

FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 01/25

MUT ZUM MACHEN.

WARUM ES ZEIT IST, DIE ÄRMEL HOCHZUKREMPELN.

**„Wir müssen um das cleverer sein,
was die anderen billiger sind“**

Alexander Wottrich über Innovation,
KI und den Standort Deutschland

**„Wir müssen Leistung und Arbeit wieder
sehr ehrlich diskutieren“**

Christina Diem-Puella über Zuversicht,
Gestaltungswillen und Female Role Models

**„Statt von Nachhaltigkeit sprechen wir
lieber von Verantwortung“**

Clara und Frank Bohle über Nachhaltigkeit
bei Schwalbe

Liebe Leserin, lieber Leser,

die negativen Nachrichten über den Zustand des Standorts Deutschland reißen nicht ab, entsprechend groß sind die Erwartungen an die neue Bundesregierung. Einen Neustart fordern die einen, umfassende Reformen die anderen. Verständlich. Aber das allein reicht nicht. Familienunternehmen müssen ihre Zukunft wieder selbst in die Hand nehmen, wenn sie die Wirtschaftswende schaffen wollen. In dieser Ausgabe wollen wir mit inspirierenden Geschichten Mut zum Machen geben.

Ein Beispiel: Christina Diem-Puello. Sie setzt sich als Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen u.a. dafür ein, dass mehr Frauen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, denn sie ist überzeugt: „Wir müssen die Produktivität steigern, um aus der Rezession zu kommen!“

Ein weiteres Beispiel: Alexander Wottrich. Er findet die Rahmenbedingungen in Deutschland trotz der Bürokratie sehr gut – und flieht nicht, auch wenn es mal schwieriger wird.

Auch Christiane Wenckheim lässt sich trotz der aktuellen Herausforderungen nicht beirren. Sie weiß, wie wichtig es ist, in einer Krise die Familie hinter sich zu haben. Kurz vor der Corona-Pandemie hatte sie gemeinsam mit den weiteren Gesellschaftern der Ottakringer Brauerei eine Familiencharta erarbeitet.

So weit sind nicht alle Unternehmerfamilien, auch wenn sich in den vergangenen Jahren viele von ihnen professionalisiert haben. Wir bei INTES haben den Anspruch, Sie bei inhaberspezifischen Fragestellungen zu unterstützen und in die Zukunft zu begleiten. Mit unserem Veranstaltungsangebot und unserem Beraternetzwerk: Bei der Arbeit unserer Inhabersstrategen, Systemiker, Mediatoren und Therapeuten geht es um Wert-e-geleitetes Unternehmertum, um die Menschen hinter den Unternehmen. Damit es der Familie gut geht, damit es dem Unternehmen gut gehen kann.

Viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst



Britta Wormuth



Peter Englisch

TITELSTORY

Machen statt meckern: Warum es Zeit ist, die Ärmel hochzukrempeln
Familienunternehmen müssen ihre Zukunft wieder selbst in die Hand nehmen, wenn sie die Wirtschaftswende schaffen möchten _____ 3

WISSENSCHAFT

Mut zum Wandel
Nadine Kammerlander über Veränderungen beim Generationswechsel ____ 6

STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Wir müssen Leistung und Arbeit wieder sehr ehrlich diskutieren“
Christina Diem-Puello über Zuversicht, Gestaltungswillen und Female Role Models _____ 8

10



NEXTGEN

„Wir müssen um das cleverer sein, was die anderen billiger sind“
Alexander Wottrich über Innovationen, KI und den Standort Deutschland _____ 10

INTES-BERATERNETZWERK

Wie Sie Ihre Familie, Ihr Unternehmen und Ihr Vermögen zukunftsicher gestalten _____ 12

STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Statt von Nachhaltigkeit sprechen wir lieber von Verantwortung“
Clara und Frank Bohle über Nachhaltigkeit beim Fahrradschlauch- und -reifenspezialisten Schwalbe _____ 14

AUS DEM NETZWERK

„Wenn Träumen erlaubt ist, was würden wir uns dann trauen?“
Christiane Wenckheim über Krisenerfahrung, Kraft und ihre Familiencharta _____ 16

„In Deutschland ist die Bürokratie legendär“

Jürg Vogelsang über die Herausforderungen eines Nischenplayers, deutsche Bürokratie und Mitarbeiterbeteiligung _____ 18

20



GOVERNANCE

„Wer als externer Manager von Beginn an alle Prozesse und Strukturen neu denken möchte, erzeugt schnell Irritation“
Marion Bock über Werte, Offenheit und den Mut, Dinge anzupacken _____ 20

Rubriken

Familienunternehmen in Zahlen _____ 7
Service _____ 19
Meinung von Moritz Hundhausen _____ 22
Seminare _____ 23

INTES Family Business Matters
ISSN: 2199-5273 / 22. Jahrgang, März 2025 / Erscheinungsweise: viermal jährlich
Herausgeber: Britta Wormuth und Peter Englisch
Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Redaktion: Dr. Christina Müller (verantw.)
Mitarbeit: Corinna Freudig, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann
Design: Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.
Kontakt zur Redaktion über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

MACHEN STATT MECKERN: WARUM ES ZEIT IST, DIE ÄRMEL HOCHZUKREMPELN

Eigenverantwortung statt Fingerzeig auf die Politik, anpacken statt jammern – Familienunternehmen müssen ihre Zukunft wieder selbst in die Hand nehmen, wenn sie die Wirtschaftswende schaffen möchten. Dabei helfen ihnen eine klare Vision, unternehmerisch denkende Beschäftigte und die richtigen Kooperationen.

SOS. Die deutsche Wirtschaft ist in Gefahr“, steht auf den Plakaten in Rot. Oder: „Wann wird es mal wieder richtig Wachstum?“ Aus den Lautsprechern tönt dazu der Abba-Hit „SOS“. Einige Hundert Menschen haben sich vor dem Brandenburger Tor in Berlin versammelt, um ja, SOS zu funken. Es sind Menschen, die sonst eher selten auf die Straße gehen: Unternehmer und Verbände haben zum ersten bundesweiten Wirtschaftswarntag aufgerufen, sie wollen damit auf ihre schwierige Lage aufmerksam machen. Auch in anderen Städten haben sich Unternehmer,

darunter viele Familienunternehmer, an diesem 29. Januar 2025 zu Kundgebungen und Aktionen versammelt. Ihre zentralen Forderungen an die Politik: der Abbau von Bürokratie, wettbewerbsfähige Energiepreise, ein flexibleres Arbeitsrecht, Steuersenkungen und der Ausbau der Infrastruktur.

Mangelnde Planbarkeit setzt Unternehmen zu
Der deutschen Wirtschaft geht es nicht gut, das Image des Standorts Deutschland hat Kratzer bekommen: Im Länderindex der Stiftung Familienunternehmen belegt Deutschland im

Vergleich der 21 wichtigsten Industriestaaten einen der letzten Plätze; der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) erwartet für 2025 das dritte Rezessionsjahr in Folge; das Geschäftsklima im deutschen Mittelstand ist laut KfW-ifo-Mittelstandsbarometer auf Rekordtief.
„Die Stimmung ist ausgesprochen pessimistisch“, bestätigt Prof. Dr. Matthias Waldkirch, Stiftungsprofessor für Entrepreneurship und Innovation in Familienunternehmen an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. „Viele Unternehmen erwarten, dass sie die Talsohle noch nicht erreicht haben.“ Nach

☛ Befragungen seines Instituts leiden Unternehmen derzeit am stärksten unter der Unsicherheit durch Polykrisen wie Klimawandel, geopolitische Unwägbarkeiten, schwächelnde Konjunktur und technologische Umbrüche. „Gerade langfristig orientierte Familienunternehmen, die eher in Zwanzig- als in Fünfjahreszyklen denken, sind durch die mangelnde Planbarkeit vor besondere Herausforderungen gestellt“, sagt Waldkirch. Viele Familienunternehmen seien derzeit geradezu „paralysiert“.

Mehr Eigenverantwortung von Firmeninhabern gefordert

Dabei haben sie es durchaus selbst in der Hand, daran etwas zu ändern. Aber wie? Wie kann es gelingen, aus dem Zustand der Stagnation herauszufinden und wieder handlungsfähig zu werden, wieder neuen Mut und Zuversicht zu schöpfen? Was hilft, ist der Blick auf die Haben-Seite, findet Marcel Fratzscher, Präsi-

Veränderungsmut, den sie auch von anderen Familienunternehmern fordert, hat sie im vergangenen Jahrzehnt selbst bewiesen. Als ihr Vater im Jahr 2015 plötzlich an einem Herzinfarkt verstarb, hat sie gemeinsam mit ihrer Schwester Arabelle Laternser von jetzt auf gleich die Leitung des Familienunternehmens übernommen. Um fünf Uhr morgens hatte die Familie vom Tod des Vaters erfahren, um neun Uhr musste sie vor die Belegschaft treten und erklären, wie es weitergehen wird.

Die LAT Gruppe, die Dienstleistungen rund ums Gleis anbietet, war damals nicht in bester Verfassung; die dringend notwendige Digitalisierung zu lange aufgeschoben. Gemeinsam mit ihrer Schwester ging Larissa Zeichhardt die Baustellen an. Heute ist die LAT Gruppe in vielen Bereichen digitalisiert: Die Verwaltung arbeitet papierlos – das einzige Fax gibt es nur noch für die Zusammenarbeit mit dem Tiefbauamt. Die Poliere nutzen auf

Hierarchien abgebaut und agiles Arbeiten eingeführt. Eine offene Fehlerkultur ist Larissa Zeichhardt wichtig, ebenso der Dialog auf Augenhöhe. Statt von Mitarbeiterführung spricht sie lieber von „Mitarbeiterhörung“.

Die Geschäftsführerin findet aber auch deutliche Worte, wenn es um die aktuelle Lage der deutschen Wirtschaft geht. „Wir schauen ängstlich Richtung USA und reagieren nur noch. Stattdessen sollten wir uns klarmachen: Wir sind nicht Klein-Deutschland, sondern die Mitte Europas. Höchste Zeit, dass wir uns wieder auf unsere Stärken besinnen und uns neue Ziele setzen.“

Eine persönliche Vision als innerer Kompass

Wie lässt sich diese Aufbruchstimmung erzeugen? Michael Obert, Executive Coach aus Berlin, ist überzeugt, dass Menschen gerade in unsicheren Zeiten ein klares übergeordnetes Zielbild brauchen. Fokus und Klarheit sind für ihn die Währung, die einen Menschen zu einer guten Führungskraft machen. Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer dagegen im Angst- und Jammermodus verharren, ist das aus seiner Sicht ein deutliches Signal, dass ihnen das Wohin und Warum abhandengekommen sind. „An einem Familienunternehmer zerren viele Kräfte – die Familie, der Markt, das Management, private Themen. Umso wichtiger ist es, dass sie ein klares Zielbild, eine attraktive persönliche Vision entwickeln. Solch eine starke Personal Vision kann gewaltige geistige und emotionale Kräfte freisetzen und in das ganze Unterneh-

men hineinwirken, auch und gerade unter schwierigen Umständen“, sagt Michael Obert. Das hat er bspw. bei einem Nachfolger erlebt, der unsicher war, in welche Richtung er das Familienunternehmen aus der Lebensmittelindustrie künftig steuern sollte. Erst als er sein eigenes Warum gefunden hatte – das Unternehmen zu einer grünen Marke zu machen –, konnte er mit ganzer Kraft an die neue Aufgabe gehen. Aus einer solchen persönlichen Vision der Unternehmensspitze ergibt sich die Vision für das Familienunternehmen, die auf gemeinsamen Werten basiert.

So begehrt wie rar: Mitarbeitende mit Entrepreneur-Denken

Das Gute an einer klaren Vision: Sie strahlt auch nach außen und zieht die richtigen Arbeitskräfte an. Gebraucht werden Mitarbeitende, die ein starkes Entrepreneur-Denken

Verantwortung, sondern die wirtschaftliche Gesamtsituation des Unternehmens und ist auch in übergreifende strategische Projekte eingebunden.“ Weitere Aspekte, die das Unternehmertum in der Belegschaft stärken: finanzielle Anreize, Beteiligungsmodelle und Aufstiegsmöglichkeiten. Auch Remote-Arbeitsmöglichkeiten helfen dabei, neue Mitarbeitende anzuziehen. Das ist vor allem für die Familienunternehmen von Bedeutung, die einen weniger attraktiven Standort haben.

Zusammen ist man weniger allein: neue Kooperationen eingehen

Die richtigen Talente sind entscheidend für den Wandel und die Zukunftsfähigkeit. Doch nicht immer müssen sie aus dem eigenen Haus stammen. Auch Kooperationen bringen Familienunternehmen enorm weiter, etwa mit Start-ups und Universitäten. Die LAT Gruppe

le erreichen können“, so Waldkirch. Ebenso notwendig ist es aber aus seiner Sicht, immer wieder den eigenen Markenkern zu analysieren und das Geschäftsmodell ins Heute zu transformieren.

Ärmel hochkrempeln und los!

Kontakte zu Start-ups und Universitäten sind wichtig, ebenso entscheidend sind aber auch Kontakte zu anderen Familienunternehmern. „Die Stimme eines einzelnen Unternehmens aus dem Westerwald wird kaum gehört werden, die Stimme vieler Unternehmen aus dem ganzen Land aber schon“, betont Silke Fußbahn. Das machen sich verschiedene Netzwerke auch zunutze, etwa aktuell die „Unternehmer in Bewegung“, die bundesweit Unternehmen mobilisieren wollen. Die Ziele der Initiative, zu der auch Familienunternehmer gehören: Aufbruchstimmung zu erzeugen, heraus aus dem Hidden zu treten sowie den gesellschaftlichen und medialen Dialog zu verändern. Die Zukunft in die eigenen Hände zu legen, die Ärmel hochzukrempeln und zu machen statt zu meckern.

Auch auf Konzern-Seite gibt es Initiativen, die zu einem Stimmungswandel in Deutschland beitragen möchten. Der CEO des Handelskonzerns Metro, Dr. Steffen Greubel, etwa hat in den sozialen Medien zur „Einfach MACHEN“-Kampagne im Vorfeld der Bundestagswahl aufgerufen und dafür viel Zuspruch geerntet. Einfach mal machen, das sei für ihn einer der wichtigsten Grundsätze, beruflich wie persönlich, erklärt der CEO: „Deutschland ist ein starkes und leistungsfähiges Land. Wir müssen raus aus dem Strudel negativer Nachrichten, indem wir einen neuen Gang einlegen, anpacken und alle gemeinsam – Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – mit Tatendrang vorangehen. Kurz: Einfach MACHEN!“ ●

„Wir sind nicht Klein-Deutschland, sondern die Mitte Europas.“

Larissa Zeichhardt, Geschäftsführerin LAT Gruppe

dent des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin): Die Zahl der Beschäftigten hat auf dem deutschen Arbeitsmarkt einen Höchststand erreicht, die Realeinkommen sind in fast allen Bevölkerungsgruppen gestiegen, und der deutsche Mittelstand ist nach wie vor innovativ und wettbewerbsfähig. Fratzscher appelliert deshalb vor allem an die Eigenverantwortung von Unternehmen: „Die deutsche Wirtschaft wird die Transformation nicht erfolgreich bewältigen, wenn die Unternehmen lediglich Forderungen an die Politik stellen. So ist bspw. die Misere in der Automobilbranche in den letzten 15 Jahren nicht primär durch die Politik, sondern durch das Management der Unternehmen verursacht worden. Viele Unternehmen sind zu langsam bei der Digitalisierung, die Arbeitsproduktivität ist zu niedrig.“

„Wir brauchen wieder mehr Entscheidungsmut“

Mehr Leistung, mehr Tempo, mehr Innovation, fordert Fratzscher. Auch unter den derzeit schwierigen Rahmenbedingungen haben Unternehmen Spielräume, die sie nutzen können. Das findet auch Larissa Zeichhardt, Geschäftsführerin des Berliner Familienunternehmens LAT. „Wir brauchen wieder mehr Entscheidungsmut“, fordert sie. Die Elektroingenieurin, Jahrgang 1981, ist daran gewöhnt, die Ärmel hochzukrempeln – oder vielmehr in die orangefarbene Arbeitsjacke zu schlüpfen, die auf Baustellen im Bereich Infrastrukturbau getragen wird. Den Entscheidungs- oder

den Baustellen Tablets statt Klemmbretter, die Bauleiter arbeiten mit Baustellen-Apps. Entlastet werden die Mitarbeitenden in Zukunft bei den Arbeiten im Gleis von Robotern. Auch die Unternehmenskultur hat sich bei LAT gewandelt, die Schwestern an der Spitze haben



Quelle: www.wirtschaftswarttag.de

„Wir müssen raus aus dem Strudel negativer Nachrichten, indem wir einen neuen Gang einlegen.“

Dr. Steffen Greubel, CEO des Handelskonzerns Metro

mitbringen und eine hohe Anpack-Mentalität haben, kurz: die Unternehmerin oder der Unternehmer im Unternehmen. Wo findet man diese Menschen und wie bindet man sie an das eigene Haus? Dieser Punkt ist laut Silke Fußbahn, Partnerin der Personalberatung Rochus Mummert in Düsseldorf, tatsächlich sehr komplex und alles andere als trivial. Erste Anhaltspunkte – aber auch nicht mehr –, ob jemand das Unternehmer-Gen mitbringe, können individuell auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmte HR-Diagnostik-Tools geben. Doch die Expertin rät unbedingt dazu, die Auswahl auf Basis vieler verschiedener Mosaiksteine zu treffen, bei mehreren persönlichen Tiefeninterviews der Führungs- und Leitfähigkeit und Persönlichkeit auf den Grund zu gehen und in verschiedenen Gesprächs-Settings auch private Aspekte mit zu erfassen und einzubeziehen.

Ebenso entscheidend wie die Persönlichkeit des Bewerbers sind nach ihrer Erfahrung aber auch die Rahmenbedingungen im Familienunternehmen. Inwieweit ist die Führungsspitze bereit, Verantwortung auch an untere Führungsebenen abzugeben? Gibt es abteilungsübergreifende Projekte und eine dialogorientierte Unternehmenskultur? „All das sind Faktoren, die Mitarbeitenden dabei helfen, eine Vogelperspektive einzunehmen und sich so stärker als Entrepreneur im Unternehmen einzubringen“, sagt Silke Fußbahn. „Dann hat bspw. der Vertriebsverantwortliche nicht mehr nur die Verkaufszahlen in der

bspw. investiert in verschiedene Start-ups und arbeitet eng mit Hochschulen wie der TU Berlin oder der RWTH Aachen zusammen. „Solche Formen der Zusammenarbeit können dazu beitragen, eine neue Kultur ins eigene, oftmals traditionell geprägte Familienunternehmen zu bringen“, erklärt Matthias Waldkirch von der EBS. Gerade durch die Kooperation mit Start-ups könnten Familienunternehmen sich neue Technologien erschließen und ihre Digitalisierung vorantreiben.

Tausche Erfahrung und Geld gegen Innovation und technologische Expertise – für jedes zweite größere Familienunternehmen ist das laut Institut für Mittelstandsforschung seit einiger Zeit ein attraktives Modell. Auch Unternehmensausgründungen können Familienunternehmen neue Chancen bieten. „Familienunternehmen sind mit ihrer langfristigen Perspektive oftmals langsame Schiffe. Spin-offs sind wie Schnellboote, mit denen Unternehmen auch kurzfristige Zie-

Mobile Raumlösungen für jeden Einsatz

Seit über 50 Jahren ist ELA Container, ein Familienunternehmen, der Spezialist für hochwertige, mobile Raumlösungen. Ob als Büro, Kindergarten, Bankfiliale, Baustelleneinrichtung, Arztpraxis, Schule oder Wohnraum: ELA Container sind sofort einsetzbar.

Mehr Informationen unter:
www.container.de

ela[container]

VON NADINE KAMMERLANDER

Mut zum Wandel

Um Veränderungen in Familienunternehmen anzustoßen, setzen viele NextGens auf das Empowerment ihrer Mitarbeitenden. Prof. Dr. Nadine Kammerlander erklärt, warum das sinnvoll ist.

Jedes Jahr tritt in mehr als zehntausend deutschen Familienunternehmen eine neue Generation die Nachfolge an. Die neue Generation ist anders als die vorherigen. Denn im 21. Jahrhundert entscheiden sich Tochter oder Sohn nicht mehr aus Pflichtgefühl gegenüber der Familie und der Tradition zur Nachfolge, sondern aufgrund ihrer intrinsischen Motivation, etwas zu bewegen, und weil sie einen eigenen Beitrag zur Wirtschaft und Gesellschaft leisten wollen. Insofern ist der Wunsch groß, das Unternehmen – auf sanfte Weise – zu erneuern.

Doch oft tritt nach der anfänglichen Euphorie Ernüchterung ein. Die Nachfolger haben mit starren Strukturen und ineffizienten Prozessen zu kämpfen. Viele NextGens er-



Prof. Dr. Nadine Kammerlander

habe darauf verwiesen, dass man das doch schon immer so gemacht habe. Oder kurz gesagt: Oft habe eine allgemeine Trägheit über allem gelegen.

Wie lässt sich solch eine Blockade-Situation auflösen?

Um als Nachfolgerin oder Nachfolger erfolgreich Wandel in das Unternehmen zu bringen, muss man zunächst die Ausgangssituation genau analysieren: Was bringt das Unternehmen mit sich, wie stabil ist bspw. die finanzielle Lage? Welche Stärken hat

die Mannschaft des Unternehmens? Welche Mitarbeitenden haben besondere Fähigkeiten, seien es technische oder Soft Skills? Wie können diese den Wandel unterstützen? Und zu guter Letzt: Was sind die eigenen Stärken (und Schwächen)? Dies kann die Erfahrung bei Wettbewerbern, ein besonders gutes Ver-

Unsere eigene Analyse hat mindestens vier sehr unterschiedliche Vorgehensweisen von erfolgreichem Wandel unterschieden, wozu sowohl von oben dirigierter Wandel gehört als auch Wandel, der von den Mitarbeitenden ausgeht.

Mehr Entscheidungskraft für die Mitarbeitenden

Doch egal, wie der Wandel initiiert wurde: Allen erfolgreichen NextGens in unserer Untersuchung war gemeinsam, dass sie die Kultur so anpassten, dass am Ende mehr Entscheidungskraft – „Empowerment“ – bei den Mitarbeitenden lag. Dadurch versprechen sich die NextGens eine insgesamt offenere und innovativere Unternehmenskultur und dass es ihnen gelingt, junge Talente als Arbeitgeber anzuziehen.

Dieses Empowerment hat noch einen weiteren positiven Nebeneffekt: Eine Kultur der Mitarbeiterzentriertheit führt dazu, dass Serendipität häufiger wahrgenommen wird. Unter Serendipität versteht man das Nutzen des „glücklichen Zufalls“. Mitarbeitende, die den Zweck („Purpose“) des Unternehmens verstehen, engagiert und gern zur Arbeit kommen, sind offener und bereiter, glückliche Zufälle wahrzunehmen und darin interessante Chancen für das Unternehmen zu sehen. Denn Innovation und Erfolg lassen sich nur teilweise planen. Der Schlüssel zum Erfolg ist, dass möglichst viele Menschen aus dem Familienunternehmen Augen und Ohren offen halten, um Möglichkeiten wahrzunehmen – Möglichkeiten, die eventuell die Zukunft des Familienunternehmens bedeuten. ●



Prof. Dr. Nadine Kammerlander ist seit 2015 Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Dort leitet sie das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand und ist Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen. In Lehre und Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Innovation, Mitarbeitende und Governance in Familienunternehmen und Family Offices.

„
Eine Blaupause für den erfolgreichen Wandel in Familienunternehmen gibt es nicht.“

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

klären in Interviews im Rahmen eines unserer Forschungsprojekte, dass sie mit dem klaren Ziel angetreten waren, etwas zu verändern, das Familienunternehmen „moderner“ zu gestalten und auf die Herausforderungen der aktuellen Zeit vorzubereiten. Doch häufig habe die Senior-Generation solche Initiativen blockiert. Oft habe eine Kultur geherrscht, in der nur abgearbeitet, aber nicht proaktiv gehandelt worden sei, und das Management-Team

ständnis für das Unternehmen oder eine gute Beziehung zur Vorgängergeneration umfassen.

Auch wenn einige Management-Ratgeber anderes behaupten: Eine Blaupause für den erfolgreichen Wandel in Familienunternehmen gibt es nicht. Wandelprozesse müssen sehr sorgfältig geplant werden, sodass sie zum Unternehmen, den Mitarbeitenden und der NextGen der Unternehmerfamilie passen.

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Platz 17 von 21

belegt Deutschland im 10. OECD-Länderindex
Familienunternehmen

Quelle: Stiftung Familienunternehmen, 2025

Die drei größten Investitionshemmnisse für Familienunternehmen

62% 46% 33%

Bürokratie/Überregulierung

Quelle: Die Familienunternehmen, Umfrage 1. Quartal 2025

Unberechenbarkeit der
Finanz- und Wirtschaftspolitikkonjunkturbedingte
Absatzprobleme

78%

der mittelständischen Unternehmen können sich trotzdem
nicht vorstellen, Deutschland zu verlassen

Quelle: DZ Bank, Sonderbefragung, 2025

20%

der Industrieunternehmen mit > 250 Mitarbeitenden haben eine Verlagerung
ihrer F&E ins Ausland bereits beschlossen oder umgesetzt

Quelle: BDI-Unternehmensumfrage zum Innovationsstandort Deutschland, 2025

CHRISTINA DIEM-PUELLO IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Wir müssen Leistung und Arbeit wieder sehr ehrlich diskutieren“

Christina Diem-Puello sieht in der aktuellen Krise die Chance, unser Land mit Gestaltungswillen und Macher-Mentalität in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Im Interview erläutert die Unternehmerin und Präsidentin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland e.V., was es dafür braucht, wieso sie an Deutschland festhält und sich gezielt in der Öffentlichkeit positioniert.



Christina Diem-Puello

Was erwartest du als Unternehmerin und Präsidentin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU) von der nächsten Bundesregierung?

CHRISTINA DIEM-PUELLO: Der Wirtschaftsstandort Deutschland kämpft mit gravierenden strukturellen Herausforderungen. Von der neuen Bundesregierung erwarte ich, dass sie sich auf die großen wirtschaftsrelevanten Themen fokussiert: die Bürokratie abbaut, Energiepreise senkt und die Infrastruktur stärkt. Wir müssen eine gemeinsame Zukunftsvision für dieses Land entwickeln und pragmatisch und mutig die nötigen Debatten dazu führen. Ich wünsche mir, dass wir gemeinsam – im Schulterschluss zwischen Wirtschaft und Politik – vorangehen und dabei keine Zeit verlieren.

Du strahlst viel Optimismus aus. Woher nimmst du diese Zuversicht?

Natürlich gibt es auch in meiner unternehmerischen Tätigkeit Höhen und Tiefen, aber ich schöpfe viel Energie aus meinem Netzwerk und aus den persönlichen Begegnungen mit Unternehmerinnen und Unternehmern. Wir haben viele fantastische Entrepreneure in diesem Land – mit innovativen Geschäftsmodellen und transformativen Ansätzen, die trotz der Politik, trotz der Wirtschaftskrise erfolgreich ihre Geschäfte führen. Das euphorisiert und motiviert mich jeden Tag. Die Stimmung

auf den Schultern unserer Mitarbeitenden. Dann kann Deutschland Innovationsstandort sein und eine Vorbildrolle einnehmen, etwa im Bereich innovativer Technologien oder

„Wir müssen jetzt die Ärmel hochkrempeln“

Christina Diem-Puello

in diesem Land ist in der Wahrnehmung weit aus schlechter als in der Realität. Gerade in der Krise liegt die Chance, unser Land mit Gestaltungswillen und Macher-Mentalität in eine sehr erfolgreiche Zukunft zu führen.

Was braucht es jetzt seitens der Politik, damit dies gelingt?

Wir brauchen eine radikale Entlastung für die Unternehmen, damit wir uns weiterentwickeln können und wieder ins Innovieren kommen. Dabei reicht es nicht, Aufbewahrungsfristen von Belegen anzupassen, um Platz in Räumen und Aktenschränken zu machen. Wir brauchen Platz in den Köpfen und

auf den Schultern unserer Mitarbeitenden. Dann kann Deutschland Innovationsstandort sein und eine Vorbildrolle einnehmen, etwa im Bereich innovativer Technologien oder

„

erneuerbarer Energien. Dazu bedarf es aber der vollen Schubkraft aus der Politik für die Wirtschaft.

Immer mehr deutsche Unternehmer investieren im Ausland. Du möchtest dem Standort Deutschland treu bleiben. Wieso?

Diese Frage diskutiere ich oft mit meinen Eltern. Ich glaube unerschütterlich an den Standort Deutschland und an die Stärke von Mittelstand und Familienunternehmen. Ich bin überzeugt, dass wir auch in Deutschland die Möglichkeit haben, aus der Wirtschaft heraus mit der Unterstützung der Politik dieses

Land wieder nach ganz vorne zu bringen, als Technologietreiber, als Digitalisierungsspezialist. Zudem: Was ist die Alternative? Wollen wir in der aktuellen geopolitischen Lage wirklich in die USA?

Du plädiert für ein starkes Europa als Gegengewicht zu den USA und Asien.

Wir müssen uns in Europa wieder zusammenrotten. Was macht man in einem Unternehmen, das nicht mehr funktioniert? Ein großes Restrukturierungsprogramm. Einen solchen „Reset“ brauchen wir für Europa. Denn die Grundidee von Europa ist großartig. Wir müssen sie nur wieder positiv belegen. Wenn wir den Binnenhandel Europas stärken, wird auch Deutschland maßgeblich davon profitieren. Wir brauchen Europa mehr denn je.

„Wollen wir in der aktuellen geopolitischen Lage wirklich in die USA?“

Christina Diem-Puello

Deine Unternehmerfamilie hat viele Höhen und Tiefen erlebt. Ist das ein weiterer Grund für deine Zuversicht?

Unser Geschäftsmodell dreht sich seit jeher ums Fahrrad. Und es ging immer hoch und runter. Während des Zweiten Weltkriegs zu Zeiten meines Urgroßvaters war das Fahrrad überlebensnotwendig. Nach dem Krieg ging es für uns bergab: Alle wollten Autos, Fernseher und Kühlschränke. Das Fahrrad war für arme Leute. Als meine Mutter das Unternehmen übernahm, kam der Sport-, Gesundheits- und Lifestylefaktor auf und wir sind wieder gewachsen. Als ich einstieg, wurde die Mobilitätswende immer sichtbarer und das Fahrrad Teil einer nachhaltigen Fortbewegung.

Mit der Deutschen Dienstrad GmbH gehst du noch einen Schritt weiter.

Wir haben damit etwas Neues an den Markt gebracht: Die Deutsche Dienstrad GmbH bietet ein voll digitales Dienstradleasingmodell und jedem Arbeitnehmer über die Gehaltsumwandlung bei den Arbeitgebern den Zugang zu nachhaltiger Mobilität. Parallel haben wir den Mobility-Hub gegründet, über den 6.000 Fahrrad-Fachhändler ihre Ware bei uns im Shop anzeigen können. Somit haben wir einer ganzen Branche das Tor zur Digitalisierung geöffnet.

Du positionierst dich als Unternehmerin und Präsidentin des VdU bewusst in der Öffentlichkeit. Wieso?

In meiner Familie herrschte lange die Vorstellung, dass man als Familienunternehmer nicht über Politik oder Geld redet, schon gar nicht in der Öffentlichkeit. Man fährt sein Leben lang

eine Mercedes Benz C-Klasse, um bloß nicht aufzutragen. Wenn wir Unternehmer aber weiter schweigen und der Politik nicht real und praxisnah vermitteln, was wir brauchen, dann kann diese auch nicht darauf reagieren. Immer mehr Unternehmen ernennen einen Chief Political Officer, weil sie verstanden haben: Wir müssen uns eng mit der Politik austauschen.

Wie nimmst du die Stimmung unter den Gründern und Unternehmern wahr?

Positiver, als sie in den Medien transportiert wird. Die junge Generation ist sehr freiheitsliebend, will gestalten – und zwar mit Impact. Wer sich fürs Gründen entscheidet, hat ja grundsätzlich den Mut und den Glauben an die Zukunft. Das brauchen wir. Auch im Ver-

band der Unternehmerinnen ist die Stimmung grundsätzlich positiv, obwohl der Frustrationsgrad hoch ist. Es wird den Unternehmen aktuell sehr schwer gemacht, auch aufgrund des gesamtgesellschaftlichen Mindsets.

Wir sind eine digitale Firma mit einem nachhaltigen Produkt, zahlen überdurchschnittlich gut und stehen für modernes Arbeiten. Ich biete meinen Arbeitnehmern viel Entwicklungs- und Entfaltungspotenzial, mache aber auch keinen Hehl daraus, dass ich Leistungsträger brauche, die Dynamik reinbringen. Ich finde es schade, dass Arbeit und Leistung als etwas Negatives angesehen werden und nicht mehr als das, was sie sind: Quelle von Wertschätzung, Wohlstand, Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam entwickelten Zukunftsperspektiven. In Deutschland arbeiten wir im europäischen Vergleich neun Stunden die Woche weniger – und das in einer Rezession. Wenn wir jetzt nicht die Ärmel hochkrempeln und die Produktivität steigern, werden wir dieses Land nicht voranbringen.

Du bist mit starken weiblichen Vorbildern aufgewachsen. Braucht es mehr Female Role-Models?

Meine Mutter war in einer Zeit Unternehmerin, als es die Begriffe SHEconomy, Female Empowerment oder Gender-Gap noch nicht gab – mit einer großen Selbstverständlichkeit. Erst später habe ich realisiert, dass das für die damalige Zeit nicht normal war. Deshalb ist es ein Herzensthema von mir, junge Frauen zum Unternehmerinnen- und Gründerinnen-tum zu motivieren und sie als Mentorin zu begleiten.

Woran liegt es, dass es viel weniger Frauen unter Gründern und Entrepreneuren gibt?

Mutterschaft ist immer noch der absolute Karrierekiller in Deutschland. Andere Länder sind uns bei diesem Thema weit voraus, etwa Schweden oder Frankreich mit ihrer flächendeckenden Kinderbetreuung und dem Dual Career Model. Bei uns fehlen 430.000 Kita-Plätze. Das sind 430.000 Mütter, die beruflich nicht durchstarten können. Das muss sich dringend ändern, um das Arbeitskräftepotenzial von Frauen am Wirtschaftsstandort Deutschland zu heben. Wir brauchen eine Steuerreform und die Modernisierung des Ehegattensplittings, damit Frauen auch die richtigen finanziellen Anreize erhalten. Das haben wir in Deutschland in den vergangenen 30 Jahren verschlafen. ●

ZUR PERSON

Christina Diem-Puello

stammt aus einer Unternehmerfamilie, deren Business sich immer um das Fahrrad drehte: Bereits ihr Urgroßvater hat Räder in seiner Werkstatt per Hand gefertigt. Nach ihrem BWL- und Jura-Studium sammelte Christina im Familienunternehmen Erfahrungen in der Branche. 2020 gründete sie mit ihrem Ehemann Maximilian Diem die Deutsche Dienstrad GmbH, ein Dienstradleasing-Unternehmen. 2023 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 130 Mio. Euro und beschäftigte 100 Mitarbeitende. Christina ist Präsidentin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU). Sie engagiert sich als Investorin, Business-Angel und Beirätin.

ALEXANDER WOTTRICH IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Wir müssen um das cleverer sein, was die anderen billiger sind“

Den meisten Campern ist die Marke Truma ein Begriff: Das Familienunternehmen liefert Zubehör wie Heizung oder Klimaanlage für Wohnwagen und Reisemobile. Im Interview spricht Alexander Wottrich, der das Unternehmen in dritter Generation leitet, über Innovationen, KI, den Standort Deutschland – und seine Erwartungen an die neue Bundesregierung.

Alexander, wie optimistisch blickst du in das Jahr 2025?

ALEXANDER WOTTRICH: Ich blicke mit sehr viel Zuversicht ins Jahr 2025, weil ich fest an unser Unternehmen und an unsere Leute glaube. Wir haben gerade das 75-jährige Firmenjubiläum gefeiert und ich bin überzeugt, dass uns der Wille zum Erfolg und der Spaß am Erfolg ein positives Jahr beschern werden. Was die Politik und die aktuellen Rahmenbedingungen in Deutschland angeht, bin ich deutlich weniger zuversichtlich ...

Dennoch haltet ihr als Unternehmen am Standort Deutschland fest. Wieso?

Truma ist sehr global aufgestellt, aber unser Headquarter ist und bleibt in Deutschland. Wir sehen viele Vorteile darin, die Entwicklung und Produktion an einem Standort zu bündeln. Und wir verspüren auch eine gewisse moralische Verpflichtung, nicht zu fliehen, wenn es mal schwierig wird. Unser Leitsatz ist: „Wir müssen um das cleverer sein, was die anderen billiger sind.“

Truma hat weltweit Niederlassungen. Was kann Deutschland vom Ausland lernen?

Von den Amerikanern können wir die höhere Risikobereitschaft lernen. Chinesische Firmen können sich extrem gut an Marktveränderungen anpassen. Sie haben nicht nur großartige Talente, sondern einen unwahrscheinlich guten Blick, was am Markt funktioniert. Was

wir uns bei den Skandinaviern abschauen können: die Dinge mit einer gewissen Ruhe und Besonnenheit zu betrachten. Die Stärke von uns Deutschen ist, dass wir sehr gründlich sind. Wir glauben an unsere Fähigkeiten; unsere Ingenieurskunst hat ja eine lange Tradition. Bei Truma versuchen wir, aus all diesen verschiedenen Einflüssen das Beste herauszuholen und von anderen Standorten zu lernen.

Wie beurteilst du die Rahmenbedingungen am Standort Deutschland?

Insgesamt sind die Rahmenbedingungen hier schon sehr gut. Ich schätze es, in einem

Was erwartest du von der neuen Bundesregierung?

Ich habe gleich vier Wünsche: Vor allem wünsche ich mir, dass die neue Regierung sehr schnell die überbordende Bürokratie abbaut. Wir haben Mitarbeitende, die nichts anderes machen, als neue Vorschriften zu erfüllen. Das kostet nicht nur Geld, es macht uns auch langsam und hemmt unsere Wachstums- und Innovationsmöglichkeiten. Zweitens wünsche ich mir eine klar formulierte Wirtschaftsstrategie, damit alle wissen, in welche Richtung es geht. Deutschland muss aufhören, mit dem Gießkannenprinzip alle möglichen Technolo-

”

Wir verspüren eine moralische Verpflichtung, nicht zu fliehen, wenn es mal schwierig wird.“

Alexander Wottrich

Rechtsstaat zu leben, auf den ich mich verlassen kann. Viele kritisieren zwar die fehlende Schnelligkeit, aber die Dinge sind hier eben nicht willkürlich. Unser politisches System halte ich auch für sehr stabil. Nichtsdestotrotz ist es schwer als Unternehmer, gegen die Bürokratie anzukämpfen und zuzusehen, wie einen rechts und links alle überholen, weil sie es einfacher haben.

gien zu subventionieren und stattdessen Kernfelder festlegen. Sobald die Richtung feststeht, kann eine Aufbruchstimmung entstehen.

Und Wunsch drei und vier?

Der Gründergeist in Deutschland muss gestärkt werden. Es braucht Erleichterungen für junge Leute, die gründen wollen. Ich persönlich würde wahrscheinlich auch nicht in



Alexander Wottrich

In der aktuellen Diskussion heißt es oft, dass wir in Deutschland einfach nicht mehr bereit sind, etwas zu leisten. Wie siehst du das?

An dem Satz „Leistung muss sich wieder lohnen“ ist sehr viel dran. Ich glaube jedoch, Deutschland hat sich an die Umstände angepasst. Es lief über Jahrzehnte wahnsinnig gut. Da verliert man leicht den Blick für die Gefahren, die von außen lauern. Der größte Feind der Zukunft ist der vergangene Erfolg. Menschen tendieren dazu, ein gewisses Selbstbewusstsein zu entwickeln, das an der einen oder anderen Stelle überzogen ist. Ich finde es unglaublich, mit welcher Arroganz wir noch vor wenigen Jahren auf China geschaut haben.

Nach der Corona-Pandemie musstet auch ihr Leute entlassen. Was war los?

Wir sind in der Corona-Pandemie, als das Campen boomte wie nie zuvor, stark gewachsen und haben viele Leute eingestellt. Dann ist der Krieg in der Ukraine ausgebrochen. Es

pe darstellt. Diesen Prozess haben wir Software- und mittlerweile KI-gestützt aufgesetzt. So laufen wir nicht Gefahr, dass es die lauteste Idee oder die Idee von dem Mitarbeitenden mit dem besten Netzwerk im Unternehmen nach oben schafft, sondern entscheiden datenbasiert und in kurzfristigen Zyklen.

Du sprichst von KI-Unterstützung im Innovationsmanagement. In welchen Bereichen spielt KI bei euch noch eine Rolle?

Anfangs war ich in Bezug auf KI eher skeptisch, habe vor allem die Risiken gesehen. Mittlerweile verstehen wir KI als Teil unserer täglichen Arbeit. So haben wir kürzlich ein Large Language Model kreiert, das die Arbeit in unserem Service effizienter gestaltet und die Qualität erhöht. Gerade sind wir dabei, einen KI-basierten Chatbot zu entwickeln. Und so gehen wir kontinuierlich weiter in diese Richtung. In unserer Wertschöpfung setzen wir KI noch nicht ein. Der nächste Schritt ist dann, KI auch in den Produkten einzubauen.

”

KI wird unsere Service-Leute nicht ersetzen.“

Alexander Wottrich

folgten die Energiekrise und die hohe Inflation. Das hat dazu geführt, dass wir korrigieren und das Personal, das wir vorher aufgebaut hatten, wieder reduzieren mussten. Heute schauen wir positiv in die Zukunft. Wir sind gut aufgestellt und gerade dabei, uns neue Geschäftsfelder zu erschließen, um uns zu diversifizieren.

Ein wichtiger Teil eures Erfolgsrezepts sind Innovationen. Wie läuft das Innovationsmanagement bei Truma ab?

Eine Kulturveränderung ist immer ein Marathon oder zumindest ein Langstreckenlauf. Wir managen unsere Innovationen durch kontinuierliche Marktbeobachtung und ein ausgeklügeltes Ideenmanagement. Ein Team, das sich aus unseren Top-Führungskräften zusammensetzt, bewertet regelmäßig, was das beste Investment für die Unternehmensgrup-

Glaubst du, dass KI langfristig ganze Mitarbeitergruppen ersetzen wird?

KI bedeutet in erster Linie eine deutliche Verbesserung für die Kunden, weil sie nun zu jeder Tages- und Nachtzeit eine Art Ansprechpartner haben. Es ist ein großer Vorteil, den Leuten verschiedene Kanäle anzubieten. Denn viele Menschen schätzen es, wenn sie nicht am Telefon mit jemandem sprechen müssen. Für unsere Mitarbeitenden ist es zudem eine große Entlastung, wenn sie nicht mit vielen wiederkehrenden, teilweise auch banalen Anfragen zu kämpfen haben, sondern sich um die Dinge kümmern können, bei denen sie wirklich gebraucht werden: wenn der Chatbot nicht die richtige Antwort findet, weil der Sachverhalt zu komplex ist, oder wenn jemand lieber mit einer echten Person sprechen möchte. Ersetzen wird KI unsere Service-Leute sicher nicht. ●

UNTERNEHMEN

Truma

wurde 1949 von Philipp Kreis, dem Großvater von Alexander Wottrich, gegründet. Das Unternehmen mit Sitz in Putzbrunn bei München ist Systemlieferant für Wohnwagen und Reisemobile – von der Klimaanlage über die Heizung bis zur Warmwasserbereitung und Gasversorgung. In den 75 Jahren seit der Gründung hat sich die Truma Group zu einem international erfolgreichen Unternehmen entwickelt, das 1.000 Mitarbeitende beschäftigt und einen Jahresumsatz von rund 300 Mio. Euro erwirtschaftet. Alexander Wottrich ist seit 2015 an Bord und hat Anfang 2018 die Geschäftsführung übernommen.

Das INTES-Beraternetzwerk

In Familienunternehmen geht es immer um beides: die Familie und das Unternehmen. Die Expertinnen und Experten des INTES-Beraternetzwerks sind darauf spezialisiert, Ihre Familie, Ihr Unternehmen und Ihr Vermögen zukunfts- und krisensicher aufzustellen. Darüber hinaus unterstützen wir Sie auch bei Themen wie Family Governance, Family Office, Philanthropie, Family Education und Gesellschafterqualifizierung.

KOMMUNIKATION
INHABERSTRATEGIE
NACHFOLGE
PERSÖNLICHE KRISEN
STRATEGIE
VERÄNDERUNG
KONFLIKTE

INHABERSTRATEGIE. FAMILIEN-VERFASSUNG. NACHFOLGE. BEIRAT.

Einigkeit über die Inhaberstrategie zu erzielen, ist elementar wichtig für die Zukunft jedes Familienunternehmens. Wie halten wir die Familie zusammen? Wer übernimmt die Nachfolge? Brauchen wir eine Familienverfassung? Einen Beirat? Wie werden Anteile verteilt? Was ist gut für das Unternehmen und die Familie? Was ist steuerlich und rechtlich zu beachten?



Christian Drewes



Nina Heinemann



Catharina Prym



Beatrice Rodenstock



Susanne Thonemann-Micker

PERSÖNLICHE KRISEN. ABSCHIED. TRAUER. BETRUG.

In kritischen Situationen ist es gut, wenn man jemanden hat, der weiß, was zu tun ist: bei persönlichen Krisen, Verlust oder Krankheit in der Familie oder im Unternehmen. Und auch bei betrügerischen Handlungen oder persönlichem Fehlverhalten unterstützen wir Sie bei der Aufklärung, der Prävention oder wenn Sie einfach mal ein offenes Ohr brauchen.



Marie-Christine Döschner



Bruder Paulus



Michael Pachmajer



Dr. Thorsten Voigt

UNTERNEHMENSSTRATEGIE. TRANSFORMATION. FÜHRUNG.

Transformation fängt bei einem selbst an. Daher befähigen wir Gesellschafter und Führungskräfte, den Wandel der Strategie ihres Unternehmens in Zeiten von Digitalisierung und Nachhaltigkeit selber erfolgreich zu gestalten.

KONFLIKTE. KOMMUNIKATION. MEDIATION.

Streit in der Familie kann mehr kaputt machen als der stärkste Wettbewerber. So weit muss es nicht kommen – mit einer konstruktiven Kommunikationskultur im Gesellschafterkreis und wertschätzender Führung im Unternehmen. Und wenn es doch einmal Dynamiken gibt, unterstützen wir Sie bei der Schlichtung, auf der Unternehmens- und der Familienebene.



Dr. Thomas Henschel



Dominik Pontiggia



Katrein Wilms-Wöltje

Sprechen Sie uns gern an. Gemeinsam finden wir den passenden Begleiter für Ihre Themen.

Für weitere Informationen zu uns und unserem Beraternetzwerk besuchen Sie unsere Webseite.



FRANK UND CLARA BOHLE IM GESPRÄCH MIT
NINA HEINEMANN UND LINDA M. LÖSSER

„Statt von Nachhaltigkeit sprechen wir lieber von Verantwortung“



Frank und Clara Bohle

Foto: Julia Bohle

Frank Bohle und seine Tochter Clara führen in dritter und vierter Generation die nachhaltige Ausrichtung der Ralf Bohle GmbH konsequent fort, die unter dem Markennamen Schwalbe u.a. Fahrradschläuche und -reifen herstellt. Im Interview erklären sie, inwiefern Nachhaltigkeit in den Wurzeln des Unternehmens liegt, wie diese Ausrichtung im Wettbewerb funktioniert und welche Bedeutung dabei die neue Schwalbe Stiftung hat.

NINA HEINEMANN (NH): Herr Bohle, welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Schwalbe?

FRANK BOHLE (FB): Eine ganz große, schon seit Beginn des Unternehmens. Bereits die ersten Schwalbe-Reifen waren langlebiger als die der Konkurrenz. Ausgangspunkt war unser Fahrradmantel Marathon, den wir in den 1980er-Jahren entwickelt haben. Er war und ist enorm pannensicher, langlebig und ressourcenschonend. Auch ich habe mich früh mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Anfangs habe ich mich um das Recycling von abgefahrenen

Reifen gekümmert, woraus wir Werkstattmaten hergestellt haben. Heute sind wir der einziger Fahrradreifenhersteller weltweit, der das Rezyklat 1:1 in der Herstellung neuer Reifen einsetzen kann.

NH: Hat sich der Wert von Nachhaltigkeit über die Zeit und die Generationen hinweg verändert?

FB: Ja, er ist breiter geworden. Gemeinsam mit Prof. Dr. Michael Braungart von der Leuphana Universität, der damals das Prinzip „Cradle to Cradle“ etabliert hat, und meinem

UNTERNEHMEN

Ralf Bohle GmbH

Der Name Schwalbe ist bekannt für Fahrradreifen – als einer der weltweit führenden Anbieter. Hinter der Marke steht das 1922 gegründete Unternehmen Ralf Bohle GmbH. Am Hauptsitz nahe Köln und in Tochterunternehmen in Europa und Nordamerika erwirtschaften fast 300 Mitarbeitende rund 235 Mio. Euro.

Co-Geschäftsführer Holger Jahn haben wir unser Recycling der Fahrradschläuche weiter optimiert. Das hat uns inspiriert, auch die neue Firmenzentrale und unsere Arbeitsumgebung nachhaltig zu gestalten, weg von der Produktebene hin zur kompletten Unternehmensebene. Heute hat Nachhaltigkeit ihren festen Platz in unserer sechsköpfigen CSR-Abteilung unter der Leitung meines Neffen Felix Jahn.

NH: Frau Bohle, wie stehen Sie als Next-Gen zu Nachhaltigkeit im Unternehmen?

CLARA BOHLE (CB): Im Unternehmen begegnen wir dem Begriff Nachhaltigkeit mit einer gewissen Zurückhaltung, da er inzwischen oft überstrapaziert wird. Wir sprechen lieber von Verantwortung. Als Unternehmen sind wir nicht nur Wirtschaftsakteur, wir nehmen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitenden, unserer Gesellschaft und unserer Umwelt ernst. Als Familienunternehmen sehen wir uns in der Pflicht, möglichst viel Positives zu hinterlassen.

NH: Wird Nachhaltigkeit von den Kunden bezahlt?

FB: Ja, ganz offensichtlich. Allerdings müssen wir uns preislich messen können. Die Schwalbe-Preise sind Marktpreise und unser Geschäftsmodell ist so aufgestellt, dass für gute Qualität, Ökologisches und Soziales ausreichend Raum ist. Dadurch können wir immer noch einen angemessenen Gewinn machen, um das Unternehmen in die Zukunft befördern zu können.

NH: Frau Bohle, Ihr Einstieg ins Familienunternehmen verlief parallel zur Gründung der gemeinnützigen Schwalbe Stiftung, die Sie mit aufgebaut haben. Wie kam es dazu?

CB: Gemeinnütziges und gesellschaftspolitisches Engagement war mir von klein auf ein Herzensanliegen, ich habe mich in den verschiedensten Projekten engagiert und wollte das auch in meinem späteren Berufsleben weiterführen können. Die Schwalbe Stiftung

„
Das Fahrrad ist der Schlüssel zu sozial gerechter Mobilität.“

Clara Bohle

NH: Glauben Sie, das Thema Nachhaltigkeit bietet eine Chance für NextGens?

CB: Für mich war es ein Türöffner. Ich kenne Nachfolgerinnen, die gesagt haben: „Familienunternehmen? Nein danke!“ – und dann über das Thema Nachhaltigkeit reingerutscht sind. Ich glaube, es ist für viele NextGens eine gute Möglichkeit, mit einem aktuellen, oft noch nicht besetzten Thema ins Familienunternehmen einzusteigen. Wir haben das Glück, dass unser Produkt und der Verwendungszweck schon einen ökologischen Charakter haben. Das weiterentwickeln zu können, ist eine tolle Aufgabe.

NH: Stehen Planet & People im Widerspruch zu Profit? Wie erleben Sie das in der Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens?

FB: Für mich ist das kein Widerspruch. In den 1970er-Jahren wurde es als abwegig dargestellt, freiwillig Produkte besser zu machen, als es erforderlich ist. Für uns war es Voraussetzung, um im Wettbewerb die Nummer 1 zu werden. Wir haben unser Produkt schon mit beinahe übertriebenem Fokus auf Langlebigkeit entwickelt. Andere Marktteilnehmer haben uns für verrückt erklärt: „So würgt ihr das Geschäft ab, wenn keiner eure Reifen neu kaufen muss.“ Aber die Nachfrage wuchs immer weiter.

ist eine supergute Ergänzung für unser unternehmerisches Handeln und hat mir den Weg ins Unternehmen geebnet. Beides zusammenzubringen und weiterentwickeln zu können, ist eine großartige Chance, für die ich sehr dankbar bin.

LINDA M. LÖSSER (LML): Aber auch in Ihrem Unternehmen verfolgen Sie eine Corporate-Social-Responsibility-Strategie ...

CB: Unsere CSR-Strategie basiert auf vier Säulen: Produkt, Lieferkette, Unternehmen und Gesellschaft. Dabei bestand die gesellschaftliche Säule immer aus dem, was historisch gewachsen war, z.B. langjährige Partnerschaften mit verschiedenen NGOs und regionalen Initiativen. Gleichzeitig lag dort noch viel Potenzial, das wir bündeln und strategisch weiterentwickeln wollten.

LML: Dafür dann die Stiftung?

CB: Genau, sie soll die Schnittstelle zwischen Unternehmen und gemeinnützigem Sektor besetzen und sich gezielt einem gesellschaftlichen Problem widmen. Unser Fokus liegt auf der Verbesserung der Mobilitätsgerechtigkeit in Deutschland – dem Zugang zu fairer, sicherer und nachhaltiger Mobilität für alle. Dies beginnt mit Fahrradlernkursen für Kinder und reicht bis zur Frage, wie eine sozial

ZUR DEN PERSONEN

Frank und Clara Bohle

Frank Bohle, Jahrgang 1962, führt seit 2002 in dritter Generation als CEO die Ralf Bohle GmbH. Seine Tochter Clara, Jahrgang 1994, unterstützt seit 2021 projektbasiert im Unternehmen und baute 2024 die gemeinnützige Schwalbe Stiftung mit auf. Sie setzt sich – mit dem Fahrrad als Herzstück – operativ und fördernd für eine gerechte Mobilitätswende in Deutschland ein.

gerechte Mobilitätswende gestaltet werden kann. Unser Ziel ist es, Mobilität als Schlüssel zur gesellschaftlichen Teilhabe zu begreifen.

NH: Die gemeinnützige Schwalbe Stiftung ist eine gGmbH. Warum?

CB: Eine rechtsfähige Stiftung wird mit einem festgelegten Zweck für die Ewigkeit geschaffen. Dieses Modell entsprach nicht unserer Vision. Mobilitätsgerechtigkeit ist ein dynamisches Thema, das sich stetig weiterentwickelt. Daher war es uns wichtig, flexibel zu bleiben und unseren Fokus bei Bedarf anpassen zu können. Niemand kann heute vorhersehen, welche Herausforderungen die Mobilität und unsere Gesellschaft in 20 Jahren prägen werden. Mit unserer aktuellen Rechtsform können wir agiler handeln und finanzieren uns vor allem über Spenden, die direkt in unsere Projekte fließen.

LML: Herr Bohle, was ist das für ein Gefühl, dass Ihre Tochter nun mit der Stiftung Teil von Schwalbe geworden ist?

FB: Es war für mich ein richtiger Glücksmoment, dass es so gekommen ist. Es ist toll, dass Clara sich selbst verwirklichen kann und gleichzeitig eine ganz wichtige Rolle im Unternehmen übernimmt. Ich freue mich sehr darüber, wie gut sich die Dinge in den vergangenen Jahren gefügt haben. ●



Nina Heinemann ist Inhaberin der NINA HEINEMANN Nachfolgeberatung für Familienunternehmen, spezialisiert auf die Begleitung von Nachfolge- und Inhaberstrategieprozessen und Netzwerkpartnerin von INTES.



Linda M. Lösser ist Psychologin mit einem zusätzlichen Master in General Management (WIFU) und Assistentin von Nina Heinemann.



VON ANKE HENRICH

„Wenn Träumen erlaubt ist, was würden wir uns dann trauen?“

Mit Resilienz dank Erfahrung, Kraft aus Träumen und einer Familiencharta – so tritt Christiane Wenckheim Herausforderungen entgegen. Das hat sich die Aufsichtsratsvorsitzende der österreichischen Ottakringer Getränke AG hart erarbeitet. Zu der Unternehmensgruppe gehören die Ottakringer Brauerei, die Vöslauer Mineralwasser GmbH und der Getränkehändler Del Fabro Kolarik GmbH.

Gastwirte kennen die Volkswirtschaft. Haben die Menschen Arbeit, geht es ihnen gut. Geht es ihnen gut, gehen sie aus. Gehen sie aus, konsumieren sie Getränke – und die Kasse klingelt. Doch vielen Menschen ist gerade weniger nach „hoch die Tassen“. Eher nach Rückzug ins heimische Nest. Die Stimmung in der Wirtschaft ist auf dem Tiefpunkt. Die Kritik am Standort – Deutschland wie Österreich – reißt nicht ab. Das spürt auch Christiane Wenckheim. Wenn nicht hausgemachte Schwierigkeiten, sondern Politik und Weltwirtschaft das Ruder übernehmen, rät sie: „Ja, dann nimmt man halt seinen Mut zusammen.“ Und ergänzt später: „Und man achtet auf seine Träume.“

Christiane Wenckheim zählt zu den erfolgreichsten Unternehmerinnen Österreichs, auch die fröhliche Bierbaronin genannt, ausgezeichnet als Österreichs erste „Business Icon of the Year“. Die studierte Hotelmanagerin sitzt dem Aufsichtsrat der Ottakringer Getränke AG vor, einer Unternehmensgruppe im Familienbesitz, zu der u.a. die Ottakringer Brauerei gehört, eine der letzten großen Wiener Brauereien und eine der letzten unabhängigen Brauereien Österreichs.

„Ich mache mir Sorgen um Österreich, um die politische Stabilität von Deutschland und Frankreich, um die Zukunft von Europa“, so beschreibt Wenckheim ihre Sicht als weltoffene Bürgerin und Unternehmerin.

Exit ist keine Option

Sie ist eine Pragmatikerin und mit dieser Haltung nimmt sie, die in vierter Generation das 1837 gegründete Familienunternehmen leitet, selbst multikausale Herausforderungen an. „Von Sorgen kann ich nicht leben. Also muss ich schauen, was kann ich in meinem Umfeld gestalten, wie in der Organisation Stabilität

aufbauen und Kontinuität schaffen.“ Wäre der Exit ins Ausland eine Option für sie? „Ich finde es schade, wie oft andere Familienunternehmen sagen, wir investieren jetzt in unsere Expansion nach Amerika und woandershin“, antwortet sie. Flucht sei für sie keine Option in unübersichtlichen Zeiten. „Wir sehen uns weiterhin sehr stark als österreichisches Familienunternehmen und investieren z.B. für das boomende alkoholfreie Geschäft in unser Werk in Bad Vöslau.“

Die Mutter zweier Kinder schaut aufmerksam auf die politischen Entwicklungen. Und kann sich dabei trotzdem etwas Gelassenheit leisten. Denn sie bewältigte bereits eine existenziellere Bedrohung. Die Coro-

Mit der Familie durch die Krise

Erst einmal weiter. In dieser Zeit gab ihr Kraft, worauf CEOs einer Aktiengesellschaft nur selten zurückgreifen können: die Familie. „Zum wirklichen Glück haben sich alle 15 Familienmitglieder kurz vor Corona eine gemeinsame Familiencharta gegeben.“ Eine Professorin aus Fontainebleau habe die Familie durch den Prozess geführt. Die Cousins und Cousinen der Eigentümerfamilien Wenckheim, Menz, Trauttenberg und Pfusterschmid diskutierten Probleme, fanden Lösungen, suchten bessere. Ziele, Vision, Mission, Governance – dabei ging es auch ans Eingemachte. „Welche Schlüsselthemen haben wir als Familie? Wer entscheidet über Investitionen? Was für

”

Was muss ich noch lernen, um vom Kämpfen ins Leisten zu kommen?“

Christiane Wenckheim

na-Pandemie beschreibt sie als eine der größten Herausforderungen der zurückliegenden Jahrzehnte für Ottakringer. Die Gastronomie schloss, die Brauerei verlor die Hälfte ihres Umsatzes. „Aber ich finde, daraus kann man so unglaublich viel lernen. Wenn du das durchstehst, wirst du als Mensch und als Organisation resilienter und kommst gestärkt heraus“, resümiert sie im Rückblick.

Aber auch sie kennt das Gefühl, wenn der eigene Mut schwindet. „Mit drei Unternehmen während Corona kein Geld mehr zu verdienen, das war schon eine andere Liga von Problemen. Also ja, da hat mich der Mut verlassen“, sagt sie offen. Und was macht sie dann?

eine Employment-Policy haben wir für Familienmitglieder? Diese Fragen haben wir unter Anleitung gemeinsam in mehreren intensiven Diskussionen miteinander erörtert und dann in Kleingruppen ausgearbeitet.“

Nach einem schnellen Konsens klingt das nicht. „Ich kann trotzdem nur jeder Unternehmerfamilie raten: Redet miteinander!“, appelliert die Unternehmerin leidenschaftlich. „Man erfährt dann erstaunlicherweise, dass man gar nicht so wahnsinnig komplett andere Vorstellungen hat – und das ist der Schlüssel.“ Nicht nur zu einer Charta an sich, sondern für schwere Zeiten. Während der Pandemie habe die Familie als Anteilseigner ihr als Unternehmensverantwortlicher vollstän-

dige Rückendeckung gegeben. Dann lächelt die Wienerin. „Wir haben das auf Englisch gemacht. Damit haben wir schlagartig die Oldies auf das gleiche Level wie die Jungen gebracht.“

Christiane Wenckheim fürchtet Stillstand und schätzt Weiterentwicklung. Deshalb hat sie auch nach Jahrzehnten Berufserfahrung an der Wirtschaftshochschule INSEAD in Fontainebleau noch ihren Master in „Coaching and Consulting for Change“ gemacht. „Das Programm ist ein Segen“, schwärmt sie. „Mit zwei

Psychoanalytikern arbeitet man zunächst seinen eigenen Change-Prozess im Laufe des Lebens auf, um zu verstehen, wie man selbst funktioniert.“ Darauf folge das Nachdenken in kleineren und größeren Gruppen zum Thema Change in einem Unternehmen. Über Ansprüche, Motivation und Fliehkräfte in einer Organisation. „Ich habe dort gelernt, was das Ganze mit mir zu tun hat. So habe ich mich als Führungspersönlichkeit sehr weiterentwickelt.“ Selbst ihre Träume sieht sie seitdem mit anderen Augen. Denn auch die haben Aussagekraft.

Mehr Mut fördern

„Wir müssen als Organisation viel öfter ‚out of the box‘ denken und handeln“, zieht sie eine Lehre aus dieser intensiven Zeit. „Wenn Träumen erlaubt ist, was würden wir uns dann trauen?“ Die Leute seien vorsichtig geworden. Gerade deshalb und gerade jetzt sollten Führungskräfte den Mut mehr fördern. Dann passe auch die Leistung. Wenn es brennt, sei es zudem extrem wichtig, Führungskräften und Mitarbeitenden zu vermitteln: Du schaffst das! „Die richtigen Leute zu finden und zu halten, das ist für mich ein Erfolgsfaktor bei Gegenwind“, das hat sie gelernt.

Nur: Die, die auch Krise können, die muss man erst mal finden. „Ich verlasse mich da ganz stark auch auf mein Gefühl“, erwidert die Wienerin. „Will ich und kann ich mit demjenigen arbeiten? Ist das jemand, mit dem das Team und ich vorankommen? Teilt er oder sie die Werte unserer Familiencharta?“ Ein gewisses Maß an Bescheidenheit sei der Familie wichtig, Unternehmerrmut und Gemeinschaftssinn von Vorteil.

Im Gespräch teilt Christiane Wenckheim einen Gedanken, der nachhallt: „Was muss ich jetzt noch lernen, damit ich vom Kämpfen ins Leisten komme?“ Schon ihr Einstieg bei Ottakringer sei nicht immer einfach gewesen. „Es war für mich eine Herausforderung, im Unternehmen Fuß zu fassen“, erinnert sich die Tochter des damaligen Chefs. „Aber ich habe verstanden: Ich muss nicht nur Fachwissen haben. Ich muss lernen, zu führen und mich als Leader zu positionieren.“ So bewältigt man Krisen. ●

Christiane Wenckheim

Foto: Christian Stenberger



Seit 50 Jahren sind wir der geschätzte Partner führender Familienunternehmer in Deutschland. Wir beraten unsere Mandanten erfolgreich, weil wir ihre Geschäftsmodelle verstehen und die Entscheiderrolle aus eigener Erfahrung kennen. Wir besetzen nicht nur Vakanzen, sondern entwickeln Unternehmen weiter – mit fachlich wie kulturell passenden Persönlichkeiten. Wir bleiben an Ihrer Seite – von Generation zu Generation.



ROCHUS MUMMERT.
ERFOLG BRAUCHT WERTE.
www.rochusmummert.com

JÜRIG VOGELSANG IM GESPRÄCH
MIT RETO BLASER

„In Deutschland ist die Bürokratie legendär“

Jürg Vogelsang ist Inhaber von European Aerosols mit drei Produktionsstandorten in der EU. Mit Reto Blaser von PwC Schweiz spricht er über die Herausforderungen eines europäischen Nischenplayers, deutsche Bürokratie und die hohe Kunst, Mitarbeitende zu gewinnen und zu beteiligen.



(v.l.n.r.): Julian, Luis, Jürg und Robin Vogelsang

RETO BLASER: Herr Vogelsang, European Aerosols wurde in der Schweiz gegründet. Wie kam es zur internationalen Geschäftsstruktur?

JÜRIG VOGELSANG: Mein Vater gründete das Unternehmen 1946 in der Schweiz für den Vertrieb von Werkzeugen zur Applikation von Farben. Später stellte er in einer Garage erstmals Dispersionsfarben her. Zu Besuch in Amerika entdeckte er die Sprühdose und sicherte sich die Exklusivrechte für den Vertrieb in Europa. Um die Anforderungen an Verkaufsvolumen und Abgabemengen zu er-

füllen, dehnte er den Vertrieb auf Europa aus. Später ersetzte er den Import durch eine eigene Lizenzproduktion in Deutschland. Nach der Übernahme von meinem Vater habe ich noch eine Produktion in den Niederlanden und eine zweite Produktion in Deutschland integriert. So entstand eine Firmengruppe mit hoher Expertise in technischen und Farb-Aerosolen.

Was begünstigt das Wachstum Ihres Unternehmens?

Wir wachsen seit jeher gemeinsam mit unseren Kunden. Bauhaus, Obi oder Action – sie alle expandieren. Im Weiteren verlangen man-

in Haßmersheim in der Nähe des Audi-Standorts. Das war unser Durchbruch. Wir konnten uns nicht nur eine einzige Industrie, sondern diverse Sektoren wie den Do-it-yourself-Bereich erschließen. Früher waren Autos weniger gegen Korrosion geschützt und man hat kleinere Lackschäden häufiger selbst behoben.

So konnten wir über die Jahre schon einige Male Mitbewerber oder deren Kundschaft übernehmen. Allerdings geht es der Automobilbranche derzeit schlecht und ihre Anforderungen bleiben hoch. Wir müssen uns daher gut überlegen, auf welche Industrien wir uns künftig fokussieren.

Deutsche Familienunternehmen beklagen aktuell vor allem die extremen bürokratischen Anforderungen.

In Deutschland führt das vielschichtige System – geprägt von zahlreichen Behörden, detaillierten Bauvorschriften und strengen Genehmigungsverfahren – dazu, dass Bauprojekte oft wesentlich aufwändiger und langwieriger ablaufen als in Ländern wie den Niederlanden. Dort sind die Genehmigungsprozesse deutlich schlanker, was schnellere Entscheidungen ermöglicht. In den Niederlanden konnten wir ein Hochregallager mit einer Bausumme von 12 Mio. Euro innerhalb von zwei Jahren ab Baugenehmigung in Betrieb nehmen.

Wir setzen aber auf eine enge und persönliche Zusammenarbeit mit dem Regierungspräsidium, dem Landratsamt und der Gemeinde und finden im regelmäßigen Austausch gemeinsame Lösungen. Das gute Miteinander hilft uns, bürokratische Hürden zu meistern und auch in Deutschland erfolgreich zu wachsen.

Wie gelingt es Ihnen, an die richtigen Mitarbeitenden zu kommen?

Wir rekrutieren nach dem Grundsatz: „Erreiche Bewerber dort, wo sie sich aufhalten.“ Dar-

”

Wir wünschen uns von der Politik klare Zeichen für einen Bürokratieabbau.“

Jürg Vogelsang

Bei Lacksprühdosen sind Sie Marktführer. Wie haben Sie das geschafft?

Ein wichtiger Meilenstein war die Zusammenarbeit mit Audi in Neckarsulm, ehemals NSU. So entstand unser Produktionsstandort

che internationalen Großabnehmer von Lieferanten wie uns mehrere Produktionsstandorte, um ihr Klumpenrisiko zu minimieren. Da müssen wir mitwachsen, wenn wir mithalten wollen.

Die Stimmung in Europa ist nicht gerade rosig. Ihnen scheint das nichts auszumachen ...

Die hohen Eintrittsbarrieren für unsere sehr spezialisierte Nische und die laufend strengen regulatorischen Bestimmungen führen dazu, dass mehr und mehr kleinere Wettbewerber aufgeben oder zum Verkauf stehen.

um nutzen wir vielfältige Rekrutierungskanäle, auch moderne. Wir setzen verstärkt auf soziale Medien wie Instagram, Facebook, TikTok & Co. Hier können wir mit Kandidaten in einen Dialog treten, ohne sie gleich in einen aufwendigen Bewerbungsprozess zu ziehen. Das vergrößert unseren Kandidatenpool.

Dabei können wir mit unserer Unternehmenskultur punkten, die von den typischen Werten eines Familienunternehmens getragen wird: Teamspirit, Zusammenhalt, Verbundenheit, Wertschätzung. Viele unserer Mitarbeitenden beschreiben die Firma als zweite große Familie, sind teilweise seit Jahrzehnten bei uns. Im Geschäftsalltag ziehen alle am gleichen Strang, um die Unternehmensziele zu erreichen. Wann immer ich ein Werk besuche, nehme ich mir Zeit, um mit den Leuten in der Produktion zu reden, nicht nur mit der Führungscrow. Und wir sprechen uns alle per Du an.

Wie gehen Sie mit den Erwartungen verschiedener Generationen im Unternehmen um?

Wir gehen auf die individuellen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden ein: Die einen bevorzugen Flexibilität und Remote Work, die anderen Struktur und persönliche Interaktion. Um den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, haben wir hybride Arbeitsmodelle eingeführt. Zudem dürfen bei uns auch Personen mit einem 80-Prozent-Pensum Führungsverantwortung übernehmen. Insgesamt fördern wir die individuelle Entwicklung und ermutigen unsere Mitarbeitenden dazu, voneinander zu lernen. Das stärkt nicht nur den Teamgeist, sondern auch das Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven im Unternehmen.

Sie haben aber auch ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm eingeführt. Was bringt es Ihrem Unternehmen?

Top-Führungskräfte, die mindestens zwei Jahre bei uns arbeiten, können sich über Partizipationsscheine am Unternehmen beteiligen. Das Besondere daran ist, dass ich persönlich jeden Partizipationsschein verdopple. Das erhöht den Aktienpool und damit die Attraktivität des Programms für die beteiligte Person. Der Erfolgsanteil wird bei Ausscheiden über einen längeren Zeitraum ausbezahlt, bspw. bis zum Renteneintritt. Das macht den Wechsel zur Konkurrenz weniger attraktiv und gibt unseren Führungskräften eine Langfristperspektive.

Mit Ihrem Sohn Robin ist 2024 die Nachfolgeneration eingestiegen. Wie sieht sein Weg aus?

Der Start von Robin ist ein wichtiger Schritt für unsere langfristige Nachfolgeplanung. Er wird verschiedene Schlüsselbereiche des Unternehmens durchlaufen. So erhält er ein umfassendes Verständnis für unsere Prozesse, Märkte und unsere Unternehmenskultur. Und er kann sich das notwendige Vertrauen der Beschäftigten erarbeiten. Ziel ist es, dass er sich ein Fundament für seine spätere Rolle als CEO aufbaut.

Sie haben aber noch zwei weitere Söhne ...

Ja, Luis und Julian zeigen ebenfalls Interesse. Die drei Jungs sind dabei, eine Erbenholding zu gründen und finanziell einzusteigen. Die Workshops, die PwC Schweiz zur Strukturierung des Nachfolgeprozesses mit uns durchgeführt hat, haben ihnen sehr geholfen, sich noch stärker mit dem Unternehmen zu identifizieren. ●



Reto Blaser ist Leiter Unternehmensentwicklung für Familienunternehmen bei PwC Schweiz. Er hilft Familienunternehmen, Inhaber- und Unternehmensstrategie nachhaltig zu harmonisieren.

UNTERNEHMEN

European Aerosols

Jürg Vogelsang ist Inhaber von European Aerosols und vertritt die zweite Inhabergeneration. Das Familienunternehmen hat sich auf die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb von Sprühdosen spezialisiert und ist hauptsächlich im Automobil-, Do-it-yourself- und industriellen Segment tätig. European Aerosols verfügt über drei Produktionsanlagen, ein starkes Vertriebsnetz, eigene Verkaufsstellen in zwölf europäischen Ländern und über 1.000 Mitarbeitende. Mit einer jährlichen Herstellung von über 150 Millionen Sprühdosen ist es Marktführer auf dem Gebiet von Lacksprühdosen.

SERVICE

VON HEIKO STOHLMEYER UND
LISA PREGLA

Zukunfts- investition erneuerbare Energien

Im Zuge der Bemühungen um die Eindämmung der Erderwärmung boomt der weltweite Markt für erneuerbare Energien. Allein im Jahr 2024 wurden laut der Internationalen Energieagentur (IEA) global rund 740 Mrd. Euro für neue Projekte zur nachhaltigen Stromerzeugung (z.B. aus Sonne und Wind) ausgegeben. Investitionen in erneuerbare Energien sind nicht nur gut für Mensch und Planet, sondern dank wettbewerbsfähiger Stromgestehungskosten und staatlicher Unterstützung auch eine attraktive Anlageklasse.

Neben klassischen Unternehmensbeteiligungen entlang der Wertschöpfungskette bieten sich direkte Beteiligungen an Projektentwicklungs-Pipelines („Plattformen“) oder an Einzelprojekten an. Doch wie finden Investoren, z.B. Family Offices, geeignete Investitionsobjekte in einem komplexen Markt?

Am Anfang steht die Festlegung der Investitionsstrategie, in der neben Volumen und Anlagehorizont die Renditeerwartung und weitere Anforderungen an die geplante Investition definiert werden: In welche Technologien und Regionen soll investiert werden? Können für höhere Renditeerwartungen größere Projektentwicklungsrisiken übernommen werden? Welche Rolle soll in der Betriebsphase gespielt werden? Hieran schließt sich ein strukturierter Suchprozess nach geeigneten Investitionsobjekten an, bei dem belastbare Kontakte in die Branche von großer Bedeutung sind.

Sind passende Beteiligungsmöglichkeiten identifiziert, gilt es, diese „auf Herz und Nieren“ zu prüfen: technisch, rechtlich, steuerlich und natürlich auch finanziell. Dabei liegt das Augenmerk u.a. auf der Qualität der eingesetzten Technik und der Standortgüte, vor allem aber auch auf den Kosten und weiteren wirtschaftlichen Kennzahlen – und damit letztlich der Rentabilität der Investition. Passt alles, werden Kaufpreis und -vertrag verhandelt, bis die Transaktion durch das anschließende „Closing“ vollzogen wird.

Wenn Sie Fragen dazu haben, sprechen Sie uns gern an!



Heiko Stohlmeyer und **Lisa Pregla** sind Teil des „Renewable Energy“-Teams von PwC, das Investoren, Projektentwickler und andere Marktakteure seit 25 Jahren bei der erfolgreichen Umsetzung der Energiewende in Deutschland und Europa begleitet. heiko.stohlmeyer@pwc.com, lisa.anna.pregla@pwc.com

MARION BOCK IM GESPRÄCH
MIT SILKE FUSSBAHN

Marion Bock

Foto: IBSA Pharma Deutschland GmbH

„Wer als externer Manager von Beginn an alle Prozesse und Strukturen neu denken möchte, erzeugt schnell Irritation“

Marion Bock, Geschäftsführerin der IBSA Pharma Deutschland GmbH, hat sich nach einer langen Karriere in internationalen Unternehmen und Konzernstrukturen für eine Führungsposition bei IBSA Pharma entschieden, dem größten inhabergeführten Pharmaunternehmen der Schweiz. Im Interview mit Silke Fußbahn, Partnerin bei Rochus Mummert, spricht sie über Werte in Familienunternehmen, Offenheit und den Mut, Dinge anzupacken.

Frau Bock, was hat Sie an der Führungsrolle in einem Familienunternehmen besonders gereizt?

MARION BOCK: Inhabergeführte Unternehmen ticken einfach anders als Konzerne. Die größten Vorteile aus meiner Sicht sind der Freiraum, die schnellen Entscheidungswege, die flachen Hierarchien und die vielen Möglichkeiten, extrem schnell etwas zu bewegen. Außerdem reizte mich die Herausforde-

rung, den Standort Deutschland aufzubauen. IBSA Pharma war lange nicht in Deutschland, weil es ein sehr anspruchsvoller Pharmamarkt ist.

Die Familienwurzeln von IBSA Pharma liegen in der Schweiz und in Italien. Welche Werte nehmen Sie im Unternehmen wahr? Die Werte, die ich erlebe, sind sehr aus der Sicht eines Familienunternehmens geprägt.

Es geht um Menschlichkeit und Respekt, aber auch um unternehmerisches Denken und Handeln und um den Mut, einfach mal zu machen. Was ich außerdem erlebe, ist ein großer Stolz. Für uns ist IBSA ein Rohdiamant. Wir haben eigene Produktionen in Italien, in der Schweiz und in China. Wir haben eine Abteilung für Forschung und Entwicklung. Wir haben 90 Patente. Wir haben eines der größten Produktportfolios. Es gibt also einen großen Fundus im

Unternehmen, der wie ein Diamant geschliffen werden kann. Und der Inhaber erwartet von seinen Mitarbeitenden, dass alle das mit-schleifen, was sie sehen.

Ist es von Vorteil, als Führungspersönlichkeit mit Blick von außen neue Impulse zu setzen?

Meine Konzernenerfahrung war natürlich geprägt von bestimmten Abläufen und Prozessen. Diese Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen möchte ich jetzt in das Unternehmen einfließen lassen. Gleichzeitig ist es mir wichtig, einen offenen Blick zu bewahren, denn natürlich hat jedes Unternehmen seine eigenen Herangehensweisen, mit denen es gewachsen und erfolgreich geworden ist. Genau da liegt für mich das Reizvolle: Alle Beteiligten, ganz gleich ob Gesellschafter oder externer Manager, wollen das Beste für das Unternehmen. Die unterschiedlichen Herangehensweisen, Perspektiven und Ansätze führen zu wichtigen Diskussionen, die am Ende zum besten Ergebnis führen. Wir gestalten den Erfolg des Unternehmens gemeinsam.

Wie beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit der Inhabergefamilie?

Da es eine Headquarter- und eine Management-Struktur gibt, arbeite ich mit der Inhabergefamilie nur selten eng zusammen. Ich kenne den Inhaber Arturo Licenziati, den ich ein bis zwei Mal im Jahr sehe. Ich schätze seinen visionären Geist sehr. Sein Enkel und sein Neffe arbeiten in Schlüsselpositionen im Unternehmen, in der Finanzabteilung und in der Personalabteilung. Mit ihnen bin ich in unregelmäßigen Abständen in Kontakt. Das Management-Team für Europa, mit dem ich viel zusammenarbeite, besteht dagegen aus externen Managern, die ebenfalls von anderen Unternehmen kamen.

IBSA Pharma wurde 1945 gegründet und 1985 vom heutigen Inhaber Arturo Licenziati übernommen. Wie prägt diese langjährige Firmengeschichte bis heute das Unternehmen?

Das Unternehmen fußt auf den Pfeilern Qualität, Innovation, Menschen, Verantwortung. Das steht nicht nur auf der Webseite oder in Broschüren, sondern wird auch so gelebt – auf eine moderne Art. Natürlich erlebe ich einen Unterschied zwischen denen, die schon sehr lange im Unternehmen arbeiten, und denen, die „neu“ sind. Für mich gibt es da kein Besser oder Schlechter, im Gegenteil: Die Mischung macht es aus.

Wie gelingt es Ihnen, diese Werte und die DNA von IBSA an Ihre Mitarbeitenden weiterzugeben? Der Standort Deutschland hat doch einigen Abstand zum Headquarter in der Schweiz und der Inhabergefamilie.

Beim Onboarding nehme ich mir für neue Mitarbeitende Zeit und erkläre ihnen die Firma, die Unternehmenswerte, die Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell, die wichtigsten Stakeholder. Das ist mir wichtig. Zusätzlich lasse ich diese Botschaften bei jeder Tagung einfließen. Auch wenn Mitarbeitende gewisse Botschaften schon 20-mal gehört haben, sie hören sie immer wieder von mir. Außerdem bestehe ich darauf, dass auf jedem Sales-Folder ein paar Zeilen zu IBSA Pharma und den Werten stehen. Durch diese Art der Wiederholung erhoffe ich mir, dass sich die Werte von IBSA bei allen Mitarbeitenden und auch Externen verankern.

Welchen Rat würden Sie Gesellschaftern in Familienunternehmen geben, die sich für ein familienfremdes Management entscheiden?

Ich habe es sehr geschätzt, dass ich vor allem in der Anfangszeit viel mit Key-Playern des Unternehmens in Kontakt gekommen bin und Mitglieder der Inhabergefamilie persönlich treffen konnte. Es ist wichtig, aufeinander zuzugehen, die unterschiedlichen Persönlichkeiten kennenzulernen und dadurch Vertrauen aufzubauen. Und genauso empfehle ich auch der Gesellschafterseite, offen zu sein und familienfremden Managern den Raum zu geben, ihre Ideen und Vorstellungen zu präsentieren.

”

Gesellschafter sollten offen für die externen Sichtweisen ihrer Manager sein, denn genau dafür werden sie eingestellt.“

Marion Bock

Haben Sie einen Rat, den Sie anderen externen Führungskräften in Familienunternehmen mit auf den Weg geben möchten?

Externe Führungskräfte sollten sich Zeit nehmen zuzuhören und sich immer wieder in die Unternehmenskultur einfühlen. Familienunternehmen haben ihren Erfolg oft über Generationen hinweg aufgebaut. Loyalität und Zusammengehörigkeitsgefühl sind oft überdurchschnittlich stark. Wer als externer Manager von Beginn an alle Prozesse und Strukturen neu denken möchte, erzeugt schnell Irritation. Gleichzeitig sollte man eine gute Balance finden und die eigenen Stärken und Sichtweisen aktiv einbringen. Dafür sind in meinen Augen besonderes Feingefühl und transparente Kommunikation wichtig.

Denn genau für diese externen Sichtweisen und Erfahrungswerte werden sie im Grunde genommen eingestellt.

Ein Blick in die Zukunft: Welche persönliche Handschrift möchten Sie in Ihrer Rolle hinterlassen?

Für mich steht IBSA für genau das, wie ich auch Arturo Licenziati als Unternehmerpersönlichkeit kennengelernt habe: visionär, bestimmt und sehr klar. Diese Haltung möchte ich in meiner Rolle weiter mitgestalten. Was ich hinterlassen möchte, ist der Mut, Dinge anzupacken, Dinge umzusetzen, schnell zu entscheiden. Und dass es darum geht, eine enge Verbindung zu Mitarbeitenden aufzubauen, sie zu fördern und zu fordern und am Ende ein gemeinsames Teamgefühl zu schaffen. ●

INTES UND ROCHUS MUMMERT

Rochus Mummert zählt als unabhängige Personalberatung zu den Top 10 der Branche in Deutschland. Die Kooperationspartnerschaft mit INTES widmet sich in diesem Jahr dem Thema „Fremdmanagement und Wertetransformation im Familienunternehmen“. Wir freuen uns sehr, dass Rochus-Mummert-Partnerin Silke Fußbahn dazu mit ausgewählten familienfremden Managern spricht, um authentische Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Chancen externer Führungskräfte in Familienunternehmen zu geben.

Silke Fußbahn

ist Partnerin bei Rochus Mummert Executive Consultants GmbH und verfügt über 20 Jahre Management- und Führungserfahrung in Konzernen und dem Mittelstand. Besondere Themen sind Unternehmensnachfolge, insbesondere bei weiblicher Nachfolge in Familienunternehmen, Beurteilung von Top-Führungskräften, Mentoring und Karrierecoaching.

m
ROCHUS
MUMMERT



Foto: Rochus Mummert

VON MORITZ HUNDHAUSEN

Meinung

Zeit der Wahrheit in Brüssel

Die EU hat die Notwendigkeit des Bürokratieabbaus verstanden. Es wird Zeit!

In Vielfalt geeint“: So lautet seit 25 Jahren der Leitspruch der Europäischen Union. Ein wohlklingendes Motto, das in den vergangenen Jahren allerdings zu oft mit der politischen Realität im Widerspruch stand. Einigkeit zwischen EU-Kommission, Europäischem Parlament (EP) und nationalen Regierungen herrschte regelmäßig dann, wenn es um neue Regularien und einseitige Belastungen für Unternehmen ging. Diese Entwicklung umzukehren, ist für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Europa dringend notwendig. Die EU-Kommission sagt nun, man habe verstanden. Zur grundsätzlichen Notwendigkeit des Bürokratieabbaus herrscht offenbar Konsens innerhalb und zwischen den europäischen Institutionen. Bisher sind die neuen Töne aus Brüssel aber vor allem Ankündigungen.

Zur Wahrheit gehört auch: Bei der Frage, wie weit die Vereinfachungen gehen sollen, nimmt die Einigkeit ab. Und völlig neu sind die vollmundigen Ankündigungen des Bürokratieabbaus nicht. Bereits eine Mitteilung der EU-Kommission im März 2023 benennt das Ziel, EU-weite Berichtspflichten um 25 Prozent reduzieren zu wollen. Geschehen ist seither praktisch nichts. Dennoch gibt es nun Hoffnung auf einen Kurswechsel.

Neue Dynamik in europäischen Institutionen

In der neuen Legislaturperiode scheint Europa es ernst zu meinen. Eine gemeinsame Erklärung zu grundsätzlichen Vorhaben der Christdemokraten, Sozialdemokraten und Liberalen im EP sieht das Ziel des spürbaren Bürokratieabbaus vor. Im Januar forderten die deutsche und die französische Regierung die EU-Kommission zu Vereinfachungen auf. Polen hat die Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit Europas zur Priorität seiner halbjährigen Ratspräsidentschaft erklärt. Und in Brüssel reihen sich wöchentlich Diskussionsformate zu Wettbe-

”

Geduld und Belastbarkeit der Familienunternehmen sind ausgereizt.“

Moritz Hundhausen

werbsfähigkeit und Bürokratieabbau aneinander. Prominentes Beispiel war der Neujahrsempfang in der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU am 4. Februar. In ihrer dortigen Festrede machte Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen deutlich: „Wir müssen die Hürden senken. (...) Die Wettbewerbsfähigkeit ist die Grundlage unserer sozialen Marktwirtschaft.“

Wie das konkret aussehen soll, zeigt sich an dem von der EU-Kommission jüngst vorgeschlagenen „Reparaturgesetz“, das die



Moritz Hundhausen

Foto: Stiftung Familienunternehmen, Marco Urban

Lieferkettenrichtlinie, die CSR-Berichterstattung sowie die Taxonomie-Verordnung vereinfachen soll. Das Vorhaben ist Bestandteil des sogenannten Wettbewerbskompasses der EU, den die Kommission bereits vor einigen Wochen präsentiert hat. Diese Strategie soll den sogenannten Draghi-Bericht aus dem vergangenen Jahr umsetzen und den politischen Kurs auf die Verbesserung der Standortbedingungen ausrichten. Als eigenen Erfolgsmaßstab nennt die Kommission in Gesprächen konkrete Zahlen: Um etwa 37 Mrd. Euro soll die europäische Wirtschaft innerhalb der kommenden vier Jahre durch eine ganze Reihe von Reparaturgesetzen entlastet werden. Dies entspreche dem Bürokratieabbauziel von 25 Prozent auf Basis statistischer Erhebungen. Die Vorlage muss einen echten Turnaround einlei-

ten. Denn Geduld und Belastbarkeit der Familienunternehmen sind ausgereizt.

Familienunternehmen fordern echten Kurswechsel

Doch klar ist auch: Damit es zu nötigen Erleichterungen kommen kann, braucht es die Unterstützung der nationalen Regierungen. Wie schnell Erleichterungspläne scheitern können, zeigte sich im vergangenen Dezember im Rahmen der EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte. Das EP forderte weitgehende Vereinfachungen, doch diese scheiterten an der Unterstützung der Mitgliedsstaaten. Eine neue Bundesregierung muss in Brüssel mehr Einfluss entfalten. Denn ihr Stimmgewicht in Europa hat zuletzt an Bedeutung verloren.

Konkrete Ergebnisse braucht es übrigens nicht nur beim Bürokratieabbau, sondern ebenso im Bereich der Handelspolitik. Das gilt vor allem im Hinblick auf die Mercosur-Staaten: Die Vereinbarung des Freihandelsabkommens der EU muss im nächsten Schritt vom EP bestätigt werden. Mit der Abstimmung ist aktuell im dritten Quartal 2025 zu rechnen, hinter einer nötigen Mehrheit steht bisher ein Fragezeichen.

Zeitdruck für wirtschaftspolitische Reformen wächst

Europa steht vor der Herausforderung, seine bisherigen Ziele auf einem klaren Kurs der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Um aus diesen positiven Signalen spürbare Verbesserungen zu entwickeln, gilt es, noch einige Hürden zu überwinden. Dabei drängt die Zeit. Bleibt eine schnelle und deutliche Verbesserung der Standortbedingungen aus, ist nicht nur Europas wirtschaftlicher Bestand gefährdet, sondern auch die Glaubwürdigkeit der europäischen Institutionen. Wir brauchen einen entschiedenen Kurswechsel in Brüssel. ●



Moritz Hundhausen ist seit 2022 Leiter Europäische Politik der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Er vertritt die Belange der Familienunternehmen auf europäischer Ebene und leitet die Brüsseler Repräsentanz der Stiftung.

INTES AKADEMIE SEMINARPROGRAMM

FRÜHJAHR 2025

SEMINARE. INHOUSE-PROGRAMME. INSPIRATION.

INTES bietet ein vielfältiges Angebot für Gesellschafter, Familienmitglieder, Nachfolger, Führungskräfte und Beiräte in Familienunternehmen. Wir können Ihnen alle Seminare auch als individuelles Inhouse-Programm zusammenstellen.

APRIL

FAMILIENCHARTA VERFASSEN

Mit einer Inhaberstrategie Unternehmen und Familie stärken
mit *Nina Heinemann*
2.4.2025 Bonn

RECHTE UND PFLICHTEN EINES GESELLSCHAFTERS

Rechte und Pflichten aus dem Gesellschaftsvertrag verstehen
mit *Henning Rolf*
3.4.2025 Bonn

NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

So gelingt die Nachfolge
mit *Peter Englisch, Henning Rolf*
10.4.2025 Rietberg bei Gütersloh

STRATEGIEKOMPETENZ*

Strategieentwicklung und Geschäftsmodelle
mit *Prof. Dr. Isabell M. Welp*
10.4.2025 Nürnberg

NACHHALTIGKEIT*

ESG: Mehr als nur Regulierung
mit *Prof. Dr. Nadine Kammerlander*
11.4.2025 Nürnberg

MAI

STRATEGIETAGE

Organisations- und Strategieentwicklung
mit *Prof. Dr. Arnold Weissman*
6.–7.5.2025 Krefeld

DYNAMIKEN IN DER UNTERNEHMERFAMILIE

Konflikte im Familienunternehmen überwinden
mit *Katrin Wilms-Wöltje*
7.5.2025 München

NEXTGEN KOMPAKTWORKSHOP

Basiswissen und Rollenfindung als Nachfolger
mit *Christian Drewes, Severin Graf von Hoensbroech, Andreas Meyer*
9.–11.5.2025 Köln

ALS GESELLSCHAFTER DIE RICHTIGEN FRAGEN STELLEN

Klarheit über Gegenwart und Zukunft des Unternehmens gewinnen
mit *Dr. Thorsten Voigt, Michael Pachmajer*
13.–14.5.2025 Hamburg

INHABERSTRATEGIETAGE

Eine Familie, eine Haltung
mit *Peter Englisch, Katrin von Quistorp, Beatrice Rodenstock*
19.–21.5.2025 Stuttgart

LEADERSHIP

VERHANDLUNGSTECHNIKEN

Selbstsicher und mit Spaß verhandeln
mit *Marie-Theres Braun*
14.5.2025 Hamburg

MITARBEITERFÜHRUNG

Wie man Mitarbeiter richtig führt
mit *Alexander Groth*
15.5.2025 Hamburg

KONFLIKTKOMPETENZ

Mit „Power of Understanding“ zur Konfliktlösung in Teams und Familie
mit *Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid*
16.5.2025 Hamburg

* im Rahmen unserer Beiratswerkstatt

INSPIRATION

INSPIRE TRIP TO SÜDKOREA & JAPAN

Die Innovationszene in Seoul und Tokio und Familienunternehmen im Wandel
17.–24.5.2025 Südkorea & Japan

DIE KRAFT DER DEMUT, KLOSTER-RETREAT

Für das Unternehmen brennen, ohne auszubrennen
6.–9.7.2025 Kloster Bigorio Schweiz

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

Gern online über www.intes-akademie.de/anmeldung

Informationen über info@intes-akademie.de oder Tel. 0228 / 854696-61





19.–21.11.2025
Schloss Bensberg

YOUR FAMILY. YOUR LEGACY. YOUR CALL.

Unternehmertum ist Verantwortung - Verantwortung für die Familie, das Unternehmen und das Vermögen. Auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2024 haben wir unter dem Leitmotiv „Renaissance der Werte“ über die Bedeutung von Werten gerade in unsicheren Zeiten gesprochen. In diesem Jahr geht es unter dem Leitmotiv „Your Family. Your Legacy. Your Call.“ darum, eben diese Werte im Rahmen eines verantwortungsvollen Unternehmertums zu leben. Für die Familie, für das Unternehmen und für das Vermögen.



Hier geht's zur
Anmeldung.



[www.linkedin.com/
company/intes-akademie](https://www.linkedin.com/company/intes-akademie)



@intesakademie

Ihre Ansprechpartnerinnen

Britta Wormuth

Geschäftsführung
b.wormuth@intes-akademie.de
Tel. 0151 / 14267277

Marianne Pfefferkorn-Klug

Programmleitung Unternehmer-
Erfolgsforum | Prokuristin
m.pfefferkorn-klug@intes-akademie.de
Tel. 0228 / 854696-65