolgsprinzip.

"Das Stammesprinzip bringt nur Streit und Ansprüche auf Geschäfts-führungspositionen unabhängig von der Qualifikation hervor."

JÜRGEN HERAEUS

"Das Stammesprinzip schafft Ordnung. Aber jedem Stamm nur eine Stimme, sonst wird es unübersichtlich."

HEINRICH WEISS

"Sei nicht der erste nach dem Patriarch, der erste wird scheitern."

FRANK STRAUB

"Die Vergütungsregelung muss klar sein, sie reflektiert die Wertschätzung für die Arbeit der Gremienmitglieder."

KLAUS M. BUKENBERGER

"Man kann heute durch Erbschaft allein nicht mehr Chef werden."

HEINRICH WEISS

"Ab dem Alter von 40 habe ich mich mit meiner Nachfolge beschäftigt."

REINHOLD WÜRTH

"Das Problem bei der Nachfolge ist, dass viele Senioren nicht aufhören können."

JÜRGEN HERAEUS

"Man muss den Mut haben, alte Zöpfe abzuschneiden."

HARTMUT JENNER

"1997 bin ich ins Unternehmen eingestiegen, 2002 habe ich die Führung übernommen. Der Weg meines Vaters war von Anfang an vorgezeichnet. Er ist mit 65 ausgeschieden."

MARTIN PUTSCH

Faire Führung, das ist ein nur scheinbar simples Prinzip. Angemessene Minderheitenrechte für Gesellschafter oder Familienstämme – ob im Aufsichtsgremium oder im Gesellschafterausschuss – sind der Gradmesser für dieses Erfolgsprinzip. Gerade im Modell der balancierten Führung gehören dazu nach unserer Beobachtung vier Dinge:

1. laufende Informationen über den Geschäftsverlauf
2. rechtzeitige Einbindung in strategische Entscheidungen
3. angemessene Ausschüttungen bzw. Entnahmen
4. faire Abfindungsbeträge im Ausscheidensfall

Das gibt Aufsichtsgremien in familiengeführten Unternehmen Orientierung, denn sie beraten eher als dass sie kontrollieren. Die Abläufe sind weniger formalisiert, die Versorgung der Mitglieder mit Informationen weniger systematisch. Im ungünstigen Fall stehen ausgeprägte Gremiendiskussionen einem geringeren Einfluss auf wichtige Entscheidungen gegenüber. Wir sind überzeugt, dass für den Unternehmenserfolg mehr als Beratung gefordert ist. Aufsichtsfunktionen werden umso bedeutender, je gewichtiger der externe Geschäftsführer ist.

Dann funktioniert die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wie es beim Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens sein sollte: Es herrscht Offenheit und Transparenz über Zahlen, es gibt eine klare Entscheidungsbefugnis zu zentralen Personalien, großen (De-)Investitionen sowie wesentlichen Strategie- und Richtungsentscheidungen, einmal pro Monat lädt die Geschäftsführung den Aufsichtsrat zum Jour Fixe, der trifft sich zu drei bis vier Sitzungen im Jahr, er hinterfragt Entscheidungen der Geschäftsführung, ohne seine eigene Meinung durchzudrücken. Auch die Vergütung muss zeitgemäß und angemessen, das heißt nach Aufwand berechnet sein. Vertrauen ist nötig, Rechte und Pflichten beider Seiten müssen anerkannt werden – für erfolgsorientierte balanciert und fair geführte Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.



### 3. Nachfolge: Nur nicht zögern!

Wie die Familie im Unternehmen aufgeht, ist eng verbunden mit der Frage, die eine herausragende Rolle einnimmt: Wie gelingt die gute Nachfolge? Sind die Kinder ausreichend qualifiziert, ist das Unternehmen attraktiv für Fremdgeschäftsführer? Jeder Führungswechsel bedeutet eine potenzielle Krise, vor allem dann, wenn Geschäftsmodell und Unternehmensidentität eng mit dem Inhaber verknüpft sind. Denn ein Wechsel in der Geschäftsführung wirft existenzielle Fragen auf. Oft stehen dabei die betriebswirtschaftlichen oder steuerlichen zunächst weniger im Fokus.

Unternehmern geht es darum, ihr Lebenswerk zu sichern, gleichzeitig wollen sie ihre Nachfahren gerecht behandeln. Beide Ziele sind nicht immer leicht vereinbar. Denn in der Bevorzugung eines Kindes, sei es mit mehr Kapital oder Stimmrechten, wird leicht der Keim für familiäre Streits gelegt.

**3** Immer mehr Menschen sind direkt betroffen. Zwei Millionen Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten in 135.000 Unternehmen, die zwischen 2014 und 2018 von einer Übernahme berührt sein werden. Gut die Hälfte (54 Prozent) der Eigentümer übergeben das Unternehmen an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder (familieninterne Lösung). Weitere 29 Prozent der Übertragungen erfolgen an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb (unternehmensexterne Lösungen). Gerade 12 Prozent waren das in den zurückliegenden Jahren von 2010 bis 2014. Etwa 17 Prozent der Familienunternehmen übertragen das Unternehmen (unternehmensintern) an Mitarbeiter.

Immer weniger Kinder der Eigentümer interessieren sich wie selbstverständlich für das Familienunternehmen. Besonders jüngere Nachfolger im Unternehmen haben es oft schwer, weil man von ihnen nicht nur die angemessene Qualifikation erwartet, sondern auch, dass sie den Geist der Unternehmerfamilie lebendig erhalten. Daher hat es sich bewährt, die junge Generation systematisch heranzuführen, um Potenziale auszuloten oder rechtzeitig nach unternehmerischen Geschäftsführern außerhalb der Familie zu suchen. Das beginnt

A

#### EINE STIFTUNG ALS NACHFOLGERIN DER EIGENTÜMER

So lässt es sich auch regeln: In der Sonderform Familienstiftung bringt der Eigentümer das Familienvermögen oder Anteile des Unternehmens in eine Stiftung ein. Nutznießer (Destinatäre) sind in der Regel die Familienmitglieder.

Das Besondere an dieser Lösung: Die Stiftung macht das Vermögen oder Unternehmen rechtlich selbständig und für die Erben nicht mehr direkt erreichbar. Verfügungs-, Stimm- und Kontrollrechte liegen bei den Stiftungsorganen, der Stifter legt per Satzung die Anteile und Regelungen fest. Oberstes Ziel dieser Lösung ist, das Unternehmen langfristig vor Streit innerhalb der Familie oder einer feindlichen Übernahme zu schützen. Außerdem lässt sich die Versorgung der Familie definieren, die über den Stiftungsrat an Entscheidungen beteiligt bleibt. Nur auflösen lässt sich die Stiftung nicht - es sei denn, die Stiftungsgremien sind einstimmig dafür. Doch das gilt als sehr unwahrscheinlich.

Die Stiftung als Nachfolgerin bietet sich dann an, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin keinen direkten Nachfolger sieht, trotzdem aber das Unternehmen respektive sein/ihr Lebenswerk erhalten will. Neben Vermögensschutz und Werteeerhalt lockt ein guter Ruf als Förderer des Gemeinwesens.



manchmal mit der Auswahl der Schule, eher noch mit der der passenden Hochschule. Zielführend können auch Einführungsveranstaltungen für Neugesellschafter sein, Berichte der Geschäftsführer aus ihrem Verantwortungsbereich an die Familie, ein Jugendkreis, Schnuppertage und Praktika oder Familienwochenenden im Zeichen des Unternehmens und seiner Zukunft.

Die Grundsatzfrage, wer die Nachfolge übernehmen soll, darf nicht verdrängt werden. Die Gesellschafter müssen sie rechtzeitig reflektieren und in aller Ruhe beantworten. Das braucht Zeit und plausible Alternativen, wenn die nächste Führungsfigur nicht aus der Familie stammen soll. Und das ist – siehe oben – nicht unwahrscheinlich.

Unsere Interviews ergeben ein klares Bild. Die externe Nachfolge hat häufig die größeren Erfolgschancen. Sie wird oft sogar als näherliegende Option beschrieben.

Die balancierte Führung weist den Weg aus dem Nachfolgedilemma. Der Vorteil: Die Suche nach der oder dem "objektiv" Richtigen wird möglich, Familienkonflikte lassen sich ebenso vermeiden wie die Einsetzung eines erfolglosen Geschäftsführers, dessen wichtigste Qualifikation darin besteht, aus der Familie zu stammen. Jeder externe Manager muss zu den Spezifika eines jeden Familienunternehmens passen, dann gibt es bei einem Punkt keine abweichende Meinung: Sobald einmal Fremd-Management im Unternehmen eingesetzt wird, gibt es kein Zurück mehr zu einer Geschäftsführung, die sich aus der Familie rekrutiert.

Es spricht also alles dafür, die Nachfolge als einen fortwährenden Prozess zu betrachten, nicht als eine einmalige Entscheidung. Dieser Prozess ist umso leichter, je diskreter er erfolgt. Am Ende ist eine klare, überzeugende Kommunikation unerlässlich. Ein Nachfolger muss systematisch aufgebaut werden, Erwartungen dürfen nicht überzogen sein, seine Beziehungen zu anderen Stakeholdern – Vorstandsmitglieder, Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Kunden und Investoren – müssen gepflegt werden. Deshalb muss die Familie rechtzeitig aktiv einbezogen werden. Schließlich ist es von großer symbolischer Bedeutung, wenn die alte Führung wirklich sichtbar ausscheidet, zum Beispiel, indem sie auf ein ständiges Büro, auf den Parkplatz, auf die häufige

Präsenz im Unternehmen verzichtet. Die Entscheidung für einen externen Manager, für die balancierte Führung, wird auch diesen Schritt erleichtern.

## C. FAZIT

In Familienunternehmen vermengen sich familiärdynastische und unternehmerische Ziele. Im besten Falle beflügeln sie sich, im schlimmsten stehen sie sich im Wege. Unternehmerischer Erfolg wird auch deshalb unterschiedlich beurteilt. Die einen geben Ziele in Zahlen aus, etwa für die Umsatzrendite oder das Wachstum. Andere nennen unternehmenskulturelle Ziele als Zwischenetappe, die erfüllt sein müssen, um überhaupt erst Wachstum zu ermöglichen. Die meisten geben als Ziel die Steigerung des Unternehmenswertes (Economic Value Added, EVA) an, nicht zu verwechseln mit der Steigerung des Börsenkurses, der im kurzfristig orientierten, einseitig fokussierten Shareholder-Value-Denken amerikanischer Prägung seine Überhöhung findet.

Wir stellten in unseren Interviews fest, dass es für Familienunternehmen kein "richtig" oder "falsch" gibt – die Verhältnisse sind sehr individuell; Rezepte können nicht ohne Weiteres von einem auf das andere Familienunternehmen übertragen werden.

Gesellschafter wie Manager führen an, dass für den langfristigen Erfolg der Gründergeist in Werte übersetzt und immer wieder aktualisiert werden muss. Das gelingt, wenn das Unternehmen wie beschrieben eine Mischung aus Weitblick, Wandlungsfähigkeit und Beständigkeit organisiert.

Erfolg? Eine Frage der Führung. ◆

# ÜBER UNS

## Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit über 2.700 Mitarbeitern in 51 Büros in 36 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv. Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir maßgeschneiderte, kreative Konzepte. Besonders wichtig ist uns die Begleitung der Umsetzungsphase. So schaffen wir echten Mehrwert für unsere Klienten. Unser Beratungsansatz gründet sich dabei insbesondere auf die unternehmerische Persönlichkeit, die Integrität und die Individualität unserer Berater: "It's character that creates impact". [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## BINZ & PARTNER Anwaltssozietät in Stuttgart

Die Juristen sind bundesweit Spezialisten für die Beratung von Familienunternehmen. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind Nachfolgeregelungen (einschließlich Stiftungslösungen), die gesellschaftsrechtliche Neuordnung (insbesondere Wechsel der Rechtsform oder Neufassung von Gesellschaftsverträgen), Unternehmenstransaktionen (M&A), insbesondere der Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen, sowie die Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten. Über die bei Familienunternehmen besonders beliebte Rechtsform der GmbH & Co. KG gibt die Kanzlei in 11. Auflage im Verlag C.H. Beck ein Standardwerk heraus. [www.binz-partner.de](http://www.binz-partner.de)

## Tablet-Version

### HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN KIOSK-APP

Um die digitale Ausgabe unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



## Weiterführende Lektüre



### COMMODITY FALLE ERSCHLIESSUNG NEUER WETTBEWERBSVORTEILE

Steckt Ihr Unternehmen in der "Commodity-Falle"? Das ist eine Situation, in der selbst komplexe Produkte und Dienstleistungen zu "Commodities" degenerieren – mit begrenzten Möglichkeiten zur Differenzierung und Wettbewerb, der primär über den Preis erfolgt. Ursachen sind komplex. Wege aus der Falle bieten Innovationen, Qualität und das Geschäftsmodell.



### OPERATIONS-EFFIZIENZ- RADAR 2014

Wie können (Familien-) Unternehmen in einem "Slow-Growth"-Szenario weiter profitabel wachsen? Das 5. Operations-Effizienz-Radar bietet eine neutrale Sicht auf das eigene Unternehmen ("Inside-In") und Entscheidungshilfen. Unsere Hebel betreffen das Produktportfolio, Controlling und Finanzen, Working Capital Management, Administration und Overhead.

## Links & Likes

**BESTELLEN UND  
HERUNTERLADEN**  
[www.think-act.com](http://www.think-act.com)

**INFORMIERT BLEIBEN**  
[www.twitter.com/RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

**LIKEN UND TEILEN**  
[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

## Herausgeber

**ROLAND BERGER  
STRATEGY CONSULTANTS GMBH**

Mies-van-der-Rohe-Str. 6  
80807 Munich  
Germany  
+49 89 9230-0  
www.rolandberger.com

## Redaktion

**THOMAS REINHOLD**

Managing Editor  
thomas.reinhold@rolandberger.com

## Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

**THOMAS RINN**

Partner  
+49 711 3275-7349  
thomas.rinn@rolandberger.com

**OLIVER KNAPP**

Partner  
+49 711 3275-7213  
oliver.knapp@rolandberger.com

**PROF. DR. MARK BINZ**

**PROF. DR. GÖTZ FREUDENBERG**

Rechtsanwälte  
Anwaltssozietät Binz & Partner  
+49 711 76 96 46-0  
post@binz-partner.de