



Schriftenreihe
Heft 15/2014

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen

EQUA-Schriftenreihe

Heft 15/2014
herausgegeben von der EQUA-Stiftung

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen

Bonn 2014

EQUA-Stiftung • Belgradstraße 9 • 80796 München • www.equa-stiftung.de

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Christoph Kolbeck | Stephanie Rabbe | Catharina Haas:

Einflussfaktoren auf die Nachfolge in Familienunternehmen – Bonn: Unternehmer Medien,
2014 ISBN 978-3-937960-24-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Unternehmer Medien GmbH [Schlossallee 10 • 53179 Bonn]

Umschlaggestaltung und Satz: Eva Zschäbitz, Bonn

Druck und Bindung: bonnprint.com GmbH, Bonn

Internet: www.unternehmer-medien.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einführung	5
<i>Christoph Kolbeck Stephanie Rabbe Catharina Haas</i> Empirische Ergebnisse der Studie »Determinanten der Nachfolge in Familienunternehmen«	6
<i>Hans Georg Näder</i> Unternehmensübergabe. Herausforderungen in der unternehmerischen Praxis. Prinzipielle Überlegungen und ein Erfahrungsbericht	14
<i>Alexander Schmidt</i> Nachfolge ohne Nachfolger. Vorbereitung des Generationswechsels in einem Familienunternehmen in der sechsten Generation	24
<i>Maren Gräfe Claudia Klümpen-Neusel</i> Nachfolgeplanung in der Praxis. Integration von familiären, steuerlichen und rechtlichen Aspekten	32
<i>Rena Haftlmeier-Seiffert</i> Faktoren einer erfolgreichen Nachfolge. Nachfolgerkompetenz, Vorgängerkompetenz und Gesellschafterkompetenz	47
<i>Ernst Domayer</i> Personalauswahl (Nachfolgerauswahl) in Familienunternehmen	53
<i>Stephanie Rabbe Christoph Kolbeck</i> Das Management der Führungsnachfolge in Familienunternehmen	62
Literaturverzeichnis	70
Autorenportraits	76

Nachfolge ohne Nachfolger

Generationswechsel in der sechsten Generation

Alexander Schmidt

I. Vorbemerkung

Jeder Generationenwechsel in einem Familienunternehmen ist mit einem tiefgehenden Wandel verbunden. Doch was ist, wenn gar keine Nachfolger zur Verfügung stehen? Was machen Eigentümer in Aufsichts- und Top-Führungs-Funktionen, wenn sie erkennen, dass sie schlichtweg übersehen haben, ihre eigene Nachfolge zu organisieren, das Unternehmen aber dennoch nicht verkaufen wollen?

Anhand eines (anonymisierten) Fallbeispiels eines Familienunternehmens in der sechsten Generation wird der Beginn eines solchen Nachfolgeprozesses im Folgenden exemplarisch nachgezeichnet.

II. Ausgangssituation

Das Familienunternehmen wurde 1818 von drei Unternehmerpersönlichkeiten gegründet und hat inzwischen über 40 Gesellschafter, die in Österreich, Italien und Deutschland leben. Die Familienholding führt zwei international sehr erfolgreiche Industrieunternehmen sowie Vertriebsorganisationen in über 30 Ländern. Der Exportanteil liegt bei über 95 %, der Gesamtumsatz beträgt ca. 180 Millionen Euro. Die Unternehmen beschäftigen in Summe 1.100 Mitarbeiter.

Das ältere der beiden Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten viele Krisen durchlebt, ist allerdings seit einiger Zeit wieder erfolgreich im Markt. In den fünf Fabriken und den weltweiten Vertretungen arbeiten 800 Menschen. Früher waren mehrere Familienmitglieder in zentralen Führungsfunktionen aktiv, während jetzt nur noch ein Familienmitglied als Vorstandsvorsitzender tätig ist. Die Nachfolge im Top-Management ist vorbereitet.

Das jüngere Unternehmen hat seine Internationalisierung zuletzt stark vorangetrieben und vertreibt seine Produkte über ein Partnernetzwerk in über 35 Ländern. Es hat aktuell über 300 Mitarbeiter, wobei historisch nur ein Familienmitglied im Vertrieb tätig war. Dieses Unternehmen wurde von einem externen Manager geführt. Dessen Nachfolge ist bereits vollzogen.

Beide Unternehmen sind Töchter einer kleinen Familienholding. Zentrale, strategische Entscheidungen werden im Beirat der Holding getroffen. Der setzt sich

aus sechs Familienmitgliedern und dem ehemaligen Top-Manager aus der jüngeren Einheit zusammen. Beide Töchter haben Aufsichtsorgane, die überwiegend mit Mitgliedern der Familie und teilweise mit externen Experten besetzt sind.

Der Vorsitzende des Beirats der Holding nimmt schon länger wahr, dass sich die Eigentümer weit vom Unternehmen entfernen, so dass Nachfolger in der nächsten Generation fehlen: »Wir denken schon lange darüber nach, wie wir die Familie reaktivieren und einbinden können. Die meisten Mitglieder des Beirats sind bereits über 60 Jahre alt, und wir wissen nicht, ob und wie wir Nachfolger in der Familie finden. Wir können zwar ein Unternehmen führen und internationalisieren, aber wir wissen nicht, wie wir die Familie interessieren und entwickeln sollen.«

Das Familienunternehmen sieht sich folgenden Herausforderungen gegenüber:

- Es gibt ein Nachfolgeproblem in den Aufsichtsgremien der Holding und in beiden Unternehmen. Die meisten Familienmitglieder in den Aufsichtsgremien sind deutlich über 60 Jahre alt.
- Die Mitglieder der nächsten Generation der Gesellschafter sind vor allem »freischaffende Künstler, Musiker und Kreative«, denen man die Kontrolle eines Familienunternehmens nur bedingt zutraut. Doch das Unternehmen soll weiterhin als Familienunternehmen geführt werden. Die Leitfragen lauten daher: Wie lassen sich junge Gesellschafter als Mitglieder für Aufsichts- oder Führungsfunktionen finden, ans Unternehmen heranführen und binden?
- Der Beirat geht davon aus, dass es im Gesellschafterkreis divergierende Sichtweisen der künftigen Entwicklung des Familienunternehmens gibt. Das Konfliktpotenzial und die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen sind dem Beirat bewusst.
- Führung und Aufsicht sind in den Gremien kaum entkoppelt. Top-Führungskräfte der Unternehmen nehmen Aufsichtsfunktionen in der Holding wahr.
- Die Rolle und das Selbstverständnis der Familie hinsichtlich der Führung und Steuerung des Unternehmens sind unklar.

III. Bearbeitung der Herausforderungen

1. Erhebung

Zunächst werden fünfzehn Interviews mit ausgewählten Familienmitgliedern und den Top-Führungskräften geführt. Die Auswahl der Interviewpartner in der Familie ist erfolgskritisch und erfolgt daher so, dass die Repräsentanten der zentralen Spannungsfelder berücksichtigt sind. In diesem Fall sind die Auswahlkriterien: jung – alt, Mann – Frau, aktuelle – künftige Gesellschafter, Nähe – Ferne zur Unternehmenszentrale. Ziel der Interviews ist, die gegenwärtige Lage und die künftigen Bedarfe für die Entwicklung des Familienunternehmens zu erheben.

Zentrale Ergebnisse der Interviews sind:

- Generationenbedingt nimmt die Zahl der Gesellschafter zu, was dazu führt, dass die Anteile immer kleiner werden. Diese Zersplitterung zieht das Empfinden von Irrelevanz und damit Entfremdung vom Unternehmen nach sich.
- Folge der Zersplitterung ist, dass sich die Gesellschafter zunehmend auf die eigene Kleinfamilie fokussieren, was den Entfremdungsprozess des Unternehmens und der Ursprungs- bzw. Großfamilie verstärkt.
- Das Unternehmen hat bereits einige Krisen erlebt, wobei man in der Vergangenheit vermieden hat, die Gesellschafter mit solchen wirtschaftlichen Problemen zu belasten. Die Kommunikation mit den Gesellschaftern wurde in der letzten Generation auf ein Minimum reduziert.
- Die drei Ursprungsfamilien pflegen wenig Umgang miteinander. Allerdings ist keine Feindschaft feststellbar, die in der Gegenwart eine relevante Dynamik erzeugen würde. Räumlich einander nahe Teile der Unternehmerfamilien sind sich verbunden geblieben.
- Bei den Gesellschaftern ist der Stolz auf die Firma zu spüren.
- Die beiden Industrieunternehmen werden kaum differenziert wahrgenommen.
- Die Gesellschafter sind inhaltlich und emotional weit von den Unternehmen entfernt.
- Die Gesellschafter haben hohes Vertrauen in den aktuellen Beirat.
- Es gibt einige Gerüchte und kritische Vermutungen, die sich aufgrund mangelnder Kommunikation in den letzten Jahren festsetzen konnten.
- Einige Gesellschafter würden ihre Anteile gerne verkaufen.
- Im Kreis der Führungskräfte schätzt man die bisherigen Leistungen der Familie und es besteht eine hohe Loyalität zum Unternehmen. Die Familie wird als Garant für den langfristigen Bestand des Unternehmens verstanden. Die Rolle der Holding wird als unklar beschrieben.
- Im Gesellschafterkreis gibt es keinen klaren Überblick, wer für eine Nachfolge im Beirat sowie in den Aufsichtsorganen der Unternehmen in Frage kommen könnte.

2. Entwicklung einer »Governance«

Ausgehend von den Ergebnissen der Interviews, entschieden sich die Beiräte, eine »Governance« zu erarbeiten, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Exkurs: Warum benötigen Familienunternehmen eine »Governance«?

Eine gute »Governance« gehört zu den zentralen Bestandteilen jeder zeitgemäßen, nachhaltigen Unternehmensführung. Allerdings wissen Familienunternehmer oft nicht, wie sie die »Governance« eines Familienunternehmens optimal ausgestalten sollen.

Bei der »Governance« eines Familienunternehmens² unterscheiden wir zwischen der »Corporate-Governance« und der »Family-Governance«. Erstere beschreibt die Regeln, Strukturen und Vorgehensweisen, wie die Gesellschafter in gemeinsamer unternehmerischer Verantwortung langfristig ihre Kontrolle und ihren Einfluss auf das Unternehmen sichern können. Letztere ist die Basis für lebendigen Zusammenhalt in der Familie. Die »Family-Governance« soll die Familie auch in schwierigen Zeiten entscheidungsfähig halten (vgl. Wimmer 2011).

In jedem Familienunternehmen gibt es Regeln, die das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen organisieren. Diese Regeln ergeben sich oft aus der gelebten Tradition, sind dann jedoch nur implizit und im Konfliktfall häufig mehrdeutig. Der Ausformulierung der »Governance« geht typischerweise ein längerer Aushandlungsprozess zwischen den Gesellschaftern voraus, der diese Regeln explizit und transparent macht. Die »Governance« sorgt für transparente Vorgehensweisen und Entscheidungsgrundlagen, wenn das Unternehmen in schwere Fahrwasser kommt und dann zentrale strategische Entscheidungen anstehen.

Eine gute »Governance« beantwortet diese Fragen: Wer zählt überhaupt zur Familie und was will sie mit dem Unternehmen? Welche Werte prägen Familie und Unternehmen? Wie werden die Beschäftigung von Familienmitgliedern, die Ausschüttungen und die Anteilweitergabe geregelt? Wie kann die professionelle Einflussnahme der Eigentümer auf das Unternehmen gesichert werden? Welche Gremien vertreten welche Interessen? Wie entkoppelt man Aufsicht und Führung im Unternehmen? Wie erfolgen die Besetzung und die Abwahl dieser Gremien? Welche Spielregeln gelten für die Zusammenarbeit in den Gremien und zwischen den Gremien? Wie halten die Gremien die Familie entscheidungsfähig und wie wird das Konfliktmanagement in der Familie geregelt? Die Entwicklung einer tragfähigen »Governance« für Familienunternehmen ist in fünf Teilprojekte zu gliedern: Diese Teilprojekte haben folgende Ziele:

- **Grundsatzentscheidungen durch den Beirat:** Sensibilisierung des Beirats bezüglich der Chancen und Risiken zur Aktivierung des Gesellschafterkreises, zur Entflechtung von Führung und Aufsicht sowie zur Überprüfung des Verfahrens der Anteilsweitergabe. Herbeiführung einer Grundsatzentscheidung des Beirats sowie Festlegung der Projektarchitektur und des Kommunikationsplans.
- **Erarbeitung der »Corporate-Governance«:** Erarbeitung der »Corporate-Governance« mit dem Beirat sowie dessen Unterstützung hinsichtlich der Kommunikation der ersten Ergebnisse in den Gesellschafterkreis.
- **Etablierung einer aktiven Gesellschafterplattform:** Aktivierung der Gesellschafter. Sensibilisierung der Gesellschafter für ihre Rolle und ihre Verantwort-

² »Family-Governance« und »Familienstrategie« werden hier gleichbedeutend verwendet.

tung. Professionalisierung des Gesellschafterkreises durch Bewusstmachung der Aufgaben nicht-tätiger Gesellschafter.

- **Heranführen der Jungen:** Heranführung interessierter (künftiger) Gesellschafter ans Unternehmen und Auslotung der Interessenlagen für eine Mitwirkung in Beirats- oder Führungsfunktionen. Professionelle Auswahl der Nachfolger.
- **Erarbeitung der »Family-Governance«:** Erarbeitung der »Family-Governance« unter enger Einbindung der nächsten Generation. Der Beirat ist Projektauftraggeber. Die Einbindung der Großfamilie wird durch eine Großgruppenmoderation gesichert.

a. Vorbereitungen auf die »Corporate-Governance«

In einem zweitägigen Workshop mit dem Beirat werden die Weichen für den Folgeprozess gestellt. Das Thema der Familienbeschäftigung und der Entkopplung von Führung und Aufsicht wird ausführlich diskutiert.

Die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen hat eine lange Tradition und wird überwiegend mit positiven Erfahrungen verbunden. Allerdings hat der gescheiterte Einstiegsversuch eines Gesellschafters nur wenige Monate zuvor alle Beteiligten sehr verunsichert. Aufgrund dieser Erfahrungen kommt der Beirat zu der Einschätzung, dass zwar auch in Zukunft die Mitarbeit von Familienmitgliedern auf allen Ebenen des Unternehmens erlaubt sein soll doch die Rollen des Holding-Beirats, der Führungskräfte und der Personalentwicklung sollen bei der Bewerbung und Beurteilung von Gesellschaftern klar differenziert werden. Zwischen Gesellschaftern und externen Bewerbern soll bei der Auswahl sowie in Lohn- und Führungsfragen eine generelle Gleichbehandlung gelten. Bevor Gesellschafter künftig in Top-Führungsfunktionen oder in Aufsichtsfunktionen mitwirken, werden sie gezielt an diese Funktion herangeführt. Die detaillierte Ausarbeitung des Konzepts der Familienbeschäftigung übernimmt eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Beirats, der Führungskräfte und der Personalentwicklung beider Unternehmen.



Führung und Aufsicht waren bisher kaum entkoppelt. In diesem Workshop wird entschieden, dass beide Aufgaben klar getrennt werden sollen. Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern des Holding-Beirats wird dieses Thema sowie die weiteren Fragen der »Corporate-Governance« bis zum nächsten Workshop vertiefen.

Die »Corporate-Governance« soll konkrete Antworten auf einige noch offene Fragen geben: Was will die Familie mit dem Unternehmen? Wie wird die Ausschüttungspolitik gestaltet? Wie soll der Berufungsprozess für den Holding-Beirat und für die Aufsichtsorgane der Unternehmen aussehen? Welche Kompetenzen soll der Beirat vertreten und erhalten und wie sollen die Kompetenzen in den Aufsichtsorganen gemischt sein?

Für die Aktivierung der Gesellschafter wird erstmals in der Unternehmensgeschichte ein extern moderiertes Familienforum geplant. Es soll einen starken Impuls zur Verbesserung der Kommunikation untereinander setzen, Grundsteine für die Gesellschafterplattform legen und potenzielle Nachfolger erkennbar machen.

Bis zum nächsten Workshop mit dem Beirat werden die Beschäftigungspolitik, die »Corporate-Governance« und der Grob Ablauf des Familienforums in den Arbeitsgruppen ausgearbeitet.

b. Das Familienforum. Ein Auftakt für die Gesellschafterplattform

Wie eingangs beschrieben besteht eine zentrale Herausforderung für das Unternehmen darin, potenzielle Nachfolger für Aufsichts- und Top-Führungsfunktionen im dem Kreis der Familie zu finden.

Schon in den Interviews war zu erkennen, dass es in der Nachfolgeneration durchaus Bereitschaft zur Mitwirkung in Unternehmens- und Aufsichtsfunktionen gibt. Einige der Interessenten haben internationale Karriereschritte hinter sich und zeigen das Potenzial für Top-Funktionen. Doch der Beirat ist zu diesem Zeitpunkt noch skeptisch, Nachfolger in der Familie zu finden, da er viele Kandidaten gar nicht kennt oder auf Grund alter Zuschreibungen nicht erkennt. Das Familienforum soll hierzu Möglichkeiten eröffnen und neue Klarheit verschaffen.

Schon die Anmeldezahlen zum Familienforum überraschten. Fast alle Familienmitglieder haben auf die Einladung reagiert, ca. 95 % der Familie kommen auch. Familie, Beirat und Vertreter des Unternehmens sind zusammen rund 60 Personen. Das Familienforum ist als ein interaktiver Workshop mit Elementen der Großgruppenmoderation geplant, bei dem die Nachfolge im Kreise der gesamten Familie thematisiert wird. Die Diskussionsergebnisse sollen im Anschluss mit den Auffassungen des Beirats kritisch konfrontiert werden, um diese zu überprüfen.

Die erste Phase des Workshops dient dem Kennenlernen, der Auflösung der bisherigen Grenzen zwischen den Kleinfamilien, der Kontaktpflege sowie der stammesübergreifenden, überregionalen Kommunikation in der Familie. Die zweite Phase wird mit Berichten des Beirats über die kritische Rüttelstrecke des Unternehmens bis hin zu den bisherigen Projektergebnissen begonnen, die daraufhin in Kleingruppen in immer wieder wechselnder Besetzung diskutiert werden. Die Ergebnisse der Diskussionen werden dokumentiert und im Plenum berichtet. Der Beirat erhält so konzentriertes Feedback. Viele offene Fragen klären sich bereits.

Exkurs: Zur Methodik

Für den Feedbackprozess im Hinblick auf die vom Beirat und in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge für eine »Governance« durch den gesamten (großen) Gesellschafterkreis wird eine adaptierte Form des »World Cafe« (Brown/Isaacs 2005) genutzt. Diese Großgruppen-Moderationsmethode erlaubt einen raschen, ungezwungenen und doch gehaltvollen Ideenaustausch mit lebendiger Diskussion. Die Arbeit mit mehreren, sich immer wieder neu mischenden Tischgruppen ruft ein wunderbares Wechselspiel zwischen Entfaltung und Verdichtung ausgewählter Themen hervor, wobei die gute Vorbereitung der Leitfragen für die einzelnen Gruppen ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Komplexe Themenstellungen werden konzentriert bearbeitet, die Fragen und Sorgen des Plenums werden bearbeitbar und besprechbar. Zudem sorgt diese Methode für intensive Vernetzung.

Insgesamt stimmt die Familie den Projektergebnissen ausdrücklich zu. Deutlich wurde auch das Zögern bezüglich der Mitarbeit im Unternehmen. Der Tenor lautete: »Warum sollen wir in unserem Unternehmen mitarbeiten? Als Gesellschafter sind wir exponiert und werden ganz anders beobachtet als bei unseren jetzigen Arbeitgebern. Aber wir sind durchaus daran interessiert, die Entwicklung unseres Familienunternehmens im Rahmen unserer Möglichkeiten zu unterstützen.«

Am Ende des Familienforums wurde noch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Unternehmen geprüft. An dieser Stelle überraschen die jungen Gesellschafter die ganze Familie und den Beirat. Sie zeigen klar die Bereitschaft, in Beirats- und Aufsichtsfunktionen zu agieren, wünschen sich allerdings, gut auf ihre Pflichten vorbereitet zu sein. Daraufhin soll die Familienstrategie nun unter Einbindung der jungen Generation erarbeitet werden. Auch dafür wird eine hohe Bereitschaft zur Mitwirkung erklärt. Wie Familienmitglieder angemessen beschäftigt werden sollen, bleibt offen, soll aber im Zuge des Projekts geklärt werden. Im Übrigen wünschen sich die Gesellschafter einen besseren Austausch zwischen dem Unternehmen und ihnen. Das Schluss-Statement einer Gesellschafterin lautet: »Dieses Familienforum war wertvoll und erinnert uns an den Stolz auf unser Unternehmen. Das hätten wir schon vor 30 Jahren machen sollen.«

c. Die weiteren Schritte nach dem Familienforum

Nach dem Familienforum wird das Projekt »Heranführung der Jungen« gestartet, indem zunächst der Bedarf an Nachfolgekandidaten erhoben wird. Dabei ergibt sich, dass in den nächsten zehn Jahren zehn Positionen im Beirat und in Aufsichtsgremien neu zu besetzen sind. Zur Heranführung der Jungen an diese Aufgaben sollen ausgewählte Kandidaten kooptiert werden, um gemeinsame Arbeitserfahrungen zu machen. Die Kooptation soll dann reflektiert und ausgewertet werden, um als Basis längerfristiger Entscheidungen zu dienen.

Für den Auswahlprozess werden die Anforderungen an Beirats- und Aufsichtsfunktionen sowie an Top- und Schlüsselfunktionen konkretisiert. Nachdem das Anforderungsprofil erstellt ist, werden alle Gesellschafter zu Bewerbungs- und Feedback-Gesprächen eingeladen. Das Interesse ist hoch. Der Beirat führt insgesamt achtzehn Gespräche. Die jüngeren Gesellschafter positionieren sich dabei gut. Der Beirat ist von der großen Zahl kompetenter Interessenten überrascht.

In der nächsten Gesellschafterversammlung berichtet der Beirat über den Status des Projekts und holt das Votum aller Gesellschafter ein, eigenständig neue Mitglieder für den Holding-Beirat auswählen und kooptieren zu dürfen. Danach werden alle potenziellen Kandidaten zu einem Selbstpräsentations- und Vernetzungs-Workshop eingeladen, der dazu dient, dass sich die interessierten Familienmitgliedern besser kennenlernen. Zugleich erhält der Beirat weitere Beobachtungsmöglichkeiten für seine Entscheidung, wen er kooptieren soll. Außerdem lotet der »Workshop« die tatsächliche Verfügbarkeit und Bereitschaft der Familienmitglieder für eine Aufsichtsfunktion aus. Dieser »Workshop« zeigt, dass die Familie genug Potenzial hat, um die offenen Beirats- und Aufsichtsfunktionen zu besetzen. Allerdings zaudern sich einige Wunschkandidaten des Beirats noch. Insofern steht für den Beirat die Aufgabe an, seine Liste zu überdenken und die favorisierten Kandidaten an die Beirats- und Aufsichtsfunktionen heranzuführen.

IV. Resümee und Ausblick

Die Aktivierung der Familie scheint gelungen und weniger ein Problem der Bereitschaft der nachfolgenden Generation als vielmehr des Erkennens der abtretenden Generation gewesen zu sein. Die jungen Gesellschafter senden klare Signale und zeigen erste Aktivitäten, um Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens zu übernehmen. Die Bewerber für die Aufsichts- und Beiratspositionen sind klar. Der Beirat steht vor der Auswahl der Kandidaten. Für die weitere Ausarbeitung der Familienstrategie haben sich acht junge Gesellschafter gemeldet.

Der Weg in eine erfolgreiche Zukunft in der siebten Generation ist geebnet.