

Gefahr für die Privatsphäre

Digitale Spuren, KI und eine vulnerable IT schwächen die Cybersicherheit. Eine umfassende Prävention ist deshalb wichtiger denn je.

Wer Vermögen schützen will, muss heute weit über Alarmanlagen und Personenschutz hinausdenken. Darauf machte Zeeshan Nasir, Geschäftsführer und Gründer von EPP-Riskmanagement, aufmerksam. Unternehmerfamilien und Family Offices seien besonders exponiert, da persönliche Daten, private IT- und Kommunikationssysteme sowie geschäftliche Informationen eng miteinander verknüpft sind.

KI verschärfe die Lage: Stimmen lassen sich imitieren, Identitäten fälschen und gezielte Betrugsversuche automatisieren. Nasir plädierte daher für ein ganzheitliches Risikomanagement, das technische Schutzmaßnahmen mit klaren Prüf- und Freigabeprozessen sowie der Sensibilisierung von Familie und Mitarbeitern verbindet. Entscheidend sei es, frühzeitig vorzusorgen: „Die beste Sicherheit ist die, die man nie wahrnimmt, aber die immer da ist, wenn man sie braucht.“ Dabei müssen auch enge Mitarbeiter und Dienstleister in die Präventionsmaßnahmen einbezogen werden, denn auch sie können zum Einfallstor für Angriffe werden.



Zeeshan Nasir, Geschäftsführer und Gründer der EPP-Riskmanagement GmbH mit Standorten in Berlin, Hamburg, Frankfurt und London

Family und Corporate Governance: Regeln für Familie und Unternehmen

Wie lassen sich Familienvermögen und Unternehmensnachfolge rechtlich sinnvoll strukturieren? Entscheidend ist ein Ordnungsrahmen, der Familie, Vermögen und Unternehmen aufeinander abstimmt.



Partner Dr. Axel Wenzel, Anne Beer, Fachanwältin für Handels- und Gesellschaftsrecht, und Partner Dr. Gregor Seikel (alle Wirtschaftskanzlei Oppenhoff) (v.l.n.r.)

Die Partner der Fullservice-Wirtschaftskanzlei Oppenhoff, Dr. Gregor Seikel und Dr. Axel Wenzel, veranschaulichten rechtliche Fallstricke anhand zweier Szenarien. Im ersten Szenario ging es um ein Familienvermögen und drei unterschiedlich geratene Kinder. Seikel warb für die Familienstiftung, bei der das Vermögen rechtlich verselbständigt wird: „Streit in der Familie wirkt sich

nicht unmittelbar auf die Stiftung aus.“ Wenzel stellte die Familiengesellschaft als Alternative vor. Bei dieser bleibt das Vermögen in Familienhand, Beteiligung und Kontrolle lassen sich trennen. „Die Familiengesellschaft ist im Vergleich das pragmatischere und flexiblere Instrument.“ Das zweite Szenario zeigte, was passiert, wenn einzelne Regelungen nicht aufeinander

der abgestimmt sind. Eine Unternehmerin hatte ihren Ehemann zum Alleinerben eingesetzt, doch der Gesellschaftsvertrag ließ als Nachfolger nur Abkömmlinge zu. „Gesellschaftsvertrag und Testament sind nicht aufeinander abgestimmt“, warnte Seikel. Dadurch könnte im geschilderten Fall ihr Bruder zum Alleingesellschafter werden.

Genau hier setzt Governance an: Corporate Governance regelt Führung und Kontrolle des Unternehmens: Wer darf entscheiden, welche Mehrheiten gelten, wann braucht die Geschäftsführung Zustimmung, und welche Rolle übernimmt ein Beirat?

Family Governance ordnet das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen – wer Gesellschafter werden darf, wie die nächste Generation eingebunden wird oder wie mit Ehegatten und Konflikten umzugehen ist. Entscheidend ist, dass Gesellschaftsvertrag, Testament, Vorsorgevollmacht, Ehe- und Schenkungsverträge aufeinander abgestimmt sind. Wenzel brachte das Prinzip auf den Punkt: „Bei einer Corporate und Family Governance geht es darum, einen eigenen Ordnungsrahmen zu schaffen, der zur Familie und zum Unternehmen gut passt.“ So soll verhindert werden, dass Veränderungen in der Familie zu Problemen für Vermögen oder Unternehmen werden.



Das bis auf den letzten Platz ausgebuchte Private Clients FORUM 2026 der FORUM Institut für Management GmbH fand im September zum sechsten Mal in Frankfurt am Main statt. Durch die beiden Veranstaltungstage führten die Moderatorinnen Dr. Maren Gräfe, GRAFE Tax & Legal GmbH (links), sowie Dr. Karin Ebel, ebel & team GmbH (rechts) – hier zu sehen mit Dietmar Arzner, LGT Bank AG, und Thomas Marte, LGT Fund Management Company Ltd.

Ein guter Standort für Familienvermögen

Liechtenstein bietet Familien vielfältige Möglichkeiten für die Strukturierung von Vermögen und Nachfolge. Konkret wird dies insbesondere nach einem Cash-Event – wenn aus den bisherigen Unternehmern zukünftige Investoren werden.

Politische Kontinuität, wirtschaftliche Stabilität und verlässliche rechtliche Rahmenbedingungen machen Liechtenstein für vermögende Familien zu einem attraktiven Standort für Vermögens- und Nachfolgestrukturen. Das Fürstentum verbindet seine Verfassung als konstitutionelle Erbmonarchie mit parlamentarischer Grundlage mit der wirtschaftlichen Nähe zur Schweiz, dem Schweizer Franken und dem Zugang zum EU-Binnenmarkt über den EWR.

Dietmar Arzner, Co-Head Wealth Planning & Strategic Solutions der LGT Bank, verwies zudem auf das AAA-Rating und international anerkannte Steuerstandards. Vor diesem Hintergrund sei Liechtenstein für Unternehmerfamilien besonders interessant, wenn Vermögen international diversifiziert,

über Generationen gesichert oder Familienmitglieder in mehreren Ländern eingebunden werden sollen. „Familienstiftungen, Fonds, Gesellschaften oder Trusts können Vermögen bündeln, Nachfolge erleichtern und bei zunehmender internationaler Mobilität zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen“, sagte Arzner.

Allerdings müssen solche Strukturen sorgfältig geplant werden. Schon die Übertragung von Vermögen in eine Stiftung kann steuerliche Folgen auslösen. Hinzu kommen Fragen der Governance: Wer Vermögen in eine Stiftung einbringt, gibt den direkten Zugriff darauf ab. In Liechtenstein muss zudem ein lizenzierter Treuhänder in den Stiftungsrat eingebunden werden. „Entscheidend ist deshalb nicht die einzelne Rechtsform mit ihren jeweiligen Eigenschaften, sondern welche

Struktur zu den Zielen und zur Situation der Familie passt“, so Arzner.

Wenn aus dem Unternehmer ein Investor wird

Wie konkret dieser Ansatz werden kann, zeigte der zweite Vortrag zum Unternehmensverkauf, den Arzner gemeinsam mit Thomas Marte, CEO der LGT Fund Management Company, bestritt. Nach einem solchen Cash-Event werde aus dem Unternehmer ein Investor – ein deutlicher Rollenwechsel. Bevor es um konkrete Anlagen geht, sollten deshalb Fragen zu Familie, Eigentum und Vermögen geklärt werden. Soll die Familie gemeinsam investieren? Wie wird die nächste Generation eingebunden? Welche Ziele soll das Vermögen künftig erfüllen?

Ein mögliches Instrument ist ein Private-Label- oder Spezialfonds. Er wird individuell für eine Familie oder ein Family Office aufgelegt und kann mehrere Vermögensverwalter und Anlageklassen unter einem regulatorischen Dach bündeln. „Man gestaltet den Fonds individuell nach den Bedürfnissen dieser Familie“, erläuterte Marte. Aktien, Anleihen, Private Equity oder Venture Capital lassen sich so zusammenführen, was Administration, Reporting und Transparenz erleichtere.

Beide Vorträge führten damit zu derselben Grundfrage: Wie lässt sich Vermögen so strukturieren, dass es zur Familie, zu ihren Zielen und zur nächsten Generation passt? Welches Instrument geeignet ist, entscheidet sich nicht am Produkt, sondern an Strategie, Governance, Steuerfolgen und familiären Interessen.

Viele Aufgaben, ein Ansprechpartner

Family Offices müssen unterschiedliche Aufgaben bewältigen – von Finanzierungen über Versicherungen bis zur Steuerung komplexer Vermögenswerte.

Genau vor diesem Hintergrund ist das heutige Modell der Frankfurter Westend Bank entstanden. Lange Spezialfinanzierer für die Familie des SAP-Mitgründers Dietmar Hopp, bietet sie seit 2024 Leistungen, die zunächst für die Eigentümerfamilie entwickelt wurden, auch anderen Family Offices an. Vorstandssprecher Thomas Rosenfeld nannte als Beispiel das Kredit-Fronting: Will ein Family Office einer Beteiligung oder einer Immobilien-gesellschaft ein Darlehen gewähren, benötigt die eigentliche Kreditvergabe in Deutschland eine Banklizenz. Diese Rolle übernimmt die Westend Bank und überträgt die Forderung anschließend an das Family Office. Hinzu kommen Lösungen für besondere Versicherungsrisiken sowie digitales Vermögensreporting, das liquide Anlagen, Immobilien und Beteiligungen zusammenführt. Auch Asset-Management und Hausverwaltung für Immobilien werden abgedeckt. Den Grundgedanken fasste Rosenfeld so zusammen: „Die Familie behält die Kontrolle, und die Komplexität des Vermögens darf sie gerne in Teilen an uns delegieren.“



Thomas Rosenfeld, Sprecher des Vorstands der Westend Bank AG in Frankfurt am Main – ein Bankhaus im Besitz der Familie Hopp

Vermögen neu denken

Familienvermögen stehen vor fundamentalen Umbrüchen. Christian Hammes, Geschäftsführer des Eta Family Office, betonte: „Die Verantwortung für Investmentthemen liegt bei der Familie. Das disponible Vermögen muss so diversifiziert werden, dass es sich von den Klumpenrisiken des Familienunternehmens emanzipiert.“ Dazu zählen Europas Stagnation, weniger Abhängigkeit von US-Tech und steigende Schulden. Gegengewichte bilden Robotik, synthetische Biologie und Quantencomputing sowie Energie und Rohstoffe. „Gemeinsam gestaltet, ist dieser Prozess der beste Bindestoff zwischen den Generationen.“

Auch Kunst könne dabei als mobiles Sachwertinvestment eine Rolle spielen. Petra Becker, CEO & Founder von International Art Bridge, betonte mit Blick auf geopolitische Risiken: „Das Thema der Portabilität von Assets sollte man mitdenken.“ Insbesondere sei Kunst in Zeiten der Transformation ein strategisches Asset, das im und für das Unternehmen Innovation, Motivation und Wertschätzung fördere sowie Denkprozesse anstoße.



Christian Hammes, Eta Family Office GmbH, und Petra Becker, International Art Bridge

Intelligente Automatisierung: Reporting digital weitergedacht

Oft ist die Verarbeitung von Informationen noch von manuellen Arbeitsschritten geprägt – Automatisierung kann komplex strukturierte Vermögen steuerlich sicherer machen.

Je größer und vielfältiger ein Vermögen, desto aufwendiger wird die steuerliche Verarbeitung. „Die Daten sind digital, aber die Prozesse sind es oftmals nicht“, so Ellen Ashauer-Moll, Steuerberaterin und Gesellschafterin der Tax Tec Lab sowie Steuerberaterin und Partnerin bei GRAFE Tax & Legal. Oft müssten Informationen noch händisch aus unterschiedlichen Quellen geprüft, korrigiert und zusammengeführt werden. Hinzu kommt: „Wertpapiere können steuerlich anders einzuordnen sein als im wirtschaftlichen Reporting – etwa bei Genusssscheinen, Investmentfonds oder Quellensteuern“, sagte Dr. Maren Gräfe, Steuerberaterin und Gründerin der Tax Tec Lab. Die Tax Tec Lab setzt deshalb bei den Rohdaten an. „Wir beziehen diese von der Bank, bereiten sie auf und reichern sie mit steuerlichen Informationen an“, erklärte Ashauer-Moll. So können Buchungssätze für Handels- und Steuerbilanz erstellt und nachvollziehbar dokumentiert werden.

Für Konstantin Borek, Group CEO von BOREK Solutions und Mitgesellschafter der Tax Tec Lab, liegt die Innovation in der Verbindung von steuerlichem Fachwissen mit technologischer Automatisierung. „KI ermöglicht es, komplexe Abläufe eigenständiger zu verarbeiten. Die automatisierte steuerliche Bewertung von Transaktionen ist



Dr. Maren Gräfe, Konstantin Borek und Ellen Ashauer-Moll, alle Gesellschafter der Tax Tec Lab GmbH (v.l.n.r.)

ein entscheidender Schritt im Vermögensreporting.“ Fachleute könnten sich so stärker auf Einordnung, Strukturierung und Beurteilung konzentrieren. Verantwortung und Entscheidungen blieben beim Menschen.

Perspektivisch könnte das Reporting dadurch mehr leisten als die Darstellung von Beständen und Transaktionen. Auf Basis aktueller Daten ließen sich etwa Meldepflichten prüfen, steuerliche Auswirkungen neuer Regelungen berechnen oder Erbschaftsteuerszenarien durchspielen. „Die steuerliche Bewertung lässt sich heute zu großen Teilen automatisieren – dennoch braucht es das tiefe Fachwissen“, so Borek.

Vier Kreuzbandrisse mit gerade einmal 20 Jahren! Für die Skirennfahrerin Tina Weirather hätte die Karriere vorbei sein können, bevor sie richtig begonnen hatte. Ihr Arzt und ihr Vater, selbst erfolgreicher Rennläufer, rieten ihr zum Aufhören. Weirather schrieb sich für ein Studium ein und absolvierte ein Praktikum bei einer Lebensversicherung. Vom Büro aus konnte sie die verschneiten Berggipfel sehen und dachte: „Das kann es noch nicht gewesen sein.“

Die Liechtensteinerin begann von vorne. Sie analysierte die Ursachen ihrer Verletzungen, stellte ihr Training um und arbeitete an ihrer Kraft und Kondition. Im Jahreskalender waren 100 Tage für das Konditionstraining vorgesehen. „Jeder Tag war für mich ein Prozent Leistung, und in einem Rennen ist ein Prozent sehr viel“, sagte sie im Gespräch mit Moderatorin Dr. Maren Gräfe und Stefan Ratz, Executive Director der liechtensteinischen Bendura Bank.

Aus dem Supertalent wurde eine der erfolgreichsten Skifahrerinnen Liechtensteins, mit Weltcupsiegen in drei Disziplinen und 41 Podestplätzen. Entscheidend seien aber nicht nur Talent und Mut zum Risiko gewesen. Gerade im Hochleistungssport müsse man die Grenzen kennen. „Angst kann auch schützen.“ So verzichtete Weirather einmal auf einen Start, weil sie kein gutes Gefühl hatte. „Man muss spüren, wann man ans Limit gehen kann und wann nicht.“

Nachhaltige Performance statt kurzfristige Erfolge

Stefan Ratz sah eine direkte Parallele zwischen Weirathers Geschichte und dem Private Banking: „Unsere Klienten erwarten keine kurzfristigen Erfolge, sondern nachhaltige Performance. Dafür braucht es Strategie, Erfahrung und einen klaren Blick auf Chancen und Risiken. Die entscheidenden Momente kommen oft schnell, vorbereitet werden sie jedoch über Jahre.“

Das gilt auch für den Übergang in eine neue Lebensphase. Weirather beendete 2020 ihre sportliche Karriere. Zuvor sei ihr bewusst geworden, dass „man nicht warten sollte, bis jemand sagt, es wäre jetzt Zeit“. Sie habe auch früh darüber nachgedacht, was danach kommen könnte. Denn mit dem Karriereende verschwinden nicht nur Beruf und Einkommen, sondern „einfach alles: das Umfeld von Team und Trainern, die Tagesstruktur und die persönlichen Ziele“.

Wie systematisch Übergänge vorbereitet werden können, hatten Liesel Albers-Bentlage und ihr Bruder Günter Albers zuvor im Interview mit Dr. Karin Ebel gezeigt. Gemeinsam mit ihrem älteren Bruder Tim hatten sie das 1972 von ihren Eltern gegründete Unternehmen ELA Container im Jahr 2005 übernommen und weitergeführt. Aus dem Betrieb mit einigen Dutzend Beschäftigten ent-



Stefan Ratz, Bendura Bank AG, Skirennläuferin Tina Weirather, die Moderatorinnen Dr. Maren Gräfe und Dr. Karin Ebel, Carmen Fürst-Grüner, FORUM Institut für Management GmbH, Unternehmerin Liesel Albers-Bentlage und Unternehmer Günter Albers, beide ELA Container GmbH (v.l.n.r.)

Die nächste Phase braucht gute Vorbereitung

Ob im Spitzensport oder im Familienunternehmen: Erfolg entsteht selten in dem einen, entscheidenden Moment. Er ist das Ergebnis jahrelanger harter Arbeit. Dazu gehört auch die Fähigkeit, zu erkennen, wann eine neue Phase beginnen muss.

wickelte sich eine Gruppe mit 61 Gesellschaften, rund 2800 Beschäftigten und etwa einer Milliarde Euro Umsatz.

Eine Familienverfassung hilft beim Übergang

Dass drei Geschwister so lange gemeinsam erfolgreich waren, erklären sie zunächst mit klaren Verantwortlichkeiten: Liesel Albers-Bentlage kümmerte sich vor allem um die Finanzen, Günter Albers um Strategie, Vertrieb und Marketing und Tim Albers um operative Themen. Bei wichtigen Themen wurde durchaus gestritten. Kam es zu einer Zwei-zu-eins-Entscheidung, trug der Unterlegene sie anschließend mit. Günter Albers sprach augenzwinkernd von einem notwendigen „gesunden Familien-Alzheimer“: Konflikte austragen, aber anschließend wieder Familie

sein. Um den Übergang zur nächsten Generation vorzubereiten, begann die Familie im Jahr 2007 eine Familienverfassung zu erarbeiten, in der auch die Voraussetzungen für den Einstieg ins Unternehmen festgelegt wurden. Ganz wichtig: Der Familienname allein reicht nicht. Erwartet werden Qualifikation, Ausländerfahrung, sehr gute Englischkenntnisse und mehrere Jahre Berufserfahrung außerhalb der eigenen Gruppe. Zudem werden keine Stellen eigens für Familienmitglieder geschaffen.

Wie das funktioniert, zeigt Günter Albers' Tochter Pia. Sie arbeitete zunächst mehrere Jahre in einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Digitalisierung. Als bei ELA die Leitung der IT neu zu besetzen war, passen Erfahrung und Aufgabe zusammen. Sie übernahm den Bereich mit rund 60 Beschäftigten und gehört inzwischen der Geschäfts-

führung an. Begleitet wird die nächste Generation auch vom Beirat, den der Vater der Geschwister bereits 1989 eingerichtet hatte, um, wie Günter Albers sagt, „fremde Intelligenz“ ins Unternehmen zu holen.

Von den sieben Kindern der drei Geschwister arbeiten mittlerweile fünf bei der Albers Group. Die nächste Generation organisiert sich selbst: Es finden regelmäßige Videokonferenzen und gemeinsame Wochenenden statt, die bestimmten fachlichen Themen gewidmet sind.

Die Verbindung zu Tina Weirathers Geschichte liegt auf der Hand: Weder im Spitzensport noch in einem Familienunternehmen lässt sich der entscheidende Moment improvisieren. Eine Nachfolge beginnt lange vor der eigentlichen Übergabe – mit Vorbereitung, klaren Regeln und der Bereitschaft, Verantwortung rechtzeitig neu zu verteilen.

Der Immobilienmarkt wird wieder interessant

Steigende Finanzierungskosten, auslaufende Kredite und sinkende Grundstückspreise bringen Bewegung in den Immobilienmarkt. Für Investoren eröffnen sich neue Chancen.

Der Immobilienmarkt dürfte länger in der Talsohle bleiben als vielfach erwartet – und genau darin sieht Dr. Joachim Wieland, CEO der Aurelis Real Estate, Chancen für Investoren mit ausreichend Eigenkapital. Auslaufende Finanzierungen, höhere Zinsen und steigende Baukosten erhöhen den Druck auf Eigentümer und Projektentwickler, die Preise für Grundstücke mit Planung bewegten sich nach unten. „Diese Gesamtgemengelage eröffnet zunehmend attraktive Einstiegsmöglichkeiten.“

Entscheidend sei, genau auf Segmente und Standorte zu achten. Chancen bei Wohnimmobilien sieht Wieland in Metropolregionen und Universitätsstädten, wo eine hohe Nachfrage auf ein deutlich gesunkenes Preisniveau trifft. Wichtig sei zudem, die Größe eines Investments so zu wählen, dass bei einem späteren Verkauf noch genügend potentielle Käufer infrage kommen: je höher das Volumen, desto kleiner der Kreis möglicher Interessenten.

Auch Büros müsse man differenziert betrachten. Während Standorte in Randlagen unter Druck stehen, beobachtet Wieland in erstklassigen Innenstadtlagen steigende Mieten und eine zunehmende Knappheit. Ähnlich selektiv müsse man bei Logistikimmobilien vorgehen. Während gute Standorte



Dr. Joachim Wieland, Aurelis Real Estate GmbH, und Moderatorin Dr. Karin Ebel

und flexibel nutzbare Gewerbeparks weiterhin funktionieren können, zeigen andere Regionen bereits Überangebote.

„Family Offices sollten ihre Partner gründlich und aus verschiedenen Perspektiven prüfen“, sagte Wieland. Entscheidend seien die handelnden Personen, ihre Erfahrungen über mehrere Marktzyklen hinweg, bereits realisierte Projekte sowie transparente Vertrags- und Beteiligungsstrukturen. Denn Immobilien seien keineswegs automatisch eine sichere Anlage: Ihr Wert könne schwanken, und Fehler bei Auswahl, Finanzierung oder Partnern können teuer werden.

Damit die Richtigen erben – Vermögen und Nachfolge regeln

Ein Testament allein ist oft nicht genug. Wer Vermögen und Nachfolge verlässlich regeln will, sollte auch alte Verträge, Vollmachten und mögliche Erbfolgen prüfen.

Viele Probleme im Erbfall ließen sich durch vergleichsweise einfache Vorkehrungen vermeiden. Stefanie Wagner, Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Partnerin bei GRÄFE Tax & Legal, zeigte dies am Beispiel eines kinderlosen Ehepaars ohne Testament. Entgegen der verbreiteten Annahme erbt der überlebende Ehegatte nicht automatisch alles. Auch Eltern oder weitere Verwandte können gesetzliche Erben werden. „Ein handschriftliches Testament, in dem der Ehepartner eindeutig als Alleinerbe eingesetzt wird, kann das verhindern“, sagte Wagner.

Martina Weber, Rechtsanwältin und Steuerberaterin bei GRÄFE Tax & Legal, warnte zugleich vor vermeintlich vorhandenen Testamenten. Ein ausgedruckter Entwurf, der lediglich unterschrieben wurde, erfüllt die Voraussetzungen eines eigenhändigen Testaments nicht. „Ein eigenhändiges Testament muss wirklich eigenhändig geschrieben werden – oder, wenn das nicht möglich ist, notariell beurkundet werden“, sagte Weber. Zudem könne die amtliche Verwahrung sinnvoll sein, damit das Testament im Erbfall tatsächlich gefunden wird.

„Besondere Aufmerksamkeit verdienen frühere Ehe- und Erbverträge sowie gemeinschaftliche Testamente“, betonte Wagner. Ältere Verfügungen können nämlich weiter-

hin bindend sein und spätere Regelungen unwirksam machen. Wagner und Weber raten deshalb, im Rahmen der Nachfolgeplanung nicht nur ein aktuelles Testament zu erstellen, sondern sämtliche frühere Vereinbarungen zu prüfen. Gerade bei komplexeren Familienverhältnissen können zudem Testamentsvollstreckung, Vor- und Nacherbschaft oder ein Herausgabevermachtnis sinnvoll sein. „So lässt sich verhindern, dass Vermögen am Ende bei Personen landet, die der Erblasser gerade nicht bedenken wollte“, sagte Weber.



Moderatorin Dr. Maren Gräfe, Martina Weber und Stefanie Wagner, alle GRÄFE Tax & Legal (v.l.n.r.)

Jeder Beirat hat seine Zeit: Wann ist eine Neuausrichtung sinnvoll?



Constantin von Rundstedt, RED Executive Search GmbH, und Ulrich Becker, Becker Consult + Beteiligungs GmbH (v.l.)

Wann wird ein Beirat für ein Familienunternehmen wirklich zum Mehrwert? Für Ulrich Becker, Senior Managing Partner bei der Becker Consult + Beteiligungs GmbH, beginnt gute Beiratsarbeit mit der Frage, welche Entscheidungen künftig anstehen und welche Kompetenzen dafür benötigt werden. „Ein Beirat sollte Raum für Diskussion und das Hinterfragen unternehmerischer Entscheidungen schaffen“, sagte Becker. Entscheidend sei zudem, ob das Gremium nur berät oder auch kontrolliert und mitentscheidet. Diese Rolle müsse in der Governance eindeutig festgelegt sein.

Constantin von Rundstedt, geschäftsführender Gesellschafter von RED Executive

Search, warnte davor, Beiräte allein nach Bekanntheit oder persönlichen Netzwerken zu besetzen. Entscheidend seien fachliche Eignung, Persönlichkeit und Unabhängigkeit. Zudem müsse die Zusammensetzung zur jeweiligen Situation von Unternehmen und Familie passen. „Jeder Beirat hat seine Zeit. Deshalb sollte regelmäßig geprüft werden, ob Aufgaben, Befugnisse und die personelle Besetzung noch den aktuellen Anforderungen des Unternehmens entsprechen“, sagte von Rundstedt. Gerade bei Nachfolge, Wachstum oder neuen Themen wie Digitalisierung könne eine Neuausrichtung sinnvoll sein.

„KI-Kompetenz gehört in jeden Beirat“



Konstantin Borek, BOREK Solutions, und Moderatorin Dr. Maren Gräfe

Für Konstantin Borek, Group CEO von BOREK Solutions, gehört Transformation zur Familiengeschichte. Aus einer Druckerei sind unter anderem Logistik- und Callcenter-Strukturen entstanden, denn die Digitalisierung setzte dem Druckgeschäft zu. In der Sanierungsphase übernahm Borek das Unternehmen, verkaufte Produktionsstandorte und richtete es neu aus. Entscheidend war dabei eine kleine IT-Einheit in Indien, aus der sich das heutige Geschäft mit rund 260 Mitarbeitern an drei Standorten entwickelte.

Heute unterstützt das Unternehmen Mittelständler dabei, Prozesse zu automatisieren und KI einzusetzen. Borek erwartet

in diesem Bereich große Veränderungen: „Bestehende Unternehmen werden ganze Workflows autonom gestalten müssen. Neue Firmen können bereits heute mit deutlich kleineren Teams und anderen Kostenstrukturen gegründet werden.“

Für Familienunternehmen sieht er darin große Chancen. Voraussetzung sei jedoch, bestehende Abläufe zu kennen und Veränderungen zuzulassen. Dabei komme es auch darauf an, neue Kompetenzen in die Unternehmensführung einzubinden, etwa durch die nächste Generation oder durch entsprechend besetzte Gremien. Boreks und Gräfes Fazit: „KI- und Automatisierungskompetenz gehört in jeden Beirat.“

Das Internat als Chance: Verantwortung übernehmen



Sebastian Ziegler, Schule Schloss Stein, und Moderatorin Dr. Karin Ebel

Welche Schule ist die richtige – und wann kann ein Internat für Jugendliche eine sinnvolle Alternative sein? Für Martin Hörmann, persönlich haftender Gesellschafter der Hörmann Gruppe und selbst ehemaliger Schüler am Internat Schule Schloss Stein, ist klar: Ein Internat darf keine Entscheidung über den Kopf der Kinder hinweg sein. „Man darf die Kinder nicht dorthin schicken“, sagte er. „Sie sollten selbst entscheiden – mit Unterstützung der Eltern.“

Den Wert des Internats sieht Hörmann vor allem darin, dass Jugendliche früher selbständig werden und sich außerhalb des Elternhauses ausprobieren können. Das bestätigte sein Sohn Friedrich Hörmann, der sein Abitur ebenfalls am Internat Schule

Schloss Stein absolviert hat. Die Zeit dort sei „sehr identitätsprägend“ gewesen. „Wichtig waren für mich vor allem Selbständigkeit, soziales Engagement und die Erfahrung, eigene Projekte umzusetzen“, sagte er.

Sebastian Ziegler, Internatsleiter von Schule Schloss Stein, betonte: „In jeder Familie muss die Entscheidung dafür reif sein, ob ein Internat das Richtige für das Kind ist.“ Wenn alle in der Familie diesen Schritt mittragen, kann gerade die herzliche und persönliche Internatsgemeinschaft ihren besonderen Wert entfalten. Jugendliche hätten dort die Möglichkeit, eigene Initiativen zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen – weit über den Unterricht hinaus.