

FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 02/25

IN GELDSACHEN HÖRT DIE GEMÜTLICHKEIT AUF

WIRKLICH? GEWINNVERWENDUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Schönheit für alle
Wie Christina Oster-Daum
die Kosmetikbranche
revolutioniert

**„Man trifft Entscheidungen intensiver,
wenn das eigene Geld im Feuer steht“**
Mirja Steinkamp über Ausschüttungspolitik
in Familienunternehmen

„Weglaufen ist keine Lösung“
Alexandra Kohlmann
über ihre Nachfolge, den Standort
und Gewinne

Liebe Leserin, lieber Leser,

„über Geld spricht man nicht“, sagt ein altes deutsches Sprichwort. Auch nicht über Gewinne und ihre Verwendung in Familienunternehmen. Daher gibt es über deren Ausschüttungsverhalten kaum Informationen. Das wollen wir ändern. Mit unserer Studie und mit dieser Ausgabe von „Family Business Matters“: Darin widmen wir uns dem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven.

Deutlich wird vor allem eins: Die Ausschüttungspolitik hängt vom Selbstverständnis der Unternehmerfamilie ab („Vom Baum der Vorfahren pflücken“). Sieht diese sich als Treuhänder, werden die Gewinne (ganz oder zum größten Teil) thesauriert. So auch bei den Familienunternehmen KLINGER und ROWE. Wie in vielen anderen Familienunternehmen gibt es keine festen Regeln, vielmehr gilt (seit Generationen) ein ungeschriebenes Gesetz, dass jeder erwirtschaftete Euro ins Unternehmen fließt. Dass die Unternehmerfamilie mit einem wachsenden Gesellschafterkreis weiterhin so geschlossen hinter dieser Ausschüttungspolitik steht, ist keine Selbstverständlichkeit. Daher plädiert Mirja Steinkamp für die Einrichtung eines Aufsichts- oder Beirats mit externer Expertise und spricht sich für feste Regeln bei der Ausschüttungspolitik aus.

Die braucht Reinhard Ernst nicht mehr. Er hat sein Unternehmen verkauft, um mit seinem Vermögen der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Entstanden ist das Museum mre in Wiesbaden. Es folgt dem Credo: „Fühl dich wohl!“

„Schönheit für alle“ ist dagegen das Motto von Christina Oster-Daum. Sie hat mit dem Kosmetikunternehmen cosnova Schönheit durch günstige Preise demokratisiert.

Viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst



Britta Wormuth



Peter Englisch

10



GOVERNANCE

„Man trifft Entscheidungen intensiver, wenn das eigene Geld im Feuer steht“

Mirja Steinkamp über Ausschüttungspolitik in Familienunternehmen _____ 8

NEXTGEN

„Jeder erwirtschaftete Euro wird im Unternehmen verwendet“

Christoph Klinger-Lohr über geopolitische Risiken, die Gefahr der Deindustrialisierung und Nachfolge _____ 10

STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Weglaufen ist keine Lösung“

Alexandra Kohlmann über ihre Nachfolge, den Standort und Gewinne _____ 12

Schönheit für alle

Wie Christina Oster-Daum die Kosmetikbranche revolutioniert _____ 14

Ein Unternehmer schafft ein „Wohlfühl-Museum“

Wie Reinhard Ernst mit dem mre in Wiesbaden der Gesellschaft etwas zurückgibt _____ 16

GOVERNANCE

„Unser Geschäftsmodell basiert auf dem Ansatz ‚People first‘“

Thomas Stoffmehl über Tradition und Innovation, Werte und Führung _____ 18

18



AUS DEM NETZWERK

Wenn Krieg zur Lebensrealität wird

Die Journalistin Luzia Tschirky über den Krieg in der Ukraine _____ 20

Rubriken

- Service _____ 5
- Familienunternehmen in Zahlen _____ 7
- Meinung von Rainer Kirchdörfer _____ 22
- Seminare _____ 23

INTES Family Business Matters

ISSN: 2199-5273 / 22. Jahrgang, Juni 2025 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Britta Wormuth und Peter Englisch

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Andrea Ostermeyer, Jutta Oster

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



IN GELDSACHEN HÖRT DIE GEMÜTLICHKEIT AUF. WIRKLICH?

Firma vor Familie? Oder Familie vor Unternehmen? In vielen Familienunternehmen ist die Dividende der Kit, der Gesellschafter und Unternehmen zusammenhält. Dennoch verfügen überraschend wenige Unternehmerfamilien über klare Regeln für die Gewinnverwendung. Eine Studie gibt erstmals Einblicke in das Ausschüttungsverhalten von Familienunternehmen.

Wie viel ist gerecht? Wie viel genug? Wie viel braucht die Firma? Und wie viel die Gesellschafter? Vor diesen Fragen stehen Familienunternehmen jedes Jahr, wenn es um die Gewinnverwendung geht. Anhaltspunkte dafür gibt es kaum. Denn nach wie vor gilt es in weiten Teilen der Gesellschaft als unangemessen, über finanzielle Themen in der Öffentlichkeit zu sprechen. Geld ist Privatsache.

Das gilt ganz besonders unter Familienunternehmen. Entsprechend wenig ist über ihre Ausschüttungspolitik bekannt. Dabei ist die Ausschüttung oft das zentrale Bindeglied zwischen Gesellschaftern und Unternehmen – und aufgrund unterschiedlicher Interessenla-

gen nicht selten Grund für Streit: Während die im Familienunternehmen tätigen Familienmitglieder vor allem an einer Thesaurierung der Gewinne interessiert sind – um Wachstum zu finanzieren, die Eigenkapitalbasis zu stärken und Arbeitsplätze zu erhalten –, geht es nicht-tätigen Gesellschaftern neben der Einbindung in Unternehmensthemen um eine angemessene Rendite. Schließlich könnten sie das im Unternehmen gebundene Vermögen auch am Kapitalmarkt oder in andere Wertanlagen (mit geringerem Risiko) investieren – oder aber Ausschüttungen für private Ausgaben nutzen, ihren Lebensunterhalt finanzieren oder für das Alter vorsorgen.

Wie gehen Familienunternehmen mit diesen Interessenkonflikten um? Wie regeln

sie die Ausschüttung? Und kommt es wirklich regelmäßig zum Streit im Inhaberkreis? Oder legen das nur die zahlreichen und oft Yellow-Press-tauglichen Anekdoten und öffentlichen Familienzerwürfnisse nahe? Für Aufklärung soll eine neue Studie von INTES, PwC und der INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU sorgen, für die mehr als 180 Familienunternehmen befragt wurden.

Viele Vorurteile, wenig Substanz

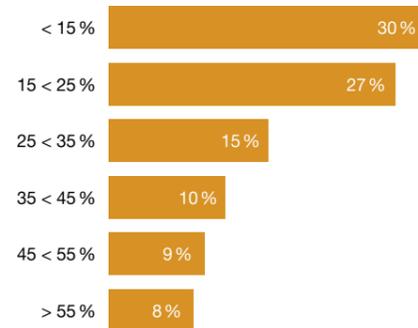
Es ist wie so oft bei Familienunternehmen: Das Vorurteil beherrscht in weiten Teilen das öffentliche Meinungsbild. Die Gesellschafter drängen demnach auf hohe Ausschüttungen und verprassen das ererbte (Unterneh-

Ausschüttungsquote in Personen- bzw. in Kapitalgesellschaften*

Personengesellschaften



Kapitalgesellschaften



*Ausschüttungsquote vom Gewinn 2023 nach GewSt, vor ESt in Personengesellschaften bzw. nach GewSt, KSt, SolZ in Kapitalgesellschaften

Quelle: INTES/PwC/DBU

mens-)Vermögen zur Finanzierung ihres exzessiven Lebensunterhalts. Die Wahrheit ist davon weit entfernt: Die Mehrheit der Unternehmerfamilien geht sehr verantwortungsvoll mit ihrem Eigentum und der Frage einer angemessenen Gewinnausschüttung an die Gesellschafter um. Es gilt das Prinzip „Firma vor Familie“: Die langfristige Rentabilität und Stabilität des Unternehmens haben Vorrang vor den individuellen Interessen der Gesellschafter.

Daher verfolgen die meisten befragten Familienunternehmen eine sehr konservative Ausschüttungspolitik. Die Ausschüttungsquote liegt bei der Mehrheit der Kapitalgesellschaften (57 Prozent) unter 25 Prozent.

Und auch bei fast zwei Dritteln der Personengesellschaften (64 Prozent) liegt die Ausschüttungsquote unter 30 Prozent – und das, obwohl in Personengesellschaften die Steuer für die Entnahme bei den Gesellschaftern anfällt und daher mit ausgeschüttet werden müsste.

„Ein Drittel Dividende, zwei Drittel Innenfinanzierung.“ Diese Daumenregel kennt Prof. Dr. Mirja Steinkamp, Expertin für Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung und Aufsichtsrätin bei der HOCHTIEF AG, der Basler AG, der SUSS MicroTec SE und der BarthHaas GmbH & Co. KG. Sie weiß: Familienunternehmen schütten nur aus, was sie wirklich brauchen, und belassen den Rest im Unternehmen (siehe Interview auf Seite 8–9). Viele Gesellschafter verzichten sogar freiwillig auf Ausschüttungen und belassen diese als Darlehen im Unternehmen, um die Binnenfinanzierung zu stärken.

Hohe Eigenkapitalquoten für Stabilität und Resilienz

Das spiegelt sich in einer überdurchschnittlich hohen Eigenkapitalquote wider: In 62 Prozent der befragten Familienunternehmen liegt sie bei über 50 Prozent. Jedes vierte Familienunternehmen hat sogar eine Eigenkapitalquote von 70 Prozent und mehr (siehe Abb. auf Seite 7). Zum Vergleich: Die Eigenkapitalquo-

ten der im DAX-notierten Unternehmen liegen durchschnittlich bei 19 Prozent, im SDAX bei 27 Prozent und im MDAX bei 30 Prozent (2022).

Dahinter steht in den meisten Familienunternehmen der Wunsch, unabhängig von externen Kapitalgebern zu sein, die Geschicke des Unternehmens zu lenken und die Unternehmenskultur zu prägen. Denn, weiß Mirja Steinkamp, „nicht jedes Familienunternehmen hat nur gute Erfahrungen mit Banken gemacht – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen ein zuverlässiger Finanzpartner nicht noch zusätzlich Unsicherheit verbreiten sollte“.

Bernhard Simon, Vorsitzender des Verwaltungsrats der Dachser SE, sieht in einer hohen Eigenkapitalquote auch die Möglichkeit, antizyklisch zu investieren: „Wir sind in der Lage, große Investitionen ohne Finanzinstrumente vom Kapitalmarkt zu tätigen, und sind

unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen, um die Einbindung in strategische Entscheidungen sowie um Transparenz über die Firma. Das sorgt für Verbundenheit innerhalb der Familie und zum Unternehmen. Die Dividende steht erst an vierter Stelle der Rangliste (siehe Abb. auf Seite 7).

Regeln? Fehlanzeige!

„Unsere Firmenpolitik lautet seit Anbeginn, dass jeder erwirtschaftete Euro zuerst einmal im Unternehmen verwendet statt ausgeschüttet wird“, sagt Christoph Klinger-Lohr, geschäftsführender Gesellschafter der österreichischen KLINGER Gruppe (siehe Interview auf Seite 10–11). Sie steht dabei sinnbildlich für die meisten befragten Familienunternehmen. Und wie die KLINGER Gruppe kommen die befragten Familienunternehmen weitgehend ohne feste Regeln aus. Lediglich 35 Prozent haben diese im Gesellschaftervertrag

”

Unsere Firmenpolitik lautet seit Anbeginn, dass jeder erwirtschaftete Euro im Unternehmen verwendet wird.“

Christoph Klinger-Lohr

stolz auf eine Eigenkapitalquote, die weit über 60 Prozent liegt“, sagte er jüngst in einem Interview für das INTES-Buch „Family Business Matters – Inspiration aus 20 Jahren „Familienunternehmer des Jahres““.

Verbundenheit ist wichtiger als Dividenden

Trotz der zurückhaltenden Ausschüttungspolitik besteht in 92 Prozent der Unternehmerfamilien Einvernehmen über die Höhe der Ausschüttung. Das dürfte auch daran liegen, dass Dividenden und Entnahmemöglichkeiten für die Gesellschafter der befragten Familienunternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Ihnen geht es vor allem um die Mitarbeit auf

fixiert, in weiteren 8 Prozent finden sich andere rechtlich bindende Regelungen. Gänzlich auf ein Regelwerk verzichtet sogar ein Drittel der Familienunternehmen (siehe Abb. auf Seite 7).

Analog zu KLINGER wird die Höhe der Ausschüttung in den meisten Familienunternehmen (49 Prozent) von der Geschäftsführung vorgeschlagen. „Alle Gesellschafter verstehen, was mit dem Unternehmensgewinn geschehen soll. Es ist glücklicherweise eine Art ungeschriebenes Gesetz, nicht nachzufragen, auch in einem wachsenden Gesellschafterkreis“, sagt Christoph Klinger-Lohr. Aber auch er weiß, dass das nicht in Stein gemeißelt ist. Daher will er dieses Vorgehen schriftlich absichern.

Aus gutem Grund: Zum Problem werden solche Regelungslücken oft, wenn es zur Krise kommt, Ausschüttungen nicht mehr fließen und die Gesellschafter Kapital ins Unternehmen einschießen müssen, um dessen Zukunft zu sichern. Konflikte können schon dann eintreten, wenn die Geschäfte im vergangenen Jahr eigentlich gut liefen, das Unternehmen aber nun aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen beschließt, Kosten zu reduzieren und keine Dividende auszuzahlen. Denn, sagt Mirja Steinkamp, „es lässt sich den Mitarbeitenden nicht vermitteln, dass große Dividenden ausbezahlt werden, wenn die Geschäftsentwicklung gerade rückläufig ist und Kosten reduziert werden müssen, selbst wenn die Dividende für das abgelaufene Geschäftsjahr eigentlich gerechtfertigt wäre“.

In der Krise drohen Spannungen

Zwar können die befragten Familienunternehmen dank ihrer hohen Eigenkapitalquoten auch Verlustjahre durchstehen. Wird aber die Kapitalrücklage genutzt, um Dividenden auszuschütten (etwa um eine Mindestausschüttung zu garantieren), kann dies die Substanz gefährden. Bleibt die Dividende länger aus und steht der Gesellschafterkreis dann nicht mehr geschlossen hinter der Ausschüttungspolitik oder gibt es gar Gesellschafter, die in der Krise ihre Anteile mangels ausreichender Rendite veräußern wollen, sind Spannungen im Gesellschafterkreis programmiert.

Das gilt einmal mehr, wenn die Anzahl der Inhaber im Zuge einer egalitären Vererbungspraxis immer größer wird und die Bindung zum Unternehmen abnimmt. Dazu kommt: Hält das Unternehmenswachstum mit dem Familienwachstum nicht Schritt, was angesichts der Reife- und Sättigungsphase, in denen sich die meisten Familienunternehmen befinden, nicht unwahrscheinlich ist, sinkt bei gleichbleibender Rentabilität die Ausschüttung für jeden Gesellschafter.

Zwar haben die meisten Familienunternehmen strikte Regelungen hinsichtlich der Vererbbarkeit von Anteilen. Aber nur 14 Prozent betreiben aktives Erwartungsmanagement, 7 Prozent haben Maßgaben, dass das Unternehmenswachstum mit dem Gesellschafterwachstum mithalten muss. Ein Drittel verzichtet gänzlich auf Maßnahmen zum Wachstum des Inhaberkreises.

Ein weiteres Problem: Einem wachsenden Gesellschafterkreis gehören regelmäßig im Unternehmen tätige und nicht-tätige Gesellschafter an. Eine Mitarbeit in unterschiedlichen Organen des Unternehmens ist dann nicht mehr allen Gesellschaftern möglich. Auch die Entscheidungsfindung bleibt den im Unternehmen tätigen Gesellschaftern vorbehalten. Solange die Unternehmerfamilien ein einheitliches Verständnis ihrer familiären Inhaberschaft haben und der Zusammenhalt im Gesellschafterkreis damit gesichert ist, ist das unkritisch.

Familienverfassungen gibt es kaum

Doch nur ein Drittel der befragten Familienunternehmen verfügt über eine Inhaberstrategie, die in einer Familienverfassung festgehalten wird. „Zwar ist eine solche Verfassung nur ein von den Familienmitgliedern selbst erarbeiteter Verhaltensappell ohne rechtliche Konsequenz. Im Idealfall stärkt die gemeinsame Erarbeitung aber die Bindung zum Unternehmen und sorgt für ein einheitliches Verständnis über die familiäre Inhaberschaft“, sagt Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, INTES Stiftungsprofessor für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU sowie unabhängiger Inhaberstrategie-Berater, Mediator und Familienunternehmens-Coach. Oft enthält eine Familienverfassung auch Regeln zur Gewinnverwendung und zum Vorgehen bei Konflikten. Die Studie zeigt, dass es hier noch Nachholbedarf gibt.

Auch wenn die befragten Familienunternehmen gut dastehen und dank ihrer überdurchschnittlich hohen Eigenkapitalquoten auch Krisen überstehen können: Unternehmerfamilien sollten es darauf nicht ankommen lassen und jetzt die Weichen für Zusammenhalt und Wachstum im Inhaberkreis und im Unternehmen stellen. Damit die Ausschüttungen nicht doch einmal zum Problem werden und der Satz von David Hansemann eine neue Relevanz erlangt. Er sagte schon 1847: „In Geldsachen hört die Gemütlichkeit auf!“ ●

ZUR STUDIE

Gemeinsam mit der INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU haben wir, die INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC, erstmals eine empirische Erhebung zum Ausschüttungsverhalten von Familienunternehmen in Deutschland durchgeführt. An der Umfrage haben 180 Familienunternehmen teilgenommen.

SERVICE

VON ASTRID SCHADE

Steuerliche Besonderheiten bei der Gewinnverwendung in Familienunternehmen

Die steuerliche Behandlung der Gewinnverwendung unterscheidet sich je nach Rechtsform. Grundsätzlich ist der Gewinnanteil bei Personengesellschaften – unabhängig von einer tatsächlichen Entnahme des Gesellschafters – voll mit dessen persönlichem Einkommensteuersatz zu versteuern. Bei Kapitalgesellschaften fällt die Steuer für den Gesellschafter dagegen erstmals bei Ausschüttung der Gewinne an (grundsätzlich 25 Prozent; je nach Konstellation ist auch ein höherer Steuersatz anzuwenden). Thesaurierte Gewinne können bei Personengesellschaften nach entsprechendem Antrag mit einem begünstigten Steuersatz von 28,25 Prozent besteuert werden. Dann sollten aber allzu hohe Entnahmen vermieden werden, da sonst eine Nachversteuerung greift.

Bei Personengesellschaften sind zudem Besonderheiten zu beachten: Hier können überhöhte Entnahmen verhindern, dass Verlustanteile mit anderen Einkünften des Gesellschafters ausgeglichen werden können. Zudem können exzessive Entnahmen zu einer Versagung des Betriebsausgabenabzugs für betriebliche Zinsen führen.

Aber auch erbschaft- und schenkungsteuerlich spielt die Gewinnverwendung eine Rolle: So ist nach einer Erbschaft oder Schenkung für fünf bis sieben Jahre auf eine begrenzte Entnahme/Ausschüttung aus einem Betrieb zu achten. Der Gesetzgeber will hier verhindern, dass Betriebsvermögen erst steuerlich begünstigt übergeht und die Substanz dann anschließend von den Nachfolgern „ausgehöhlt“ wird. Betriebe und damit auch Arbeitsplätze sollen so erhalten bleiben. Auch muss unter Umständen eine Ausschüttung sogar gänzlich vermieden werden, wenn innerhalb eines Betriebes oder gar innerhalb einer Unternehmensgruppe wichtige Wirtschaftsgüter veräußert werden. Gewinnverwendung im Kontext mit der Erbschaftsteuer kann also ungewollt zu einer nachträglichen Steuerlast auf den Erwerb führen.

Eine sorgfältige Planung ist nicht zuletzt auch bei einer Nießbrauchsgestaltung sehr zu empfehlen.

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



Astrid Schade ist Partnerin am PwC-Standort Stuttgart und leitet hier den Bereich Private Client Solutions. Sie ist spezialisiert auf die steuerliche Beratung bei der Nachfolge in Familienunternehmen. Seit 2004 ist sie in der Steuerberatung tätig und unterstützt an der Schnittstelle zwischen Gesellschaftern und Familienunternehmen bei allen Anliegen. astrid.schade@pwc.com

VON TOM A. RÜSEN UND MONIKA NADLER

Vom Baum der Vorfahren pflücken

Das Selbstverständnis von Unternehmerfamilien ist eng mit dem Thema Ausschüttungen verknüpft. Wird das Unternehmen als Cash-Cow gesehen – oder ist die Dividendenzahlung eine Gebühr für den treuhänderischen Umgang mit den Unternehmensanteilen?

Wer bekommt wie viel? Um unangenehme Diskussionen zu vermeiden, haben viele Unternehmerfamilien das Thema Ausschüttungen entschärft, indem sie diesbezügliche Regelungen in ihren Gesellschafterverträgen niedergelegt haben. Oder es gibt praktizierte und akzeptierte Formen der Ausschüttung, die nicht weiter angesprochen werden. Dennoch kann das Thema insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Krisen schnell brisant werden, denn gerade in großen, geografisch weit verstreuten Gesellschafterkreisen dürfte nicht jeder Anteilseigner in x-ter Generation Verständnis für wirtschaftliche Turbulenzen in Deutschland haben. Um Anteilsverkäufe frustrierter Eigentümer zu einem ungünstigen Zeitpunkt abzuwenden, sollte daher immer eine Reserve von drei bis fünf Mindestausschüttungen in einem Notfalltopf liegen. Wer aber in welcher Höhe am Gewinn des Unternehmens partizipiert, ist auch und vor allem eine Frage des Selbstverständnisses als Gesellschafter und als Eigentümergemeinschaft.



Monika Nadler

übernommen, an die nächsten Generationen weiterzugeben? Langjährige Forschung zum Familienunternehmertum lässt einen Befund als gesichert erscheinen: Zukunfts- und enkelfähig sind diejenigen Unternehmen, in deren Gesellschafterkreisen eine treuhänderische Perspektive herrscht. Die Ausschüttung wird in diesen Fällen als eine „Treuhändergebühr“ für die Weitergabe der Unternehmensanteile an die nächste Generation verstanden. Gelingt es, einen solchen Umgang mit Unternehmen und Vermögen im Mindset des Gesellschafterkreises zu verankern, kann auch offen über Ausschüttungen, deren Höhe sowie über die individuellen Ansprüche und Erwartungen gesprochen werden. Hilfreich ist es dabei zu verstehen, in welchem Stadium sich die Familie befindet. Die Forschung hat hierfür das Konzept der „Mentalen Modelle“ entwickelt, die zeigen, wie eine Unternehmerfamilie ihre Werte und Ziele sowie ihr Selbstverständnis definiert. Diese Überzeugungen prägen die jeweilige Denklage: die patriarchale Logik, die Denklage der operativ tätigen Familie, die der aktiven Eigentümerfamilie sowie die der Investorenfamilie.



Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Die Ausschüttungspraxis von Unternehmerfamilien lässt sich mit großer Treffsicherheit diesen Mentalen Modellen zuordnen. In der Gründergeneration ist die Zuteilung der Gewinne noch unkompliziert, doch schon bei der operativ tätigen Familie stellt sich die Frage nach der Verteilung der erwirtschafteten Erträge. Arbeiten Familienmitglieder (wenn-

gleich nicht alle) in ihrem Unternehmen mit, sind die Ausschüttungen in ihrer Höhe meist moderat und eher als Bonus zu verstehen, denn die Familienmitglieder (oder einige von ihnen) partizipieren bereits über die Vergütung ihrer Tätigkeit im Unternehmen an dessen wirtschaftlichem Erfolg. Die Kulisse verändert sich bei der in den Aufsichtsgremien tätigen aktiven Eigentümerfamilie und bei der Investorenfamilie. Nun richten sich die Ausschüttungen mehr und mehr am Kapitalmarkt und den Usancen in börsennotierten Unternehmen aus. Ein bestimmter Prozentsatz des erwirtschafteten Gewinns wird dann als angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals angesehen und erwartet.

Gleichwohl schwingen auch in den renditeorientierten Unternehmerfamilien ungeklärte Gefühle über das eigene Selbstverständnis als Gesellschafterin und Gesellschafter mit. Welche Ansprüche sind überhaupt legitim, wenn sie auf einem Geschenk oder Erbe fußen? Manche Gesellschafter mögen robust genug sein, diesen Aspekt auszublenden. Andere aber zweifeln durchaus an diesem leistungslosen Einkommen. Insbesondere die derzeitige NextGen fragt hier immer wieder nach gesamtgesellschaftlicher Verantwortung und Gerechtigkeit. Wenn es im Kontext der familiären Ausschüttungspolitik also nicht nur darum geht, wer wie viel bekommt, sondern um Ansprüche und die damit verknüpfte Verantwortung, kann daraus ein neues Selbstverständnis als Akteur der Zukunft wachsen. ●



Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Vorstand der von ihm 2009 gegründeten gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke.

Monika Nadler ist seit 2017 als Publikationskoordinatorin der WIFU-Stiftung zuständig für die Produktion praxisbezogener Veröffentlichungen und die Entwicklung neuer Formate der WIFU-Stiftung.

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Gewinnverwendung in Familienunternehmen

Was Gesellschaftern wichtig ist



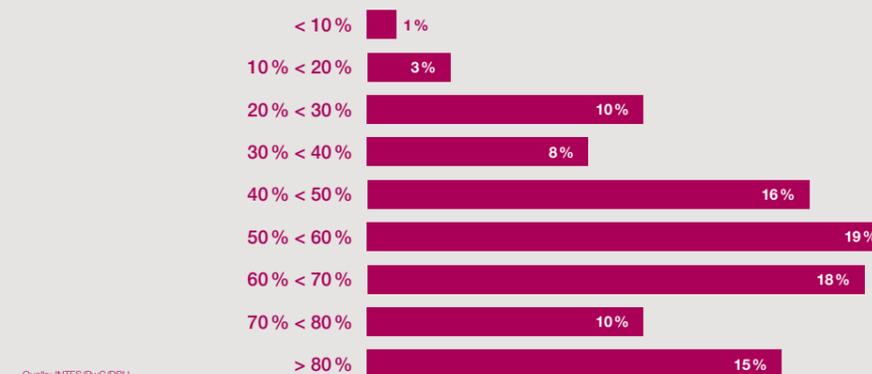
Ausschüttungsquote in Familienunternehmen



Regelung der Gewinnverwendung



Durchschnittliche Eigenkapitalquote der vergangenen drei Geschäftsjahre



MIRJA STEINKAMP IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Man trifft Entscheidungen intensiver, wenn das eigene Geld im Feuer steht“

Prof. Dr. Mirja Steinkamp kennt die Besonderheiten von Familienunternehmen – aus ihrer langjährigen operativen Tätigkeit für ein familiengeführtes Unternehmen und aus ihrer Perspektive als Aufsichtsrätin. Im Interview plädiert sie für die Einrichtung eines Aufsichts- oder Beirats mit externer Expertise und spricht sich für die Festlegung einer Ausschüttungspolitik aus.

Mirja, welche Bedeutung hat die Ausschüttungspolitik für Familienunternehmen?

MIRJA STEINKAMP: Das hängt von mehreren Faktoren ab: zum einen von der Gesellschaftsform. In kapitalmarktorientierten Familienunternehmen erhalten die mitarbeitenden Familienunternehmer ein Gehalt, da spielen die Dividenden eine weniger große Rolle. Zum anderen hängt es davon ab, in welcher Generation das Familienunternehmen geführt wird und wie groß der Gesellschafterkreis ist. Bei Unternehmen in der ersten und zweiten Generation ist es häufig so, dass die Familienmitglieder ihre Arbeitsleistung auf das Familienunternehmen konzentrieren und ihr Einkommen als Gehalt oder Dividende von diesem Unternehmen beziehen. Für diese Gruppe ist die Dividende sehr bedeutsam, weil sie häufig die einzige Einkommensquelle darstellt.

Und was passiert, wenn der Familienkreis wächst?

Die Situation verändert sich, wenn das Familienunternehmen nicht mehr in der Hand von wenigen mitarbeitenden Familienmitgliedern ist. Ab der dritten Generation arbeiten viele gar nicht mehr im Unternehmen, sondern haben üblicherweise andere Berufe und beziehen ihr Einkommen aus anderen Bereichen. Da sind Dividenden „nice-to-have“, aber nicht zwingend überlebenswichtig.

Welche Unterschiede siehst du zu börsennotierten Konzernen?

Die Sichtweise von Familienunternehmen ist

sehr langfristig. Sie haben immer mindestens zwei Generationen im Kopf, wenn sie Entscheidungen treffen. Wenn börsennotierte Unternehmen von „langfristig“ sprechen, beginnt dies ab drei Jahren. Familienunternehmen haben häufig eine familiäre Unternehmenskultur und gehen freundschaftlich mit ihren Mitarbeitenden und Fremdgeschäftsführern um. Wenn jemand in einem börsennotierten Unternehmen nicht performt, lässt man den Vertrag auslaufen oder trennt sich. Familien-

deckt sich das mit meinen Erfahrungen. Wenn es schlecht läuft, lässt man das Geld im Unternehmen oder gibt ein Gesellschafterdarlehen, um die Firma durch eine schwache wirtschaftliche Periode zu navigieren.

Die Ausschüttungsquote liegt bei den meisten Kapitalgesellschaften unter 25 Prozent, ist also sehr konservativ.

Die Zahl passt zu meinen Erfahrungen: Viele Familienunternehmen schütten rund ein Drit-

”

Wenn es gut läuft, erhalten Gesellschafter ihre Dividende. Wenn es schlecht läuft, gar nichts.“

Mirja Steinkamp

unternehmen sind häufig geduldiger als der Kapitalmarkt, wenn es um die Erreichung von Gewinn- oder Renditezielen geht. Geschäftsführer sind nicht selten 40 Jahre dabei, wenn es gut läuft.

Unsere Studie zur Gewinnverwendung zeigt, dass die meisten Familienunternehmen die Interessen des Unternehmens vor die der Familie stellen. Siehst du das auch so?

Wenn das bedeutet, dass Familienunternehmer zugunsten des Unternehmens auch einmal auf Gehalt oder Dividende verzichten, um das Unternehmen wirtschaftlich gut aufzustellen, vor allem in schlechten Zeiten, dann

tel als Dividende aus und nutzen die übrigen zwei Drittel zur Innenfinanzierung. Sie schütten nur aus, was sie wirklich brauchen, und belassen den Rest im Unternehmen.

Die meisten Unternehmen haben keine Regeln festgelegt, um die Ausschüttung oder Grenzen nach oben wie nach unten zu definieren. Ein Problem?

Es kann zum Problem werden, wenn der Gesellschafterkreis wächst und die Einigkeit schwindet. Ich bin deshalb Verfechterin der Festlegung einer Ausschüttungspolitik, damit jeder weiß, womit er rechnen kann. Die Ausschüttungsquote, aber auch die Grundsätze für Gewinnverwendung, Renditeerwartungen

und Anlagestrategien sollten in einer Familiencharta verankert und im relevanten Kreis veröffentlicht werden, damit die Beteiligten, z.B. das Management, die Erwartungshaltung genau kennen.

Auf welcher Basis wird die Ausschüttungsquote berechnet?

Ich empfehle, den Konzernjahresüberschuss als Basis zu nehmen, weil er die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gut abdeckt, auch wenn die rechtliche Basis der Jahresabschluss nach HGB ist. Alternativ kann man sich am Free Cashflow orientieren. In jedem Fall gilt: Wenn ein negativer Free Cashflow erzielt wird, erfolgt in dem Jahr keine Ausschüttung, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Weniger klar ist die Lage, wenn das Geschäftsjahr gut war, das Unternehmen aber zum Zeitpunkt der Hauptversammlung in eine Krise schlittert. In der Corona-Pandemie ließ sich das beobachten: Das Geschäftsjahr 2019 lief gut. Im Frühjahr oder Sommer 2020 steckten einige Unternehmen aber bereits mitten in der Krise und beschlossen, keine Dividende auszuzahlen.

Zu Recht?

Es lässt sich den Mitarbeitenden nicht vermitteln, dass große Dividenden ausbezahlt werden, wenn die Geschäftsentwicklung gerade rückläufig ist und Kosten, z.B. auch Personalkosten, reduziert werden müssen, selbst wenn die Dividende für das abgelaufene Geschäftsjahr eigentlich gerechtfertigt wäre. Das ist nicht immer fair. Schließlich bekommt jeder Mitarbeitende und Geschäftsführer monatlich sein Gehalt, die Dividendenbezieher nur einmal jährlich, mit großem Zeitverzug und eben auch nicht immer: Wenn es gut läuft, beziehen sie eine Dividende, wenn es schlecht läuft, gar nichts. Aber das spiegelt natürlich das unternehmerische Risiko wider.

Das ist tatsächlich ungerecht ...

Natürlich muss man in dem Moment, wenn es aufgrund einer schlechteren Geschäftsentwicklung nicht angemessen erscheint, auf die Dividende verzichten. Bei börsennotierten Unternehmen wird auch keine Dividende ausbezahlt, wenn es wirtschaftlich nicht tragbar ist. Going Concern wird bei Familienunternehmen

aber besonders großgeschrieben. Sich bei drohender Zahlungsunfähigkeit eine Dividende auszuzahlen, ist unklug. Dafür sind schon geschäftsführende Gesellschafter ins Gefängnis gegangen. Das sollte aber nicht davon abhalten, ein oder zwei Jahre später, wenn es wieder gut läuft, die ausgesetzte Dividende nachzuholen.

Die Eigenkapitalquoten sind in Familienunternehmen in der Regel hoch. Ist das noch zeitgemäß?

Familienunternehmer mögen es nicht, wenn andere Parteien ihnen reinreden. Sie wollen die Mehrheit behalten, um die Geschicke des Unternehmens zu lenken und die Unternehmenskultur zu prägen. Den Einfluss von weiteren Gesellschaftern oder Banken gilt es deshalb zu begrenzen. Dazu kommt: Nicht jedes Familienunternehmen hat nur gute Erfahrungen mit Banken gemacht – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen ein zuverlässiger Finanzpartner nicht noch zusätzlich Unsicherheit verbreiten sollte. Und auch Private Equity hat nach wie vor nicht immer einen guten Ruf.

Sind Familienunternehmen zu risikoscheu, wenn es um Investitionen in neue Technologien geht?

Man trifft Entscheidungen intensiver, wenn das eigene Geld im Feuer steht. Auch hier zeigen sich die Unterschiede zu börsennotierten Unternehmen, die häufig mehr Finanzmittel haben und dadurch anders auftreten können: Wenn eine Investition nicht erfolgreich ist, wird sie abgeschrieben. Familienunternehmen tut es weh, in etwas zu investieren, das nachher nicht fliegt. Deswegen überlegen sie sich im Vorfeld genau, wo sie investieren, und tun dies nur, wenn es echten Mehrwert schafft. Einen Mangel an Innovationen sehe ich nicht. Familienunternehmen sind häufig Traditionsunternehmen, die sich auf eine Nische spezialisiert haben und in einem ausgereiften Markt agieren. Sie wissen aber genau, dass Innovationen unerlässlich sind.

Der Standort Deutschland wird zunehmend negativ beurteilt, die Stimmung in der Wirtschaft ist schlecht. Wie nimmst du die aktuelle Lage wahr?

Nicht nur die mäßige wirtschaftliche Entwicklung macht den Unternehmerfamilien zu schaffen, sondern vor allem die Bürokratie und die teilweise unternehmerfeindliche Stimmung in der Politik, aber auch in den Finanzämtern. Ich kann nur den Kopf darüber schütteln, wie manche Familienunternehmen vom Finanzamt behandelt werden. Ich denke, man kann mit Steuerzahlern auch höflicher umgehen.

Hast du abschließend eine Empfehlung, wie Familienunternehmen mit einem immer größer werdenden Gesellschafterkreis umgehen sollten?

Je größer das Unternehmen wird, desto wichtiger ist es, einen Aufsichtsrat oder Beirat zu gründen und in einer Familiencharta festzulegen, wer nach welchen Kriterien im Unternehmen mitarbeitet und wer die Entscheidungen trifft. Das Bewusstsein, wie wichtig eine Familiencharta ist, wächst von Generation zu Generation. Denn mit einem größer werdenden Gesellschafterkreis steigt das Risiko für Meinungsverschiedenheiten. Beim Aufsichts- oder Beirat finde ich es sehr wichtig, diesen auch mit familienfremden Experten zu besetzen. Diese bringen Kompetenzen mit, über die die Familie selbst nicht verfügt, und sorgen dafür, dass die Sitzungen sachbezogen und professionell ablaufen. ●

Foto: Mirja Steinkamp



Prof. Dr. Mirja Steinkamp

ZUR PERSON

Prof. Dr. Mirja Steinkamp

ist Expertin für Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie ist Aufsichtsrätin und Vorsitzende bzw. Mitglied des Prüfungs- und Nachhaltigkeitsausschusses bei der HOCHTIEF AG, der Basler AG, der SUSS MicroTec SE und der BarthHaas GmbH & Co. KG. Die selbstständige Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin arbeitet auch als Professorin für Unternehmensführung und Wirtschaftsprüfung an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Bis 2017 war sie lange Zeit bei dem Familienunternehmen Neumann Kaffee Gruppe in Hamburg und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH tätig.

CHRISTOPH KLINGER-LOHR IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

„Jeder erwirtschaftete Euro wird im Unternehmen verwendet“

Christoph Klinger-Lohr führt in fünfter Generation den österreichischen Marktführer für Industriearmaturen und Dichtungstechnik KLINGER Gruppe. Im Interview spricht er über geopolitische Risiken, die Gefahr der Deindustrialisierung Europas und seine Nachfolge.

Christoph, die KLINGER Gruppe hat in fast 140 Jahren viele Stürme überstanden. Wie manövriert du sie durch die aktuelle Wirtschafts- und Zollpolitik von US-Präsident Donald Trump?

CHRISTOPH KLINGER-LOHR: Wir haben acht Standorte in den USA. Gott sei Dank, muss man sagen. Mit unserer Wertschöpfung in den USA bleiben wir – nach heutigem Stand – von den Zöllen weitgehend verschont. Unsere Mitarbeitenden in den USA identifizieren sich stark mit der Marke KLINGER. Sie bleiben aber vor allem Amerikaner. Das ist für uns kulturell herausfordernd. In Asien ist es ähnlich. China ist trotz unserer eigenen Standorte ein schwieriges Umfeld, insofern investieren wir hier vorsichtig. In Südostasien sind die Märkte sehr attraktiv und bis zu einem gewissen Grad auch planbar.

Und wie beurteilst du die aktuellen Rahmenbedingungen in Österreich?

Das Wirtschaften hier wird nicht immer gern gesehen. Gelegentlich habe ich den Eindruck, als ob es Österreichs Politik und auch der Gesellschaft lieber sei, wenn das Land nur aus Herbergen, Hotels und Restaurants bestehen und Gäste aus aller Welt bewirten würde. Industrie, die laut und schmutzig ist, in der chemische Prozesse stattfinden, wird einem nicht einfach gemacht. Das gilt auch für Deutschland und Zentraleuropa, wenngleich es mit der Schweiz und Frankreich auch ein paar angenehme Wirtschaftsstandorte in Europa gibt. Man muss sie aber suchen ...

Ist das schon die Deindustrialisierung Europas?

Ich denke, ja – und wir müssen gegensteuern. Das wird aber nicht immer verstanden und als Belastung gesehen. Wir brauchen industrielle

Komponenten aus Europa. Wir brauchen eine industrielle Wertschöpfung, und die muss signifikant genug sein, damit wir dem Druck von außen standhalten können. Anders wäre es unser Ausverkauf. Von Tourismus und Kultur allein kann niemand leben. Aber ich gebe zu: Würde ich heute die Fabrik wieder hier aufbauen? Das würde ich mir dreimal überlegen. Wir brauchen auch bei den Umweltauflagen ein Maß, das uns nicht ins Aus schießt.

KLINGER zeichnet es aus, Akquisitionen aus eigener Kraft zu tätigen. Wie schafft ihr das?

Unsere Firmenpolitik lautet seit Anbeginn, dass jeder erwirtschaftete Euro zuerst einmal im Unternehmen verwendet statt ausgeschüttet wird. Unser Kapital steckt in Investitionen, Akquisitionen und Firmengründungen. So konnten wir seit 1950 viele Auslandsgesellschaften gründen, aus denen sich 40 Unternehmen entwickelt haben. Sie werden eigenständig von Unternehmerpersönlichkeiten geführt, als wären sie ihre eigenen.

Wenn KLINGER so viel Kapital reinvestiert: Wie regelt ihr die Ausschüttung an die Gesellschafter?

Es steht zwar nirgends bei uns geschrieben, aber über die Gewinnverwendung entscheidet fast ausschließlich die Unternehmens-

führung und nicht der Eigentümer. Alle Gesellschafter verstehen, was mit dem Unternehmensgewinn geschehen soll. Es ist glücklicherweise eine Art ungeschriebenes Gesetz, nicht nachzufragen, auch in einem wachsenden Gesellschafterkreis. Und das ist gut so! Wir möchten das allerdings noch schriftlich absichern.

Und worin investiert KLINGER seine Ausschüttungen zurzeit?

Sehr viel in Automatisierung, Robotik und Umweltschutz in Europa. Wir bauen neue Branchen auf und wollen mit eigenen Teams und Standorten in Märkte hineinwachsen – wohl gemerkt außerhalb Europas. Der arabische Raum von der Türkei bis weit hinter Aserbaidschan, Nordafrika – das sind Märkte, die uns lukrativ und planbar erscheinen. Vor 50 Jahren hatten wir einen Investitionsstau, das wollen wir nicht noch einmal erleben. Da wurde über zu lange Zeit gespart.

Wie involviert sind deine Familienmitglieder heute in die Unternehmensführung?

Ein wichtiges Thema ist für uns die Frage: Wie können sich Familienmitglieder unserer Generation in das Unternehmen einbringen, auch wenn ihre Qualifikation weniger im Ingenieur- oder im Finanzwesen, sondern etwa in Bereichen wie den Geisteswissenschaften liegt? Das wäre ein wertvoller, zusätzlicher



Christoph Klinger-Lohr

Blickwinkel. Dafür entwickeln wir jetzt einen entsprechenden Prozess. Das ist auch für den Familienfrieden sehr wichtig.

Eigentlich wolltest du selbst doch gar nicht ins Familienunternehmen einsteigen. Womit hat dich dein Vater vom Gegenteil überzeugt?

Ich habe es in meiner Jugend sogar kategorisch ausgeschlossen. Mein Karriereweg hat mich zu einer amerikanischen Gruppe geführt, für die ich dann sieben Jahre in Deutschland, in den USA und auch in China tätig war. Das war eine super Erfahrung, und ich hätte sehr gern weitergemacht. Aber als ich Anfang 30 war, gab es 2010 ein sehr wohlwollendes, konstruktives Gespräch zwischen meinem Vater und mir. Er meinte, falls ich es mir doch anders überlegen würde, dann wäre es langsam an der Zeit. Ich habe mir ein zusätzliches Jahr ausbedungen und bin 2012 ins Unternehmen eingestiegen.

demisch sein, aber ein gewisser Formalismus, ein strukturierter und klarer Prozess ist sinnvoll, um Streit zu vermeiden. Denn Konsens in einer Familie ist nicht gottgegeben. Daran muss man arbeiten, auch wir.

KLINGER wurde zeitweilig von familienfremden Managern gesteuert. Welche Erfahrungen habt ihr damit gemacht?

Sehr positive, denn es war von Anfang an klar, dass das externe Management das Unternehmen nur temporär weiterführt. Der externen Führung muss exakt bekannt sein, dass sie das

”

Von Tourismus und Kultur kann kein Land leben.“

Christoph Klinger-Lohr

Warum hast du dich vorher für ein anderes Unternehmen entschieden?

Ich war ein ganz normaler Angestellter ohne Vergangenheit, ohne Namen. Ich konnte Risiken eingehen außerhalb des eigenen Familienunternehmens. Und das war super. Ich finde es absolut wichtig, sich seine Spuren woanders zu verdienen, idealerweise ohne die Hilfe von „Friends and Family“.

Wie habt ihr die Nachfolge geregelt? Gab es einen formellen Prozess?

Ehrlicherweise nein. Wir haben die Nachfolge bisher immer informell geregelt. Hier sehe ich noch Nachholbedarf. Man muss nicht überaka-

Vertrauen der Familie hat, aber eben auf Zeit, denn langfristig soll immer ein Familienmitglied an der Unternehmensführung beteiligt sein.

Das verlangt menschliche Größe von den Externen.

Man braucht eine Persönlichkeit, die sich nicht querstellt, ohne übermäßiges Ego. Es muss jemand sein, der bereit ist, sein Herz an einen Job zu legen, der endlich ist. Das findet man nicht an jeder Straßenecke. Es hilft, auf jemanden zu setzen, den man kennt. Dann erspart man sich dieses Aha-Erlebnis sechs bis zwölf Monate später. ●



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 Vakanz, 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

UNTERNEHMEN

KLINGER Gruppe

Die KLINGER Gruppe aus Gumpoldskirchen in Niederösterreich ist ein weltweit führender Hersteller und Anbieter von Industriedichtungen und Armaturen. Das Unternehmen wurde 1886 als Familienbetrieb gegründet und unterhält heute rund 93 globale Fertigungs-, Vertriebs- und Servicestandorte.

ALEXANDRA KOHLMANN IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Weglaufen ist keine Lösung“

Dass sie einmal in die Fußstapfen ihres Vaters treten und die Leitung des Familienunternehmens ROWE Mineralölwerk übernehmen würde, war für Dr. Alexandra Kohlmann nicht schon immer klar. Im Interview erzählt sie, wieso sie sich letztlich für die Nachfolge entschieden hat, was sie bei der Übergabe heute anders machen würde und wieso sie dem Standort Deutschland treu bleiben will.

Alexandra, dein Vater hat den Schmierstoffhersteller ROWE 1995 gegründet. War für dich immer klar, dass du die Firma irgendwann übernehmen würdest?

ALEXANDRA KOHLMANN: Nicht unbedingt. Ich hatte schon immer vielseitige Interessen. Nach dem Abitur habe ich mich für ein Technology- und Managementstudium an der TU München entschieden, unterbewusst auch, weil ich wusste: Damit ist alles möglich. Mein Vater hat immer gesagt, dass er mir die Nachfolge zutraut. Er hat mich aber auch ehrlich gefragt, ob ich mir das wirklich antun will. Als ich in den letzten Zügen meines Studiums war, hat er in Worms auf der grünen Wiese ein

Dr. Alexandra Kohlmann

Du hast dich in deiner Promotion mit dem Thema Nachfolge beschäftigt. Seid ihr bei der Übergabe strikt nach Lehrbuch vorgegangen?

Lehrbücher und Best Practices sind schön und gut, aber letztlich sind es immer Menschen, die aufeinandertreffen. Und am Ende muss man

„
Heute würde ich nicht mehr direkt nach der akademischen Ausbildung einsteigen.“

Dr. Alexandra Kohlmann

neues Werk gebaut. Das war eine spannende Phase, um reinzukommen und zu lernen. Also habe ich entschieden: Ich probiere das aus. Ich habe noch meine Promotion fertiggestellt und bin im März 2016 eingestiegen.

miteinander arbeiten, aneinander arbeiten, auch an sich selbst. Anfangs war noch nicht klar, was meine genaue Rolle ist. In der ersten Zeit bin ich durchs Unternehmen getourt, um mir einen Überblick zu verschaffen: Wer

macht was und wie läuft das hier? Ich habe geschaut, welche Themen liegen geblieben sind und wo man anpacken muss. Das war gut zum Reinkommen und um das Unternehmen in seiner Tiefe zu verstehen. So habe ich mir proaktiv mein Päckchen geschnürt. Später haben wir natürlich schon geguckt, wie wir die Übergabe von wichtigen Bereichen – etwa Vertrieb und Produktion – langfristig planen.

Was ist gut gelaufen und was würdest du heute anders machen?

Mein Vater und ich sind sehr unterschiedliche Charaktere. Das war nicht immer leicht, aber wir konnten jederzeit vertrauensvoll miteinander sprechen. So haben wir uns immer auf eine gute Lösung im Sinne des Unternehmens verständigt, auch wenn wir verschiedene Ansichten hatten. Positiv war sicher auch, dass er als „Übergeber“ dafür gesorgt hat, dass ich als Nachfolgerin ein gutes Standing im Unter-

nehmen habe. Eine Sache würde ich rückblickend anders machen: Ich würde nicht mehr direkt nach der akademischen Ausbildung einsteigen. Für mich war das ein Sprung ins kalte Wasser. Ich kannte Human Resources und Leadership aus der Vorlesung. Die Theorie in die Praxis umzusetzen, war eine steile Lernkurve.

Wie schwer fällt deinem Vater das Loslassen?

Er hat im vergangenen Jahr seine operativen Tätigkeiten komplett abgegeben. Das war ein spezieller Moment – auch für mich. Vorher saßen wir Tür an Tür und auf einmal war ich allein in der Verantwortung. Aber er ist noch Mitglied im Beirat und natürlich schaut er

der Gesellschafter berücksichtigen können. Allerdings schauen wir genau auf die aktuellen Handelskonflikte und ihre Auswirkungen auf unser Geschäft. Wir haben immer nachhaltig gedacht und bleiben bei unserer Haltung. ROWE feiert in diesem Jahr 30. Geburtstag und ich wünsche mir, dass meine Enkel das 100-jährige Bestehen feiern können. Mein Vater sieht das genauso.

Du setzt dich für Frauen in Führungspositionen ein, engagierst dich im Verband der Unternehmerinnen. Was muss sich ändern, damit es mehr Frauen in leitende Positionen schaffen?

Frauen in Führungspositionen sind in der Industrie oft immer noch die Ausnahme. Aber

„
Die Politik hat zu lange geschlafen!“

Dr. Alexandra Kohlmann

manchmal rein und stellt auch kritische Fragen. Das macht er aus seiner Erfahrung heraus und ich schätze es, dass er mir noch als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Welche Veränderungen, die du angestrebtest, hast, seitdem du im Unternehmen bist, wären nicht möglich gewesen, wenn dein Vater noch am Ruder wäre?

Wir kommunizieren aktiver nach innen und nach außen. Ich glaube, dass Sichtbarkeit und Transparenz für Kundinnen und Kunden, aber auch für die Mitarbeitenden unverzichtbar geworden sind. Das fängt bei Interviews wie diesem hier an und geht bis zum Company-Du. Mein Vater war in solchen Dingen zurückhaltender. Mein Ansinnen war nie, komplett alles auf links zu drehen. Aber natürlich habe ich viel Neues reingebracht. Denn das Tempo der Veränderung in der Arbeitswelt ist derzeit einfach extrem hoch.

Unterscheiden sich eure Haltungen, wenn es darum geht, wie ihr mit den Gewinnen umgeht?

Nein, unser Motto ist: Company first. Wir haben immer thesauriert und reinvestiert. Bei unserem starken Wachstum hätte es einfach auch keine andere Möglichkeit gegeben. Jetzt sind wir in einer Phase, in der wir neben den Interessen des Unternehmens auch die

das liegt nicht an fehlenden Qualifikationen. Vielmehr fehlen die Strukturen, die Karriere über verschiedene Lebensphasen hinweg möglich machen. Wenn eine Frau in einer Führungsposition nach oben kommen will, benötigt sie nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch Zugang zu den richtigen Netzwerken. Und es braucht Mentoren und Vorbilder, die Mut machen. Gerade Frauen neigen dazu zu sagen: „Das schaffe ich nicht.“ Auch in den Unternehmen muss ganz viel passieren: Sie müssen ihre Strukturen und Rahmenbedingungen anpassen, indem sie flexible Arbeitszeiten ermöglichen, gezielte Weiterbildungsprogramme anbieten und klare Entwicklungspfade aufzeigen. Mein Karrieretipp an Frauen: Macht euch sichtbar. Sucht euch ein Schlüsselthema, für das ihr steht.

Du bist wahnsinnig umtriebiger Geschäftsführerin, Mutter von drei Kindern, Investorin, Beirätin, engagierst dich ehrenamtlich. Wie schaffst du es, all diese Rollen unter einen Hut zu bekommen?

Es ist nicht immer einfach, aber ich mache ja nicht alles gleichzeitig. Manche Sachen rücken zu gewissen Zeiten stärker in den Fokus, andere treten zurück. Und ich stemme das alles nicht allein. Ich habe ein sehr gutes Team, auf das ich mich zu 100 Prozent verlassen kann. Bei ROWE Mineralölwerk führen wir

im Tandem. Mit meinem Co-Geschäftsführer kann ich schwierige Themen besprechen, ins Sparring gehen und mich austauschen. Letztlich braucht man einfach Leidenschaft für die Themen, dann geht es ein Stück weit von allein. Und ich muss knallhart priorisieren. Manchmal fällt es mir schwer, Nein zu sagen. Das muss ich noch lernen.

Viele Unternehmen hadern aktuell mit dem Standort Deutschland und fragen sich, ob sie im Ausland investieren sollen. Stellt sich bei euch diese Frage?

Weglaufen ist keine Lösung. Wir sind ein Familienunternehmen und haben unsere Wurzeln in Deutschland – zumal in unserer Branche die Qualität ein wichtiges Merkmal und „Made in Germany“ ein Gütesiegel ist. Deshalb bleiben wir dem Standort treu. Aber die überbordende Bürokratie und die marode Infrastruktur sind natürlich ein großes Problem. Deswegen ist für mich klar, dass Deutschland sich bewegen muss. Die Politik hat zu lange geschlafen, aber jetzt ist dieser Wachrüttelmoment gekommen. Das hoffe ich zumindest, weil wir sonst Gefahr laufen, dass der Standort Deutschland irgendwann tatsächlich keine Option mehr ist.

Was muss sich denn in Deutschland aus deiner Sicht ändern?

Ich halte einen Bürokratieabbau für dringend notwendig. Es ist absurd, was uns von regulatorischer Seite an Anforderungen aufgebremmt wird. Zudem brauchen wir verlässliche Rahmenbedingungen. Ich wünsche mir, dass einfach gilt, was beschlossen wird. Ein Beispiel: Wir haben uns anderthalb Jahre lang intensiv auf die CSRD-Berichterstattung vorbereitet. Jetzt sieht es so aus, als würden wir durch eine neue EU-Regelung gar nicht mehr darunterfallen. Das ärgert mich, weil wir viel Zeit und Energie in Prozesse gesteckt haben, die jetzt womöglich gar nicht mehr gebraucht werden.

Dabei brauchen wir diese Vorgaben eigentlich gar nicht, weder als Unternehmen noch ich persönlich. Wir wollen aus eigenem Antrieb Vorreiter sein. Doch paradoxerweise werden wir genau dabei vom Gesetzgeber ausgebremst.

Nachhaltigkeit lag auch deinem Vater sehr am Herzen ...

Mein Vater hat das Thema schon immer berücksichtigt, z.B. beim Neubau unseres Standorts in Worms. Was die Umsetzung von Energie- und Umweltstandards angeht, ist das Werk wirklich das Nonplusultra. Er hat unter dem Begriff der Nachhaltigkeit immer das nachhaltige Wirtschaften verstanden. Er ist überzeugt, dass Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichermaßen wichtig sind und nachhaltige Ansätze sich letztlich rentieren dürfen, wenn nicht gar müssen. Wir ticken da komplett gleich. ●

ZUR PERSON

Dr. Alexandra Kohlmann

stieg 2016 bei der ROWE-Gruppe ein. Das 1995 von ihrem Vater gegründete Unternehmen produziert hochwertige Schmierstoffe und vertreibt diese in mehr als 80 Ländern. 2024 übernahm Alexandra von ihrem Vater die Rolle der Geschäftsführerin bei der ROWE Mineralölwerk GmbH. Das Unternehmen mit Hauptsitz im rheinland-pfälzischen Worms beschäftigt 350 Mitarbeitende und erzielt einen Jahresumsatz in Höhe von 160 Mio. Euro.

VON JUTTA OSTER

Schönheit für alle

Christina Oster-Daum hat die Regeln der Branche auf den Kopf gestellt, als sie vor mehr als 20 Jahren ihr Kosmetikunternehmen *cosnova* gründete: günstige Preise statt Luxussegment, Kosmetik für alle statt Exklusivität. Der Erfolg gibt ihr Recht: Das Familienunternehmen will in den kommenden Jahren die Marktführerschaft weltweit in puncto Mengenabsatz erreichen.

Ein Gewerbegebiet in Sulzbach im Taunus, ein eher unscheinbares Bürogebäude mit viel Glas und hellem Stein. Auch die Eingangshalle ist nüchtern-kühl gestaltet. Dass sich hinter einer weiteren Glastür neben dem Empfang der Hauptsitz von *cosnova*, einer der erfolgreichsten Kosmetikfirmen weltweit, verbirgt, verraten nur die Flaggen im Innenhof.

Wer aber durch die Glastür geht, betritt eine andere Welt: An den Fluren hängt Kunst in knalligen Tönen, die Farben Pink und Orange dominieren. Moderne Bürostühle stehen neben dem Sessel im Retro-Stil; der Slogan „Good vibes only“ strahlt in Leuchtschrift von der Wand.

Die Geschichte von *cosnova* ist eine Geschichte von David gegen Goliath, der Siegeszug eines kleinen Unternehmens – eines One-Woman-Business, das gegen die Riesen der Kosmetikindustrie antritt und dabei über sich selbst hinauswächst. Am heimischen Esszimmertisch in Frankfurt am Main hat Christina Oster-Daum ihr Familienunterneh-

men im Jahr 2001 gegründet – mit einer starken Mission im Kopf: Sie wollte Kosmetik auf den Markt bringen, die hochwertig und dennoch bezahlbar ist. „Demokratisierung von Schönheit“ nennt sie das. „Make everyone feel more beautiful“ ist ihre Mission seit mehr als 20 Jahren.

Lippenstift, Nagellack und Wimperntusche für zwei bis drei Euro? Das kann nicht funktionieren, winkten die großen Player der Branche ab – inklusive des Unternehmens Coty, für das Christina Oster-Daum zuvor als Angestellte gearbeitet hatte. Preisbrecher statt Luxussegment? Die Gründerin hielt genau

Christina Oster-Daum

das für die Nische und machte sich ans Werk. Ohne Investoren, ohne großes Kapital, aber mit guter Kenntnis der Beauty-Branche und viel Zielstrebigkeit gelang es ihr, die Marken „essence“ und später „Catrice“ zu etablieren, die vor allem von Drogeriemärkten vertrieben werden. Der erste Partner war 2002 die Drogeriemarktkette dm.

Kurze Zeit nach der Gründung wurde ihr Ehemann Javier González, mit dem Christina Oster-Daum zusammen bei Coty gearbeitet hatte, ihr Mitstreiter. Beide glaubten an die Idee und führen seither das Unternehmen zusammen. Heute steht *cosnova* mit einem Umsatz von knapp 1 Mrd. Euro und rund 900 Angestellten weltweit im Wettbewerb mit den Goliaths der Beauty-Branche wie Coty oder L'Oréal.

Innovation als Erfolgsfaktor

Der Firmensitz in Sulzbach ist vor allem Strategie- und Ideenschmiede. Produziert wird hier kein einziger Lippenstift, denn das Familienunternehmen lässt sein gesamtes Sortiment von externen Partnern, mehrheitlich innerhalb Europas, fertigen. Hier sind die Mitarbeitenden – überwiegend jung, weiblich und trendbewusst – auf der Suche nach den Produkten von morgen. „Unsere Innovationskraft

zählt von Beginn an zu unseren wesentlichen Erfolgsfaktoren – ebenso wie die Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden und das konsequente Festhalten an unserer Mission“, sagt Gründerin und Geschäftsführerin Christina Oster-Daum.

Das Familienunternehmen setzt daher auf schnelle Produktwechsel: Jährlich werden knapp 40 Prozent der mehr als 1.000 Produkte im Sortiment ausgetauscht, *cosnova* bietet regelmäßig auch limitierte Editionen an. „Unser Anspruch ist es, Konsumentinnen und

TikTok-Shop gestartet und zählt damit zu den deutschen E-Commerce-Pionieren. Ebenso ist das Unternehmen auf Gaming-Plattformen wie Roblox und Twitch präsent – eben überall dort, wo die Zielgruppe Zeit verbringt.

Die Strategie scheint aufzugehen: Auch in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld mit gebremster Kauflust, Lieferengpässen, Nachwirkungen der Pandemie und geopolitischen Verwerfungen wächst *cosnova* stark. Das Geschäftsjahr 2024 hat der Mittelständler mit einem Wachstum von 17 Prozent im

„
Unsere Innovationskraft zählt von Beginn an zu unseren wesentlichen Erfolgsfaktoren.“

Christina Oster-Daum

Konsumenten zu überraschen, statt nur zu reagieren“, erklärt Oster-Daum. „Dazu braucht es Schnelligkeit und ein klares Gespür für Trends.“ Keine Sorge, dass Kunden abspringen könnten? Das verneint die Gründerin. „Wir informieren vorab über Produkte, die das Sortiment verlassen, und Bestseller bleiben im Bestand. Außerdem hören wir auf unsere Community, mit der wir in engem Austausch stehen.“

Social Media statt klassischer Werbung

Die Nähe zur – überwiegend jungen – Zielgruppe ist der Unternehmerin wichtig, vor allem über Social Media. Täglich erreichen *cosnova* bis zu 2.500 Nachrichten und Kommentare. Durch das Community- und Social-Media-Feedback lassen sich auch aktuelle Trends aufspüren, ebenso wie durch Informationen von Trendinstituten und Reisen in die trendgebenden Märkte. Klassische Werbung mit Hochglanzanzeigen hat von Beginn an kaum eine Rolle gespielt. Das Unternehmen setzt lieber auf Instagram und TikTok sowie auf Influencer-Marketing. „Diese Welt ist das Zuhause unserer Zielgruppe“, so die Gründerin. Oft gehen Produkte viral, weil Influencerinnen sie empfehlen. Erst kürzlich hat *cosnova* einen

Vergleich zum Vorjahr abgeschlossen. Das ist deutlich höher als der Branchendurchschnitt von rund 10 Prozent, den der Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel (IKW) angibt. Insgesamt konnte das Unternehmen seinen Umsatz in den vergangenen drei Jahren verdoppeln. Nach verkaufter Stückzahl gerechnet, ist *cosnova* inzwischen die Nummer zwei in dekorativer Kosmetik weltweit – hinter dem Konzern L'Oréal. Erklärtes Ziel ist es, in den kommenden sechs Jahren die Nummer eins als Mengen-Marktführer zu werden. In 90 Ländern ist *cosnova* mittlerweile mit seinen Produkten vertreten, neben Deutschland sind Italien, Spanien, die Niederlande und die USA die größten Märkte.

Nachhaltigkeit ist zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur

Das Wachstum, die großen Margen und die schnellen Produktwechsel sollen allerdings nicht auf Kosten von Nachhaltigkeit gehen. Umwelt- und Klimaschutz sind der Gründerin von Beginn an wichtig, ebenso wie ihrer jungen Zielgruppe. „Nachhaltigkeit ist für uns kein ‚Nice-to-have‘, sondern eine fundamentale Verantwortung – gegenüber dem Planeten und den kommenden Generationen“, sagt Christina Oster-Daum. Ein wichtiger Hebel

dabei sind nachhaltige Verpackungslösungen und Recycling-Initiativen. Die Produkte sind frei von Mikroplastik und zu 100 Prozent vegan. Ein fünfköpfiges Team kümmert sich um das Thema Corporate Responsibility. Dazu gehören auch soziale Initiativen, z.B. der Einsatz für Frauenrechte mit der Initiative „*cosnova* says NO – gemeinsam gegen Gewalt an Frauen“, die das Familienunternehmen 2023 gegründet hat.

Responsibility (Verantwortung) und Reliability (Zuverlässigkeit) zählen zu den zentralen Unternehmenswerten. Das schließt auch den Umgang mit der eigenen Belegschaft ein. „Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich aus durch gegenseitigen Respekt, Wertschätzung und starken Teamgeist. Hochleistung ist erst unter den richtigen Rahmenbedingungen möglich“, sagt Christina Oster-Daum. Die richtigen Mitstreiter findet das Familienunternehmen durch eine enge Kooperation mit Hochschulen und durch moderne Arbeitsmodelle wie Tandemführung und flexible Arbeitszeiten.

Die Kosmetikmarken „essence“ und „Catrice“ sind zwar vielen Menschen bekannt, der Unternehmensname *cosnova* dagegen ein großer Unbekannter. Eine Employer-Branding-Kampagne im Rhein-Main-Gebiet soll das ändern. Auf den Plakaten, unterstützt von einer Social-Media-Kampagne, sind Claims mit Augenzwinkern zu lesen: „Sulzbach hat zwei Bäcker – und einen Global Player“, steht da etwa. Oder: „Oberflächlichkeit in der Kosmetikbranche? Kannst du dir abschminken!“

Nachfolge ist noch offen

Die Thematik Hidden Champion beschäftigt auch das Sulzbacher Familienunternehmen. Verschwiegenheit ist Christina Oster-Daum und Javier González, die ihr Unternehmen als Präsidenten gemeinsam mit einer operativen Geschäftsführung leiten, ausgesprochen wichtig. Beide zeigen sich nicht auf Fotos im Internet. Dahinter stecken der Wunsch nach Privatsphäre und der Schutz der vier gemeinsamen Kinder. Die Führung als Paar funktioniert, weil beide klar geteilte Aufgabenbereiche haben: Christina Oster-Daum kümmert sich um die Bereiche Innovation und Marketing, ihr Mann um die Organisation. Oder wie es die Gründerin im Interview mit dem „Handelsblatt“ formulierte: „Ich Sorge hier für die Unruhe, mein Mann muss dann aufräumen.“

Ob die Kinder einmal mit ins Familienunternehmen einsteigen? Diese Frage ist noch offen, aber denkbar ist es für die Familie. Auf jeden Fall gibt es noch eine Menge zu tun bis zur globalen Marktführerschaft, auch für die kommende Generation: *cosnova* ist neu in das Segment der Hautpflege eingestiegen. Und für künftiges Wachstum ist es nicht ausgeschlossen, auch auf strategische Zukäufe zu setzen. Der Fokus aber bleibt: Schönheit für alle. ●

UNTERNEHMEN

cosnova GmbH

Das Familienunternehmen mit Sitz in Sulzbach bei Frankfurt am Main, 2001 von Christina Oster-Daum und Javier González gegründet, hat sich auf dekorative Kosmetik zu erschwinglichen Preisen spezialisiert und vertreibt sie unter den Marken „essence“ und „Catrice“. Im vergangenen Jahr machte *cosnova* einen Umsatz von 954 Mio. Euro – ein Plus gegenüber dem Vorjahr um 17 Prozent. Das Unternehmen beschäftigt rund 900 Mitarbeitende und ist in 90 Ländern präsent. Es entwickelt trendige Kosmetikprodukte für eine junge Zielgruppe, entsprechend häufig wechselt das Sortiment: Jedes Jahr wird die Hälfte der Artikel ausgetauscht.

VON STEFANIE TERSCHÜREN

Ein Unternehmer schafft ein „Wohlfühl-Museum“

Was tun, wenn der Verkauf eines Lebenswerks ein Vermögen einbringt? Der Unternehmer Reinhard Ernst gründete mit seiner Ehefrau Sonja eine Stiftung, die u.a. ein Museum für abstrakte Kunst in Wiesbaden realisiert hat. Damit verbunden ist auch der Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Sein Credo fürs Museum Reinhard Ernst (mre): „Fühl Dich wohl!“

Reinhard Ernst liebt Kunst. Früher beruflich viel unterwegs, suchte der Unternehmer sonntags nach Orten, die ihm etwas Neues zeigen konnten, und besuchte deshalb Museen für Museen, insgesamt in 40 Jahren über 200. „1985 oder Mitte der

„geflasht“. Wenn er von den Anfängen seiner Sammelleidenschaft erzählt, überträgt sich die Begeisterung. Natürlich ist er stolz auf das, was er geschaffen hat. Aber da ist mehr. Der kontaktfreudige Ernst lädt einen ein, sich einzulassen. Als wir während des Rundgangs

”

Ich entscheide innerhalb von Sekunden, ob mir ein Werk gefällt und ob ich es kaufen möchte.“

Reinhard Ernst

1980er-Jahre landete ich im Musée Picasso in Paris. Was ich dort gesehen habe, hat mich nie wieder losgelassen.“

Schon als Junge liebte er Farben, die Werke Picassos haben den damals 40-Jährigen

durch die Eröffnungsausstellung des von Reinhard Ernst gegründeten mre „Farbe ist alles“ vor einem Kunstwerk stehen, schaut er abwartend, versinkt selbst noch einmal im Bild. Eine Frage steht im Raum, wird nicht laut ausge-

sprochen. Bleibt dir dieses Werk fremd oder packt es dich auch?

Entscheidungen in Sekunden gefällt

„Ich entscheide innerhalb von Sekunden, ob mir ein Werk gefällt und ob ich es kaufen möchte. Erst dann tauche ich tief ein, beschäftige mich mit dem Künstler und dem, was er oder sie geschaffen hat.“

Ein gutes Beispiel ist „Formation Stream“ von Toshimitsu Imai (1971). Das dynamische Gemälde hat Ernst in einem italienischen Restaurant in Japan bewundert. Jahre später kam ein Anruf, ob er sich vorstellen könne, das Bild zu erwerben. „Ich hatte nur wenig Bedenkenzeit, denn das Gebäude sollte in den nächsten Tagen abgerissen werden.“ Ernst griff zu, obwohl er zu diesem Zeitpunkt keinen adäquaten Platz für ein 20 m breites Kunstwerk hatte. „Da war die Idee für ein eigenes Museum noch nicht geboren.“



Reinhard Ernst

Die Liebe zur Kunst war ihm nicht in die Wiege gelegt worden. 1945 im Westerwald geboren, wuchs Ernst in Eppstein im Taunus auf. Mit Museen kam der Realschüler so gut wie nie in Berührung. Umso faszinierender ist, wie konsequent sich der spätere Speditionskaufmann auf Kunst eingelassen hat, um das, was dieses Einlassen bei ihm bewirkt hat, anderen zu ermöglichen.

Sinne anregen, ohne zu überfordern

Das im Juni 2024 eröffnete mre ist ein adäquates Heim für abstrakte Kunstwerke, nicht nur die aus der Sammlung Ernst. Gleichzeitig bietet es Raum, um Kunst wirken zu lassen. Auch und gerade bei Kindern. „Kinder verstehen abstrakte Werke intuitiv. Abstrakte Kunst bietet ihnen die Chance, ihre Kreativität anzuregen und zwar so, dass sie diese später im Leben nutzen können. Ich bin der Ansicht,

dass Deutschland auch als Wirtschaftsstandort ohne Kreativität tot ist.“

Morgens ist das mre nur für Schulklassen geöffnet und Kinder bzw. Jugendliche bis zum 18. Lebensjahr zahlen keinen Eintritt. Der Zugang zum Erdgeschoss ist ebenfalls für alle Besucher frei. „Erwachsene sagen mir oft, dass sie mit abstrakter Kunst nichts anfangen können. Sie sei ihnen zu hoch.“ Genau das will Reinhard Ernst mit dem mre ändern. Es führt an Kunst heran, will aber nicht belehren. Dann sind allein die Sinne der Besucher gefragt. Und das in einer Form, die anregt, nicht überfordert.

Farbe ist alles

Inzwischen ist seine Sammlung auf über 1.000 Werke angewachsen. Zahlreiche Werke sind mehr als 4 m breit oder mehr als 3 m hoch. Das braucht viel Platz. Platz, den das neue mre geschickt nutzt.

2.500 Quadratmeter Ausstellungsfläche auf vier Etagen könnten einschüchternd wirken. Tun sie aber nicht. „Das mre berücksichtigt die Bedürfnisse der Besucher in besonderem Maße.“ Kein Raum gleicht dem anderen. Einer hat eine Deckenhöhe von 14 m. Das Treppenhaus ist durchdacht. Die Raumakustik sucht dank eines besonderen Putzes in allen Ausstellungssälen ihresgleichen. Und selbst das Untergeschoss mit den Toiletten ist wegen seines Designs und der farbenfrohen Glaskunst der Graffiti-Künstlerin Claudia Wade alias „MadC“ absolut sehenswert. Farbe ist eben alles.

Mit Überzeugung – und dem nötigen Kleingeld

Vermögen zieht Verantwortung nach sich. Davon ist Ernst überzeugt. Das persönliche Engagement kann seiner Ansicht nach aber auch darin bestehen, Geld für einen guten Zweck zu spenden. „Unternehmern fehlt es oft an der Zeit, sich zeitlich zu engagieren. Ich hätte während meiner Zeit als Unternehmer nie ein Museum bauen können.“

Es bedarf seiner Meinung nach übrigens keiner besonderen unternehmerischen Fähigkeiten, ein Museum zu bauen. „Man braucht nur das entsprechende Kleingeld, und man muss wissen, was man will, wofür man es baut und was man letztlich damit erreichen will.“ Hilfreich seien jedoch Erfahrungen mit Architekten und Baufirmen und das Wissen, jeden Tag zwei bis drei Stunden am Bau verbringen zu müssen. Auch an den Wochenenden. „Wenn man mit weniger Perfektion zufrieden ist, als ich es bin, reicht es auch, eine Person zu haben, die das übernimmt. Ich habe diese Person nicht gefunden.“

Potenziale erkennen und entwickeln

Eine Stärke von Ernst als Unternehmer war, dass er Potenziale erkannte. Wie 1981, als

er mit drei Kollegen im Rahmen eines sogenannten Management-Buy-outs das amerikanisch-japanische Gemeinschaftsunternehmen Harmonic Drive erwirbt. Im Bereich Antriebstechnik baut er in den folgenden Jahrzehnten das Unternehmen zum Weltmarktführer aus. Wenn er Notwendigkeiten sieht, handelt er entsprechend, z.B. als viele Aufträge nicht realisiert werden können, weil Harmonic Drive jede einzelne Modifikation erst in Japan genehmigen lassen muss. Es fehlt eine flexible Fertigung vor Ort, die er einrichtet. Ernst fragt stets aufs Neue: Welches Produkt braucht der Kunde? Wie kann seine individuelle Lösung aussehen? Dabei behält er das Gesamtbild genauso im Auge wie die Details. Er weiß, was er will, wie er etwas haben will, und ist erst dann zufrieden, wenn er am Ende sagen kann: „Jetzt stimmt jedes Detail.“ Charaktereigenschaften, die auch beim Bau des Museums zum Tragen kamen.

Ernst kümmerte sich um vieles persönlich, schließlich geht es laut Stiftung um eine Investition in einer Gesamthöhe von 80 Mio. Euro. Einige Handwerksfirmen mussten vor den hohen Ansprüchen des Bauherrn und des Architekten kapitulieren. „Ich schaue genau hin und wenn mir etwas nicht gefällt, wird es geändert. Da bin ich kompromisslos.“ Das gilt selbst für seinen Stararchitekten Fumihiko Maki. „Als Japaner wollte er unbedingt sanitäre Anlagen auf jeder Etage. Wir haben uns dann auf eine kunstvolle Toilettenanlage im Untergeschoss geeinigt.“

Ernst denkt stets voraus. „Mit den Kostenstrukturen des Museums habe ich mich so befasst, wie ich es aus den Unternehmen kenne.“ Er hat sein Angebot aus der Sicht der Adressaten, der Museumsbesucher beurteilt, und so einen Wohlfühlort für abstrakte Kunst und deren Betrachter geschaffen. „Mir war klar, Menschen, die abstrakte Kunst zu schätzen wissen, sind in der Minderheit.“ Schade, denn gerade darin würde sehr viel Potenzial stecken, das es zu fördern gelte.

„Ich meine, Unternehmer sollten mehr für die Allgemeinheit tun. Die, die es sich leisten können! Ich glaube übrigens, dass es Unternehmern, die wie ich bei null begonnen haben, leichter fällt, etwas abzugeben und sich für die Allgemeinheit einzusetzen.“ Als Unternehmer lerne man, die Kreativität von Mitarbeitenden zu schätzen. Sie seien die Basis und das Rückgrat eines jeden Unternehmens und damit der Wirtschaft. „Wir initiieren deshalb über unsere Stiftung ausschließlich Projekte, zu denen wir einen persönlichen Bezug haben und von deren Wert für unsere Gesellschaft wir überzeugt sind.“ Aber das mit Herzblut, großen persönlichem Einsatz und dem Know-how, das ein erfolgreicher Unternehmer einfach mitbringt. ●

Teile dieses Textes erschienen erstmals in „Character“, dem Gesellschaftsmagazin der Bethmann Bank.

„Unser Geschäftsmodell basiert auf dem Ansatz „People first““



Dr. Thomas Stoffmehl

Seit vier Jahren ist Dr. Thomas Stoffmehl Vorstandssprecher der Vorwerk Gruppe. Im Interview mit Silke Fußbahn, geschäftsführende Gesellschafterin bei Rochus Mummert, spricht er über Tradition und Innovation, Werte und Führung.

Herr Dr. Stoffmehl, Sie haben in Ihrer Karriere unterschiedliche Unternehmensformen erlebt: Was hat Sie daran gereizt, zu Vorwerk zu gehen?

DR. THOMAS STOFFMEHL: Das war eine bewusste Entscheidung. Durch meine Erfahrungen in Familienunternehmen und im Private-Equity-Umfeld bin ich überzeugt, dass Familienunternehmen strukturell oft besser für nachhaltige Strategien aufgestellt sind. Die langfristige Ausrichtung und die enge Abstimmung mit den Gesellschaftern ermöglichen es, Strategien konsistent umzusetzen. Zusätzlich bieten die Nähe zu den Menschen und eine gut geregelte Governance große Vorteile – das weiß ich bei Vorwerk sehr zu schätzen.

Hat die Kombination aus Tradition und Innovation bei Vorwerk Ihren Blick auf Unternehmensführung verändert?

Meiner Meinung nach prägt die Haltung des Managers die Unternehmenskultur immer entscheidend. Jedes Unternehmen braucht eine klare Wertebasis, die aus der Geschäftsführung heraus gelebt und von den Mitarbei-

tenden mitgetragen wird. Modernisierung darf die Herkunft und Wurzeln des Unternehmens nicht verdrängen, sondern muss Tradition und Innovation verbinden. Genau diese Balance ist ein Erfolgsfaktor – und wird bei Vorwerk von uns konsequent umgesetzt.

Welche zentralen Werte prägen das Unternehmen im Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Gesellschaftern?

Für uns sind die langfristige Orientierung und Kontinuität besonders wichtig, da das Unternehmen erfolgreich in Familienhand bleiben soll. Wir denken nicht kurzfristig, sondern haben stets die nachhaltige Entwicklung im Blick. Unser Geschäftsmodell basiert auf dem Ansatz „People first“, und das wird auch in der Unternehmenskultur gelebt – darauf liegt der gemeinsame Fokus. Wir setzen auf das Befähigen von Menschen, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen aktiv mitzugestalten – diese Leidenschaft tragen unsere Mitarbeitenden dann in die Organisation.

Wie beeinflussen die zunehmende Digitalisierung und KI das Geschäftsmodell Direktvertrieb?

Die Digitalisierung und KI sind wichtig, doch entscheidend ist, wie sie ohne Verwässerung unseres USP in unser Geschäftsmodell integriert werden. Bei Vorwerk haben wir den Fokus auf den Menschen und das Beraterwachstum neu priorisiert. Das ist keine Neuerung, sondern eine klare strategische Entscheidung. Mit der „Strategie 2025“ haben wir früh betont, dass für uns ganz klar der Mensch im Direktvertrieb bleibt und für uns essenziell ist. Bei Vorwerk setzen wir auf gezielte Transformation statt bloßes Trend-Hopping.

War gerade Ihr unvoreingenommener Blick von außen eine Stärke, um Tradition, Emotion und Zukunft im Familienunternehmen zu verbinden?

Emotionen gehören ins People-Business – das ist gut so und unbedingt erwünscht. Bei Vorwerk sorgt eine starke Governance dafür, dass Tradition und Innovation zusammengehören. Die Familie ist bewusst nicht operativ tätig,

Es muss allen bewusst sein: Die Rahmenbedingungen in Deutschland müssen sich schnell verbessern, damit auch Familienunternehmen langfristig Interesse daran haben, am Standort Deutschland festzuhalten.

Ein Blick hinter die Kulissen: Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern und dem Aufsichtsrat?

Vertrauen ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Gleichzeitig ist es unfassbar wichtig, dass man sich auch mal in der Sache streitet. Dabei meine ich explizit: eine Debatte führen, um zu besseren Lösungen zu kommen und einen Perspektivwechsel stattfinden zu lassen. Wer ist denn heute noch gewillt, eine sachliche Debatte, eine andere Meinung zuzulassen? Bei Vorwerk diskutieren wir immer zielgerichtet, denn wir haben alle dasselbe Verständnis: Die Aufgabe

sungen oder Transformationen mit der Brechstange. Die besten Ideen liegen oft bereits in der Organisation – gute Führung bedeutet, sie sichtbar zu machen. Veränderungen sollten dann im Schulterschluss mit Gesellschaftern und Gremien entwickelt werden. Wer die Mitarbeitenden wirklich kennt und ihre Bedürfnisse versteht, gewinnt sie auch in der Transformation für sich.

Welchen Rat würden Sie Familienunternehmen geben, die sich für ein externes Management entscheiden?

Mit der nötigen Bescheidenheit würde ich zwei Empfehlungen geben: Erstens, sich wirklich bewusst zu machen, ob man externes Management auf C-Level will, denn oft wird das gesagt, aber nicht richtig gemeint – das führt nur zu unerfreulichen Ergebnissen. Zweitens: Achten Sie nicht nur auf fachliche

„
Innovation ist tief in unserer Vorwerk-DNA verankert.“

Dr. Thomas Stoffmehl

des externen Managements ist nicht, einfach alles umzusetzen, was die Gesellschafter sagen, sondern einen offenen und geordneten Diskurs zu führen, um am Ende gemeinsam die besten Entscheidungen zu treffen.

Expertise, sondern vor allem auf die persönliche Eignung der Kandidaten, den Cultural Fit. Das ist entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und meiner Meinung nach von allergrößter Bedeutung.

Was möchten Sie anderen Managern, die zum ersten Mal in einem Familienunternehmen eine Führungsposition übernehmen, mit auf den Weg geben?

Gerade beim Einstieg in ein Familienunternehmen ist es entscheidend, Erwartungen zu klären – fachlich wie persönlich. Zusätzlich halte ich es für sehr wichtig, die Mitarbeitenden kennenzulernen, zuzuhören und ins Gespräch zu kommen. Niemand erwartet sofortige Lö-

Was ist Ihnen als Führungspersönlichkeit wichtig?

Mich würde es freuen, wenn man mich als eine Führungskraft erlebt, die das Unternehmen klar und nahbar führt, den Menschen Orientierung gibt und sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen gezielt weiterentwickelt. Für mich ist Leadership auf Basis einer transparenten Kommunikation ein absolut zentraler Erfolgsfaktor. ●

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 geschäftsführende Gesellschafterin 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.



Foto: Rochus Mummert

Wenn Krieg zur Lebensrealität wird



Luzia Tschirky

Foto: Tom Heller

Was macht der Krieg mit den Menschen? Wie verändert er das Leben, wie die Arbeit und wie die Perspektiven? Fragen wie diesen ging Luzia Tschirky beim NextGen & YoungLeaders Club-Event von PwC Schweiz am 12. März 2025 in Zürich auf den Grund. Die Journalistin teilte Erfahrungen, Überzeugungen und ihre Expertise mit Blick auf den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine. Ein Erlebnisbericht, der unter die Haut ging.

Beim „NextGen & YoungLeaders Club“ von PwC Schweiz fand Luzia Tschirky klare Worte für etwas, das sich kaum in Worte fassen lässt, sie zeigte Fotos, die man nicht sehen will – und traf das Publikum mitten ins Herz: „Mein erstes Bild zeigt ein Haus, das vom Krieg stark beschädigt wurde. Im Vordergrund wächst Gras. Vor zwei Jahren stand auch hier noch ein Haus.“ Die Nüchternheit

ihrer Betrachtung unterstrich, wie unvorstellbar die Ereignisse in der kriegsgeschüttelten Ukraine sind.

Plötzlich ist alles anders

Am 24. Februar 2022, als die russische Armee in die Ukraine einfiel, veränderte sich das Leben zahlloser Menschen fundamental. In der Ukraine und in Russland. Häuser wurden weg-

gebombt und begraben Leichen, die in manchen besetzten Städten nicht geborgen werden durften. Junge Männer aus beiden Ländern wurden als Soldaten eingezogen und kehrten nie nach Hause zurück. Der scheinbar endlose Kampf hinterließ schwere Verletzungen und Traumata in der Seele der Menschen. Auch das Leben von Luzia Tschirky veränderte sich mit einem Schlag. Als die ersten Bomben in

Kiew niedergingen, wusste sie noch nicht, dass dieses Ereignis die folgenden Jahre ihrer journalistischen Arbeit prägen würde.

Unverzeihliche Verluste

Die Unverzeihlichkeit der russischen Kriegsverbrechen wertete die Referentin als Hauptgrund, warum sich die Regierung Selenskyj schert, sich am Verhandlungstisch kompromissbereit zu zeigen. Um dies zu veranschaulichen, schilderte sie die Geschichte einer hochschwangeren Ukrainerin, die in Mariupol in einer Geburtsklinik entbinden wollte. Obwohl als zivile Örtlichkeit ausgewiesen, hätten russische Kampfflieger die Klinik bombardiert. Die Frau sei mit dem Leben davongekommen, habe aber ihr ungeborenes Kind verloren. Ihr Mann sei auf dem Weg zur Klinik ebenfalls unter Beschuss geraten und schwer verletzt worden. Das Paar sei für medizinische Hilfe

ZUR PERSON Luzia Tschirky

Die studierte Politikwissenschaftlerin (*1990, Sargans, Schweiz) ist Journalistin, Autorin und Expertin für die Ukraine, Russland, Belarus und den russischen Angriffskrieg. 2016 begann sie als Reporterin beim Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) und übernahm 2019 als erste Frau die Korrespondentenstelle für Russland und die ehemalige Sowjetunion. Im Sommer 2024 machte sie sich selbstständig. Ihr Buch „Live aus der Ukraine“ erschien 2024 im Echtzeit-Verlag.

ter schweren posttraumatischen Belastungsstörungen gelitten hätten.

Trotz ihrer Angst entwickelte Tschirky einen unvergleichlichen Mut, sich in Gefahrengebiete zu begeben, von dort zu berichten und die Kriegsfolgen offenzulegen. Die ungeschminkte und unzensurierte Darstellung von Fakten und Ereignissen gehöre zu einem

”

Krieg ist Gift für jede Investition.“

Luzia Tschirky

nach St. Petersburg geflüchtet, wo sein Bein amputiert worden sei. Luzia Tschirky berichtete, wie sie alle diplomatischen und humanitären Hebel in Bewegung gesetzt habe, damit der verletzte Mann des mittellosen Paares im deutschen Militärspital in Ulm eine Prothese erhalten konnte.

Tiefe Spuren hinterlassen

Wie tief die Spuren sein können, die der Krieg bei den Menschen hinterlässt, schilderte Luzia Tschirky am Beispiel einer jungen Frau, die während ihrer Ausbildung zur Übersetzerin für das ukrainische Militär Augenzeugin eines russischen Raketenangriffs auf eine Kaserne wurde. Die Frau habe den Angriff auf das Kasernenareal überlebt, ihr Vater – ein Oberst im ukrainischen Militär – sei ums Leben gekommen. Am Tag der Beerdigung habe sie die Kirche nicht betreten können, weil sie seit dem Angriff an Klaustrophobie leide. „Die Frau konnte nicht einmal an der Beerdigung ihres Vaters teilnehmen. Man kann sich dieses Leid schlicht nicht vorstellen.“ Mit solchen Geschichten machte die Referentin deutlich, dass sie zwar über ihre Arbeit als Kriegsjournalistin berichtet, aber ihre Erfahrungen als Mensch weitergibt.

Mit Mut gegen Angst und Autokratie

Als erfahrene Kriegsreporterin habe sie zwar immer wieder Angst empfunden, wie Luzia Tschirky erzählte. Sie erachte Angst aber als wichtig, weil sie einen natürlichen Schutzmechanismus biete und es ermögliche, Risiken einzuschätzen und Gefahren zu vermeiden. Sie habe wiederholt erlebt, dass Menschen im Krieg jegliche Angst verloren und danach un-

ihrer Aufträge, denen sie sich als Journalistin verpflichtet sehe, wie sie betonte. Umso mehr, als neutrale Berichterstattung und freie Meinungsäußerung in autokratischen Staaten wie Russland kaum oder nur unter Lebensgefahr möglich seien.

Demografische Krise als Kriegsfolge

Was bedeutet der Krieg für Familienunternehmen mit Produktionsstätten oder Standorten in der Ukraine? Wie sicher und zukunftsfähig sind wirtschaftliche oder humanitäre Investitionen in diesem Land? Luzia Tschirky hält die Städte und Regionen in der Westukraine und in größerer Distanz zu den umkämpften Frontabschnitten für sicher. Allerdings müssten die Unternehmen die Nachfrage nach Gütern – etwa für Neubauten für Binnenflüchtlinge – der demografisch bedingten Arbeitskräftelücke gegenüberstellen. Aktuell fehlten dem Land ganze Bevölkerungsschichten, da sie im Krieg gebunden, gefallen oder bereits aus dem Land geflüchtet seien.

Wie mutig Unternehmen sein können, schilderte sie am Beispiel einer Fensterfab-

rik in Dyer nahe Kiew. Die russische Armee habe das Fabrikgelände unter ihre Kontrolle gebracht und dort Munition sowie schwere Artillerie gelagert. Der private Fabrikhaber habe eingewilligt, dass die ukrainischen Streitkräfte die Videoüberwachung seines Werksgeländes nutzen und seine Gebäude gezielt beschießen konnten, um so weitere russische Angriffe auf die ukrainische Bevölkerung zu verhindern.

Kein Ende in Sicht

Eine Friedenslösung beurteilte Luzia Tschirky pessimistisch. Sie bezweifelte, dass sich die russische Regierung auf einen langfristigen Waffenstillstand einlasse. Der US-Präsident könne zwar die Ukraine und Russland unter Druck setzen, aber nicht zwingend eine dauerhafte Waffenruhe herbeiführen. In 10 bis 15 Jahren bestehe das Risiko, dass sich wirtschaftlich kaum noch ein westliches Land für die Ukraine interessiere. Dies sei aber der Planungshorizont von Wladimir Putin, der sich über internationale Abmachungen hinwegsetze, sobald sich ihm die Gelegenheit biete. Sie äußerte starke Zweifel, dass sich trotz der unsicheren Lage in dem krisengeschüttelten Land ausreichend neue Firmen und ausländische Investoren ansiedeln und langfristig Investitionen getätigt werden. ●

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]

Meinung

VON RAINER KIRCHDÖRFER

Unternehmerfamilien internationalisieren sich

Doch Recht und Steuern wirken oft wie ein Wegzugsverbot.

Globalisierung und Europäisierung haben über Jahrzehnte viele Bereiche unseres Lebens geprägt. Deutschland ist Treiber und Gewinner der Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft – auch dank der internationalen Präsenz seiner Familienunternehmen.

Es gibt heute kein größeres deutsches Familienunternehmen, das nicht aufs Engste mit dem Ausland verwoben ist. Die der Unternehmensform ureigene Flexibilität und auch die Internationalisierung des Gesellschafterkreises ermöglichen eine schnelle Anpassung an globale Veränderungen, wie sie gerade jetzt an Tempo zunehmen.

Internationalisiert haben sich nicht nur die Unternehmen und ihre Führung, sondern vor allem auch die Unternehmerfamilien. Zwangsläufig ergeben sich so für sie zivilrechtliche und steuerrechtliche Anknüpfungspunkte mit zahlreichen Rechtsordnungen. Das erhöht nicht nur die Komplexität, sondern führt auch zu faktischen Hindernissen in ihrer persönlichen Mobilität.

Heiratet etwa ein deutscher Unternehmer eine ausländische Staatsangehörige oder leben Ehegatten, die an einem Unternehmen in Deutschland beteiligt sind, im Ausland oder stirbt ein Unternehmer außerhalb Deutschlands, stellen sich komplexe Fragen im Bereich des Erb- und Familienrechts. Gleiches gilt, wenn sich solche Ehegatten scheiden



Prof. Rainer Kirchdörfer

gibt es auf diesem Harmonisierungspfad Grenzen und Lücken oder (etwa beim Familienrecht) einen ganzen komplexen Katalog an europäischen Verordnungen.

Von Wohnsitzwechsel bis Unternehmensnachfolge

Nicht weniger komplex sind die Fragestellungen, vor denen internationale Unternehmerfamilien im Bereich des Steuerrechts stehen. Dies gilt etwa im Zuge eines geplanten Wohnsitzwechsels eines Familiengeschafters ins Ausland, aber auch in der Planung der Unternehmensnachfolge bei Auslandsberührung.

Entsprechende Fragen stellen sich sogar dann, wenn Familienmitglieder nicht selbst direkt am Familienunternehmen beteiligt sind, sondern schlicht als Begünstigte Ausschüttungen aus einer

Familienstiftung erhalten oder erhalten könnten. Mit Ausnahme der bilateralen Doppelbesteuerungsabkommen bestehen im Bereich des Steuerrechts kaum Regelungen, die die grenzüberschreitende Bewegungsfreiheit der Unternehmerfamilie stärken würden. Vielmehr gibt es vielfältige Konstellationen, die wirtschaftlich einem „Wegzugsverbot“ von Familiengeschaftern gleichkommen.

Die EU legt den Fokus bisher weniger auf den Abbau dieser Hürden als auf die Sicherstellung des Steuersubstrats. Beabsichtigt

ein Familiengeschafter einer Kapitalgesellschaft, seinen Lebensmittelpunkt grenzüberschreitend zu verschieben, ist die Familie mit materiell ganz gravierenden Auswirkungen und Fragen konfrontiert – existenziell auch für das Familienunternehmen selbst. Denn der Zeitpunkt der „Veräußerungsgewinnbesteuerung“ mit Bezug auf die Gesellschaftsanteile

wird auf einen Zeitpunkt weit vor einer tatsächlichen Veräußerung von Anteilen verschoben.

Das Besteuerungsinteresse des Wegzugsstaats steht im Widerspruch zu den Grundfreiheiten, wie sie in den Europäischen Verträgen festgeschrieben sind. Die Wegzugsbesteuerung ist nicht verhältnismäßig und setzt falsche ökonomische Anreize, ja, wird zum echten Standortnachteil für Familienunternehmen oder Start-ups.

Hier sind sowohl der nationale Gesetzgeber als auch die EU aufgefordert, Lösungen zu finden. Die Grundfreiheiten müssen innerhalb der EU und darüber hinaus gelten – eben auch für internationale Unternehmerfamilien. ●



Prof. Rainer Kirchdörfer, Jahrgang 1958, ist seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sowie der Stiftung Familienunternehmen und Politik und Seniorpartner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

”

Es gibt heute kein größeres deutsches Familienunternehmen, das nicht aufs Engste mit dem Ausland verwoben ist.“

Prof. Rainer Kirchdörfer

lassen wollen oder wenn ein deutscher Geschafter im Ausland ein Testament in einer Form errichtet, die nicht der deutschen Testamentsform entspricht. Diese Sachverhalte berühren nicht nur das Individuum, sondern auch dessen Rolle als Geschafter im Familienunternehmen.

Um bspw. den Anforderungen eines deutschen Gesellschaftsvertrags bei der Umsetzung von Geschafterpflichten zu genügen, müssen Familiengeschafter mit Auslandsbezug zunächst Klarheit darüber haben, nach dem Recht welchen Staates sich ihre persönlichen Verträge überhaupt richten. Das jeweilige nationale materielle Erb- und Familienrecht unterscheidet sich zwischen den Nationalstaaten erheblich.

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) haben zwar erkannt, dass für das reibungslose Funktionieren des Binnenmarktes Maßnahmen erforderlich sind, um die Kompetenz- und Anwendungskonflikte von widerstreitendem materiellem Recht aufzulösen. Doch

INTES AKADEMIE SEMINARPROGRAMM

SOMMER 2025



JUNI/JULI

LET'S TALK ABOUT MONEY

Vermögen richtig anlegen
mit *Andreas Meyer*
17.06., 24.06., 01.07.2025 digital

NEXTGEN DEEP DIVE

Zahlen verstehen. Rechte kennen. Verantwortung übernehmen. Aktiver Geschafter sein.
mit *Sebastian Rist, Aivo Günther, Katrin von Quistorp*
03.–04.07.2025 Göttingen

AUGUST

NEXTGEN – MEIN WEG AN DIE SPITZE

Deine Nachfolge im Unternehmen aktiv gestalten
mit *Peter Englisch*
19.08., 26.08., 10.09., 17.09.2025 digital

SEPTEMBER

GENERATIONEN IM DIALOG

Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Nachfolgestrategie
mit *Beatrice Rodenstock*
17.09.2025 Bonn

BEIRATSWERKSTATT

Einen Beirat einrichten, Beirat werden
mit *Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Henning Rolf*
22.–23.09.2025 Hamburg

AUTHENTIZITÄT ODER SEIEN SIE DOCH EINFACH SIE SELBST

Wirkmechanismen der Kommunikation
mit *Severin Graf von Hoensbroech*
25.09.2025 Schloss Türnich, bei Köln

BILANZEN LESEN UND VERSTEHEN

Wie lese ich (m)eine Bilanz?
mit *Prof. Dr. Peter Kajüter*
30.09.2025 Köln

OKTOBER

BEIRATS-COMMUNITY-DAY

Aktuelle Studie zur Gewinnverwendung und Impulse aus Wissenschaft und Praxis
mit *Tim Dieckmann, Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Britta Wormuth*
07.10.2025 Frankfurt a.M.

DER CHEF SCHAFFT SICH AB?!

Organisation und Führung zukunftsfähig gestalten
mit *Prof. Dr. Sabrina Schell*
16.10.2025 Hamburg

RESILIENZ UND ACHTSAMKEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Stabilität bewahren, Wandel gestalten, Generationen verbinden
mit *Prof. Dr. Niko Kohls*
24.10.2025 Frankfurt a.M.

PERSONALARBEIT DER ZUKUNFT

Auswahl, Bewertung, Vergütung und Entwicklung
mit *Prof. Dr. Edda Feisel, Julia Küting*
27.10.2025 Hamburg

UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Impulse und Methoden
mit *Prof. Dr. Isabell Welpé*
28.10.2025 Hamburg

INSPIRATION

DIE KRAFT DER DEMUT, KLOSTER-RETREAT

Für das Unternehmen brennen, ohne auszubrennen. Einfach mal die Pause-Taste drücken. Lernen Sie Strategien kennen, um Burnout zu verhindern, innezuhalten, und nehmen Sie sich eine Auszeit vom Alltag.
mit *Bruder Paulus, Michael Pachmajer*
06.–09.07.2025 Kloster Bigorio/italienische Schweiz

NEXTGEN RETREAT AUF MALLORCA

In kleiner Runde kommen junge Familienunternehmer und Beiräte zusammen – für echten Austausch zu Inhaberschaft, Familienrollen und Führung. In entspannter Atmosphäre teilen wir Erfahrungen und diskutieren zentrale Fragen der Nachfolge.
mit *Peter Englisch, Alexander Niegisch*
16.–18.10.2025 Campos

INSPIRE TRIP CHINA

Von Shanghai über Shenzhen bis nach Hong Kong erhalten Sie Einblicke in große Industrieunternehmen und einen exklusiven Zugang zu aufstrebenden Playern der Elektromobilität, erneuerbaren Energien und KI.
mit *Oliver Rösch, Britta Wormuth*
20.–25.10.2025 Shanghai, Shenzhen, Hong Kong

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



intes

family business matters

WEITERBILDUNG, INSPIRATION, NETZWERK UND MEHR

für Inhaber, Geschäftsführer, Nachfolger und
Beiräte in Familienunternehmen

UNTERNEHMER ERFOLGSFORUM 2025



19.–21.11.2025
Schloss Bensberg

Das Unternehmer-Erfolgsforum ist die Flagship-Veranstaltung von INTES und das „Familienfest der Familienunternehmer“. Dazu kommen seit über 20 Jahren auf Schloss Bensberg rund 250 Familienunternehmer zusammen. Unter dem Leitmotiv „Your Family. Your Legacy. Your Call.“ geht es in diesem Jahr darum, verantwortungsvolles Unternehmertum 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

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