

# FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 03/24

## NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

OPTIONEN, BEST PRACTICES, TIPPS

**„Ein Unternehmen ist immer  
eine Achterbahnfahrt“**

Patrick Zimmermann über den Verkauf  
des Familienunternehmens

**„Wir führen das Unternehmen so,  
wie es die aktuelle Zeit erfordert“**

Dr. Anna Weber und Dr. Jan-Willem Weischer  
über die Nachfolge bei BabyOne

**Dieter Schwarz Stiftung:  
Wohlstandstreiber Forschung**

Prof. Reinhold Geißdörfer über Bildung,  
Forschung und Unternehmertum

## Liebe Leserin, lieber Leser,

über die Nachfolge in Familienunternehmen wurde schon viel geforscht und noch mehr geschrieben. Und dennoch hat das Thema aktuell wieder höchste Priorität. Denn aufgrund des demografischen Wandels steht fast die Hälfte der großen Familienunternehmen vor der Übergabe an die nächste Generation. Welche Optionen sich bieten, steht im Titelbeitrag.

Die familieninterne Übergabe ist die Kür unter der Nachfolge. Wie diese gelingt, wenn Geschwister die Geschäftsführung übernehmen, zeigen Dr. Anna Weber und Dr. Jan Weischer bei BabyOne sowie Olivia und Gregor Lanz bei der Lanz AG.

Im österreichischen Familienunternehmen Mark übernimmt Christina Rami-Mark die alleinige Geschäftsführung von ihrem Vater. Dabei ist sie Professorin für medizinische Radiochemie.

Dass eine Nachfolge auch über eine Rolle im Beirat bzw. Aufsichtsrat möglich ist, zeigt das Beispiel von Bettina Klier-Zühlsdorff (Klier Hair Group).

Um den langfristigen Erhalt der Schwarz Gruppe sicherzustellen, hat Dieter Schwarz seine Unternehmen in die Dieter Schwarz Stiftung eingebracht. Sie fördert Bildung, Forschung und Unternehmertum.

Ein Verkauf des Familienunternehmens muss weder das Ende des Familienvermögens noch des Unternehmertums bedeuten, wie Patrick Zimmermann verdeutlicht.

Kompliziert kann die Nachfolge in Patchwork-Familien werden. Tipps aus der Forschung gibt Prof. Dr. Nadine Kammerlander.

Die richtige Vorbereitung ist nicht alles, aber ohne sie kann die Nachfolge nicht gelingen. Welche Fragen sich Nachfolger stellen sollten, schildert Peter Englisch.

Viel Spaß beim Lesen!



Britta Wormuth



Peter Englisch

## TITELSTORY

### Nachfolge – eine Einordnung

Die familieninterne Nachfolge ist Kür, es gibt aber auch andere erfolgreiche Optionen ..... 3

## NEXTGEN

### „Wir führen das Unternehmen so, wie es die aktuelle Zeit erfordert“

Dr. Anna Weber und Dr. Jan-Willem Weischer über klare Entscheidungen, Transformation und Gleichberechtigung ..... 6

### „Früh über alles reden, denn später kann es zu spät sein“

Olivia und Gregor Lanz über Rollenverteilung, Loslassen und interne Akzeptanz – und über wortlose Kommunikation ..... 8

10



### „Eine Frauenquote tut kompetenten Frauen weh“

Christina Rami-Mark über ihre Uni-Karriere, eine Exit-Strategie und Frauen in Familienunternehmen ..... 10

## ZIELE UND WERTE

### „Krisensituationen sind eine echte Bewährungsprobe“

Bettina Klier-Zühlsdorff über die Rolle von Werten in Familienunternehmen ..... 12

## VERMÖGEN

### Wohlstandstreiber Forschung

Die Dieter Schwarz Stiftung setzt sich für Bildung, Forschung und Unternehmertum ein ..... 16

### „Ein Unternehmen ist immer eine Achterbahnfahrt“

Patrick Zimmermann über den Verkauf des Familienunternehmens und sein Family Office ..... 18

18



## WISSENSCHAFT

### Nachfolge in Patchwork-Familien

Nadine Kammerlander über die Tücken von Patchwork-Unternehmerfamilien ..... 20

## GASTBEITRAG

### ESG auch bei Unternehmensimmobilien ein Muss

Marcus-C. Huckfeldt Weber über die Sinnhaftigkeit von Neubau und Sanierungen angesichts von ESG ..... 21

## FAMILY GOVERNANCE

### Was macht einen Nachfolgeprozess eigentlich erfolgreich?

Peter Englisch gibt Tipps für die NextGen ..... 22

## Rubriken

Service ..... 5  
Meinung von Stefan Heidebreder ..... 14  
Familienunternehmen in Zahlen ..... 15

## INTES Family Business Matters

ISSN: 2199-5273 / 21. Jahrgang, September 2024 / 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, 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

# NACHFOLGE IN FAMILIEN UNTERNEHMEN EINE EINORDNUNG

Die familieninterne Nachfolge gilt als Königsdisziplin des langfristigen Erfolgs von Familienunternehmen. Doch es gibt immer weniger übernahmewillige und -fähige Nachfolger aus der Familie. Welche Auswege gibt es aus dem „Dilemma“ – wenn es denn eins ist?

Es ist eine Gesetzmäßigkeit, die mit zuverlässiger Regelmäßigkeit alle Familienunternehmen betrifft: die Nachfolge. Jedes Jahr beschäftigen sich Hunderttausende Familienunternehmen mit der Frage, wie die Firma an die nächste Generation übergeben werden kann. Allein in Deutschland stehen laut KfW bis 2027 626.000 der insgesamt 3,81 Millionen mittelständischen Unternehmen vor der Übergabe, das entspricht durchschnittlich

mehr als 125.000 Nachfolgen – pro Jahr. Die Stiftung Familienunternehmen geht, vor allem bei größeren Gesellschaften, von noch dramatischeren Zahlen aus: Einer Untersuchung des ifo Instituts – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. und der Stiftung Familienunternehmen zufolge stehen in den nächsten drei Jahren 43 Prozent der Familienunternehmen vor einer Unternehmens- oder Anteilsübertragung. Bei

den größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden planen sogar 50 Prozent den Generationswechsel.

### Eigene Nachkommen sind das Wunschmodell

Die meisten Familienunternehmer wünschen sich eine familieninterne Nachfolge: Idealerweise sollen die eigenen Nachkommen die Leitung des Unternehmens oder aber die

☛ Kontrolle über den Beirat bzw. Aufsichtsrat übernehmen. Laut KfW-Nachfolgemonitor wollen 57 Prozent der Inhaber den Betrieb am liebsten an ein Familienmitglied übergeben. In der Regel ist damit der Wunsch verbunden, das Lebenswerk der Vorfahren zu erhalten und in den folgenden Generationen fortzuschreiben. Für eine familieninterne Nachfolge sprechen zudem handfeste Gründe: Familienmitglieder, die das Unternehmen übernehmen, haben oft ein starkes persönliches Engagement und eine tiefe Verbundenheit mit dem Unternehmen, geben den Mitarbeitenden Vertrauen in die langfristige Stabilität und Kontinuität und können die oft einzigartige Unternehmenskultur und die Werte bewahren, die wichtig für die

Arbeitsbelastung. Dies bestärkt NextGens mit Unternehmer-Gen darin, ihren eigenen beruflichen Vorstellungen außerhalb des Familienunternehmens zu folgen.

### Es gibt (gute) Alternativen

Das muss nicht immer ein Nachteil sein. Vielmehr ist fraglich, ob aus der Familie überhaupt geeignete Nachfolger für die erfolgreiche Fortführung der Firma zur Verfügung stehen – und ob die Familie auch in Zukunft der beste Inhaber für das Unternehmen ist.

Die operative familieninterne Führungsnachfolge ist daher auch nur eine der möglichen Nachfolgelösungen. Schließlich können Familienmitglieder auch über eine Position

Sollbruchstelle beim Generationswechsel von vornherein.

Denn so vorteilhaft eine familieninterne Nachfolge auch sein kann: Oft löst sie einen Streit in der Familie aus. Zumindest dann, wenn sich die Familie nicht im Vorfeld auf den Umgang untereinander, eine Beurteilungsinstanz für die Geeignetheit von Kandidaten, Rechte und Pflichten der Familie und auf die Ausgestaltung der Schnittstelle zum Unternehmen geeinigt hat. Und Streit ist, wie Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Brun-Hagen Hennerkes, Vorsitzender der Stiftung Familienunternehmen, richtigerweise formuliert, der größte Wertvernichter in einem Familienunternehmen. Daher überleben auch nur 30 Prozent den Übergang von der ersten in die zweite Generation. In die dritte schaffen es nur 12 Prozent und nur 4 Prozent bis zur vierten Generation.

### Ist die Familie noch der beste Inhaber?

Steht aus der Familie kein qualifizierter Nachfolger für eine operative Aufgabe im Unternehmen oder für eine Aufgabe im Beirat bzw. Aufsichtsrat zur Verfügung, stellt sich die Frage, ob die Familie weiterhin der beste Eigentümer für das Unternehmen ist. Das gilt vor allem in älteren Familienunternehmen mit immer größeren Gesellschafterkreisen, die keine Leitperson(en) haben.

Die Problematik der richtigen Inhaberschaft stellt sich im aktuellen Umfeld aber auch, weil zahlreiche Familienunternehmen angesichts der notwendigen umfangreichen Transformationen – bedingt durch Digitalisierung, Klimawandel, geopolitische Unsicherheiten, demografischen Wandel, Inflation, Bürokratie, Fach- und Arbeitskräftemangel, Energiekosten und Rezession – unter Druck stehen und sich fragen, ob sie ausreichend

Veräußerung des Familienunternehmens nur als allerletztes Mittel in Betracht. Oft wird auch heute noch der Verkauf als Scheitern bisheriger Strategien, als Kapitulation oder gar als „Kasse machen“ verunglimpft, wie zuletzt die Diskussion um den Verkauf des Kerngeschäfts von Viessmann im April 2023 eindrücklich gezeigt hat. Allerdings nicht unbedingt zu Recht. Schließlich ermöglicht ein Verkauf den Erhalt des Unternehmens in neuer Inhaberschaft – und damit bleiben Wertschöpfung und Arbeitsplätze erhalten. Daher bezeichnet Max Viessmann den Teilverkauf seines mehr als 100-jährigen Familienunternehmens auch als die „perfekte Basis, um gemeinsam Wachstumschancen zu nutzen und unsere Verantwortung für kommende Generationen zu verstärken“.

Was in der öffentlichen Debatte oft zu kurz kommt: Ein solcher (Teil-)Verkauf ebnet nicht selten gerade den Weg zu mehr Wachstum durch Internationalisierung, Synergien oder Skalierung. Begleitet wird der (Teil-)Verkauf oft durch neue Einflüsse im Management und die Fähigkeit der Familie, ihr unternehmerisches Engagement zu diversifizieren. Daher ist auch ein weiteres prominentes Familienunternehmen dem Beispiel von Viessmann gefolgt: So hat die für pflanzenbasierte Lebensmittel bekannte Rügenwalder Mühle Ende November 2023 eine Mehrheitsbeteiligung der Familienholding Pfeifer & Langen Industrie- und Handels-KG bekannt gegeben. Durch den Zusammenschluss entsteht aus einer Position der Stärke heraus ein schnell wachsender Innovationsführer in einem hart umkämpften Markt. Weitere Beispiele gibt es zuhauf.

Während der Verkauf an einen Strategen oder ein anderes Familienunternehmen noch als akzeptabel angesehen wurde, galt der (Teil-)Verkauf an einen Private-Equity-Investor vielfach als nicht hinnehmbar. Doch die Zeiten haben sich geändert und heute ist auch ein vollständiger Verkauf an einen Private-Equity-Investor denkbar und teilweise

”

## So vorteilhaft eine familieninterne Nachfolge auch sein kann: Oft löst sie einen Streit in der Familie aus.“

zu empfehlen, zumal die Private-Equity-Branche ihren Ruf merklich aufge bessert und sich als wertschöpfender, aktiver Gesellschafter und Partner bewährt hat.

Privates Beteiligungskapital kann zum Einsatz kommen, um ein Management-Buy-out (MBO) oder ein Management-Buy-in (MBI) zu finanzieren. Auch Minderheitsbeteiligungen sind heute möglich, wie das Beispiel DKV Mobility zeigt. Finanzinvestoren gehen Minderheitsbeteiligungen vornehmlich im Rahmen von Wachstumsfinanzierungen ein, um Unternehmen bei ihren Expansionen in weitere Märkte – u. a. durch Akquisitionen oder Produktinnovationen – zu unterstützen. Auch hier ist die Zielsetzung stets, das Unternehmen zu erhalten und unter neuer (Teil-)Inhaberschaft erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Schließlich ist auch eine Stiftungslösung möglich, um den langfristigen Erhalt des Unternehmens zu sichern. So hat bspw. Heinz Gries zu Lebzeiten seine Beteiligung an seinem Familienunternehmen Griesson – de Beukelaer an eine von ihm gegründete Familienstiftung übertragen, um die Nachfolge zu regeln, für Stabilität und Verlässlichkeit zu sorgen und die Selbstständigkeit von Griesson – de Beukelaer zu sichern. Zuvor hat er mit Andreas Land einen familienfremden Geschäftsführer ins Boot geholt und ihn über seine Beteiligung zum „Fremden“ in der Unternehmerfamilie gemacht. Während bei einer solchen Familienstiftung die Familienmitglieder als Destinatäre begünstigt werden, steht bei einer gemeinnützigen Stiftung nach dem Vorbild der Dieter Schwarz Stiftung die Gemeinwohlorientierung im Vordergrund. Mit den Erträgen von Lidl und Kaufland fördert die Dieter Schwarz Stiftung ein breites Spektrum an Bildungsangeboten für Menschen in verschiedenen Lebensphasen. Eine Doppelstiftung verbindet die Versorgung der Unternehmerfamilie mit der Verfolgung wohltätiger Zwecke. Auch so lässt sich das Unternehmen für die Zukunft bewahren, wenn keine familieninterne Lösung opportun oder möglich ist.

### Fazit

Die Beispiele zeigen: Es gibt nicht die eine Nachfolgelösung für alle Familienunternehmen. Zudem muss das Scheitern einer familieninternen Nachfolge nicht zwangsläufig das Scheitern des Unternehmens bedeuten. Nachfolgen können heute vielschichtig sein. Bei der Frage, welches Konzept für den Unternehmer, die Familie und das Unternehmen am besten passt, kommt es auf die individuelle Situation an. Dabei gilt stets: Eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema ist (überlebens-)wichtig! ●

”

## Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden planen 50 Prozent den Generationswechsel.“

Identität und den Erfolg des Unternehmens sind. Dazu kommt, dass bei Familienmitgliedern eine Interessenskongruenz zwischen Eigentum und Management besteht. Daher gilt die familieninterne Nachfolge nach wie vor als Königsdisziplin der Unternehmensübergaben.

### Nachfolge ohne Nachfolger

Doch immer weniger Nachfolger stehen in den nächsten Jahren für eine Übernahme des Familienunternehmens zur Verfügung. Das liegt zum einen am demografischen Wandel: Dem Ausscheiden der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge stehen immer weniger potenzielle Nachfolger gegenüber. Zum anderen gibt es viele gesellschaftliche Veränderungen, die eine familieninterne Nachfolge immer unwahrscheinlicher erscheinen lassen. Dazu zählt eine abnehmende Bindung der Nachfolger an die Großfamilie infolge egalitärer Vererbungspraktiken. Gleichzeitig sind im Zuge des Strebens nach individueller Sinnerfüllung immer weniger NextGens bereit, operativ im elterlichen Betrieb tätig zu werden, sei es, um sich nicht an vorhandene Strukturen zu binden, um nicht etablierte Geschäfte und Geschäftsmodelle zu übernehmen, um sich keine steuerlichen Grenzen bei der Wohnortwahl zu setzen oder um sich nicht ein Erwerbsleben lang für ein Unternehmen verpflichten zu lassen. Oder sei es schlicht, um eigenständig unternehmerisch oder angestellt tätig zu sein. Dazu kommt: Der Einstieg bzw. die Fortführung des Unternehmens ist für viele gut qualifizierte Nachfolger unattraktiv. Das liegt nicht nur an steuerlichen Belastungen und Standorteinschränkungen, sondern auch an einer schwindenden Anerkennung – oder sogar Anfeindung – der unternehmerischen Leistung in der Familie bei gleichzeitig hoher

im Beirat, Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat Verantwortung für das Familienunternehmen übernehmen und die Leitung an erfahrene familienexterne Manager übergeben.

Unternehmen wie der börsennotierte Düsseldorf Konsumgüterkonzern Henkel schließen die Übernahme operativer Aufgaben im Unternehmen für Familienmitglieder sogar per se aus; Dr. Simone Bagel-Trah vertritt die Interessen der Familie als Aufsichtsratsvorsitzende, während der Vorstand mit familienfremden Managern besetzt ist.

Dies gilt für künftige Generationen auch für den Schmierstoff-Produzenten Fuchs SE aus Mannheim. Dort ist zwar Stefan Fuchs seit vielen Jahren CEO. Im Zuge der langfristigen Nachfolgeplanung wurde aber mit

”

## Ein (Teil-)Verkauf ebnet nicht selten gerade den Weg zu mehr Wachstum durch Internationalisierung, Synergien oder Skalierung.“

Dr. Timo Reister ein Nicht-Familienmitglied als stellvertretender Vorsitzender des Vorstands benannt. Auf den Vorstandsposten habe die Familie auch kein automatisches Anrecht, findet Stefan Fuchs. Vielmehr sei die Vorstandsnachfolge in einem börsennotierten Familienunternehmen qua Gesetz keine Familienangelegenheit, sondern Aufgabe des mehrheitlich extern besetzten unabhängigen Aufsichtsrats. Somit vermeiden börsennotierte Familienunternehmen einen zentralen Streitpunkt und damit eine zentrale

finanzielle Mittel haben, um notwendige Investitionen stemmen zu können. Das ist nicht zuletzt deshalb relevant, um im Wettbewerb mit globalen Wettbewerbern langfristig bestehen zu können.

Ist kein Familienmitglied zur Verantwortungsübernahme bereit – oder kommt die Familie zum Entschluss, nicht mehr der beste Inhaber zu sein –, ist eine (Teil-)Veräußerung an einen Strategen, ein anderes Familienunternehmen oder ein Private-Equity-Haus denkbar. Bis vor 15 Jahren kam die

# SERVICE

VON ANDREA BAARS

## Auf die Vorbereitung kommt es an

Nachfolger zu werden, ist nicht schwer – Nachfolger zu sein, dagegen sehr: Der Schritt ins Unternehmen muss daher gut überlegt sein. Wie kann meine Rolle im Familienunternehmen künftig aussehen? Was wird von mir erwartet? Wie ergeht es anderen in meiner Situation? Wie kann ich mich als verantwortungsvoller Gesellschafter, kompetenter Beirat oder zukunftsweisender Geschäftsführer qualifizieren?

Diese und weitere Fragen stellen sich viele Nachfolger – und sie sind damit nicht allein. Das globale „PwC NextGen Academy“-Programm bietet viele Antworten, Anregungen und eine internationale Plattform für den vertrauensvollen Dialog mit weltweit führenden akademischen Institutionen, Nachfolgern aus anderen Ländern und Kulturen sowie inspirierenden Entrepreneuren.

Die jeweils einwöchigen Programme sind auf die jeweilige Lebensphase der NextGen zugeschnitten. Die „Accelerator Academy“, die dieses Jahr in Zusammenarbeit mit der Columbia Business School in New York stattfand, adressiert NextGens zwischen 20 und 26 Jahren, die sich nach der ersten beruflichen Lern- und Orientierungsphase auf einen möglichen Einstieg ins elterliche Unternehmen vorbereiten und die damit verbundenen Fragen und Erfolgsfaktoren kennenlernen wollen.

Die „Leader Academy“ richtet sich an die Altersgruppe 27+, also diejenigen, die bereits ins Unternehmen eingestiegen sind und die Verantwortung für die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Firma übernommen haben, aber auch die Interessen der Familie erkennen und berücksichtigen müssen. Dieses Programm findet in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit der IMD Business School in Lausanne statt.

Die Academics werden bereits seit 2018 angeboten. Unter den Teilnehmern der einzelnen Klassen haben sich viele neue Freundschaften, Netzwerke und Business-Partnerschaften ergeben. Alljährlich treffen sich die Alumni zu einem informellen und inspirierenden Netzwerktreffen. 2022 fand das Treffen mit führenden Familienunternehmen der Tourismusbranche in Mallorca und 2023 mit Unicorn-Gründern in Dubai statt, für 2024 steht Wien auf dem Programm.

**Wenn Sie mehr über das globale PwC-NextGen-Angebot erfahren wollen, sprechen Sie mich an.**

Andrea Baars ist die global verantwortliche Programmmanagerin bei PwC.  
andrea.baars@pwc.com

ANNA WEBER UND JAN-WILLEM WEISCHER  
IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Wir führen das Unternehmen so, wie es die aktuelle Zeit erfordert“

Dr. Anna Weber und Dr. Jan-Willem Weischer leiten das Familienunternehmen BabyOne in zweiter Generation. Im Interview sprechen die Geschwister über die Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge und ihre Erfahrungen als Co-Geschäftsführer.

**Jan, der Übergang von einer Generation auf die nächste ist häufig eine schwierige Phase für ein Familienunternehmen. Was braucht es aus eurer Erfahrung für eine erfolgreiche Nachfolge?**

**JAN WEBER:** Es braucht vieles, aber auf jeden Fall einen klaren (Zeit-)Plan. Das war bei uns der entscheidende Faktor. Unsere Eltern haben den Mitarbeitenden an dem Tag, als wir in der Firma vorgestellt wurden, verkündet, wann ihr letzter Tag sein wird. Und an dieses Commitment haben sie sich auch gehalten. Das hat für alle Klarheit reingebracht.

**Anna, was waren die Meilensteine im Übergabeprozess?**

**ANNA WEISCHER:** Wir sind 2017 ins Unternehmen gekommen – und zwar bewusst erstmal nicht als Geschäftsführer, sondern in anderen Rollen. Davor hatten wir mit unseren

**Wie haben eure Eltern es geschafft loszulassen?**

**JW:** Sie haben ihre Pläne öffentlich kommuniziert, auch an Lieferanten und Geschäftspartner. Damit haben sie einen gewissen Druck auf sich selbst aufgebaut. An ihrem letzten Tag kamen Handwerker, haben die Büros ausgeräumt und komplett umgestaltet. Das war unseren Eltern wichtig.

**AW:** Es wurden sogar Wände eingerissen, also ganz plakativ, um den Rauswurf zu vollziehen, den sie selbst gewünscht und initiiert hatten.

**War für euch schon immer klar, dass ihr ins Familienunternehmen einsteigen wollt?**

**JW:** Nein, sogar ein halbes oder drei viertel Jahr vor dem Einstieg schien das noch in weiter Ferne. Ich habe damals als Anwalt gearbeitet. Mir war aber klar, dass ich das nicht auf



Dr. Jan-Willem Weischer und Dr. Anna Weber

men einzusteigen. Aber wir wurden nie in diese Richtung gepusht, sondern sind von selbst auf unsere Eltern zugegangen. Das ist sicher ein Teil des Erfolgsgeheimnisses. Hilfreich war außerdem, dass wir beide vorher in anderen Berufen waren, eigene Erfahrungen gesammelt und uns aus komplett freien Stücken für das Familienunternehmen entschieden haben.

**Ihr habt BabyOne kurz vor der Pandemie übernommen und dann konsequent auf Transformation und Digitalisierung gesetzt. War das der richtige Weg für euch?**

**AW:** Ja, wir sind davon überzeugt, dass Omnichannel die Zukunft des Handels ist. Das gilt besonders für Baby- und Kleinkindprodukte, die in einer Phase von hoher Emotionalität und Unsicherheit gekauft werden. Da bringt es einen großen Mehrwert, auch stationäres Geschäft zu haben, wo die Kunden die Produkte ausprobieren können und von unseren Mitarbeitenden beraten werden. Genauso müssen wir in der heutigen Zeit aber natürlich auch alles online abbilden können, nicht nur die Vorab-Recherche, sondern auch den Kauf. Wir stellen uns mit unserem Ansatz komplett auf die Kundenbedürfnisse ein.

**Wäre diese Transformation mit euren Eltern im Unternehmen möglich gewesen?**

**AW:** Wir führen das Unternehmen so, wie es die aktuelle Zeit erfordert. Sich darüber Gedanken zu machen, wie unsere Eltern reagiert hätten, halte ich für falsch. Natürlich kann man sagen: Wir sind jünger und setzen deshalb mehr auf Digitalisierung. Aber ehrlich gesagt, hat unser Vater das „Ship-from-Store-System“, also das Prinzip, dass wir die Pakete aus unseren Filialen verschicken, gestartet. Dann kam Corona und die Online-Nachfrage stieg, sodass wir das vehement weiter gepusht haben.

**Ihr macht die Geschäftsführung gleichberechtigt im Team. Wie funktioniert das?**

**JW:** Wir leiten das Unternehmen gemeinsam

und haben uns nach Funktionsbereichen aufgeteilt. Der Nachteil daran ist auch gleichzeitig der Vorteil: Man kann – und muss – sich abstimmen.

**AW:** Es ist sehr viel wert, die ganzen Herausforderungen nicht allein meistern zu müssen. Aber es braucht natürlich unendlich viel Abstimmung. Und das kostet richtig viel Zeit, das darf man nicht vergessen.

**Ihr habt beide selbst Kinder. Wie schafft ihr es, Beruf und Familie zu vereinbaren?**

**AW:** Als meine Kinder geboren wurden, war ich viel mehr zu Hause als mein Mann. Aktuell verlangt mir die Rolle als Geschäftsführerin und Inhaberin eines Familienunternehmens viel ab. Deshalb ist gerade mein Mann mehr zu Hause. Das wird aber bestimmt nicht bis an unser Lebensende so bleiben. Ich finde es wichtig, dass man flexibel bleibt. Es gibt nicht das eine Modell, das immer funktioniert. Den Begriff Work-Life-Balance finde ich auch furchtbar. Das würde ja bedeuten, ich lebe nicht, während ich arbeite. Das ist totaler Blödsinn.

ment. Klar, kann man noch 1.000 weitere Punkte nennen, die eine Rolle spielen: etwa die flexiblen Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, Führung in Teilzeit zu übernehmen. Der größte Unterschied ist aber, dass wir es erleben.

Wir machen uns auch dafür stark, dass Männer in Elternzeit gehen. Wir sind sehr stolz, dass im vergangenen Jahr 100 Prozent aller männlichen Angestellten, die Kinder bekommen und es uns gesagt haben, Elternzeit genommen haben. Bei der Förderung von Frauen – auch so ein furchtbarer Begriff – geht es eben vor allem auch um die Männer. Denn jeder Mann, der Elternzeit macht, ermöglicht dadurch seiner Frau, wieder eher in den Job zu gehen.

**In puncto flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte musset ihr kürzlich allerdings ein Stück zurückrudern. Wieso?**

**AW:** Wir stehen nach wie vor für sehr flexibles Arbeiten. Unsere aktuelle Regelung ist weit aus großzügiger als bei den meisten anderen Unternehmen. Bei uns gilt drei Tage Präsenz-

”  
**Wenn meine Arbeit und die Zeit mit den Kindern nicht auch Zeit für mich sind, mache ich etwas falsch.“**

Jan Weischer

**JW:** In meinem Umfeld höre ich von Menschen mit kleinen Kindern häufig: „Ich arbeite oder kümmere mich um die Kinder, habe aber keine Zeit für mich.“ Aber wenn meine Arbeit und die Zeit mit den Kindern nicht auch Zeit für mich sind, dann mache ich irgendwas falsch. Ich habe Kinder ja bekommen, weil ich das wollte. Und ich habe mir einen Job ausgesucht, den ich gerne mache.

**Auch im Unternehmen setzt ihr stark auf Diversity und Gleichberechtigung. Bei euch sind 50 Prozent Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene. Wie habt ihr das geschafft?**

**AW:** Unser Unternehmen ist mit der Selbstverständlichkeit groß geworden, dass das Geschlecht egal ist. Unsere Eltern haben die Doppelspitze vorgelebt, es gab schon immer weibliche Führungskräfte im Top-Management.

pfligt im Office, zwei Tage die Woche dürfen unsere Mitarbeitenden von zu Hause arbeiten und insgesamt einen Monat im Jahr von überall. Nach Corona hatten wir das Arbeitsmodell „Work from anywhere“ eingeführt, mussten aber feststellen, dass das für unser Geschäftsmodell nicht das passende Konzept war. Das hybride Modell ist aktuell für uns absolut richtig und wichtig!

**Neue Impulse und Ideen versprecht ihr euch auch von eurem neu gegründeten Beirat. Wie läuft die Zusammenarbeit mit diesem Gremium?**

**JW:** Das ist noch ganz frisch bei uns. Wir hatten bislang nur einen Expertenbeirat für unsere Eigenmarke „ELSA & EMIL“. Aber kürzlich haben wir für BabyOne auch einen Beirat eingerichtet. Für uns ist das ein wichtiger Schritt, um Input von außen zu bekommen. Das tut immer gut, denn so sehr wir uns auch anstrengen, am Ende wird man immer ein bisschen betriebsblind.

**AW:** Damit der Beirat etwas bringt, muss man sich aber auf ihn einlassen. Wir schätzen das sehr und denken nicht: „Wir müssen uns jetzt mit einem Beirat zusammensetzen“, sondern eher: „Endlich kommt der Beirat wieder.“ Wir haben so viele Themen. ●

”  
**Unser Unternehmen ist mit der Selbstverständlichkeit groß geworden, dass das Geschlecht egal ist.“**

Anna Weber

Eltern rund anderthalb Jahre einen externen Coach, um die Schritte genau zu planen.

**JW:** Ende 2019 haben Anna und ich dann die Geschäftsführung übernommen, für eine kürzere Übergangsphase gemeinsam mit unseren Eltern. Der Plan war, dass sie sich nicht mit einem harten Cut rausziehen, sondern uns Schritt für Schritt die Bühne überlassen.

Dauer machen will. Mir fehlte die Möglichkeit zu gestalten. Wenn dann das erste Kind unterwegs ist, überdenkt man vieles nochmal. Und da habe ich das Gespräch mit meinen Eltern gesucht.

**AW:** Bei mir war die Situation ganz ähnlich. Im Hinterkopf hatte ich schon immer, dass die Möglichkeit besteht, ins Familienunterneh-

OLIVIA UND GREGOR LANZ IM GESPRÄCH MIT ALEXANDRA BERTSCHI

„Früh über alles reden, denn später kann es zu spät sein“



Olivia und Gregor Lanz

Seit 2020 führen die Geschwister Olivia und Gregor Lanz die Familientradition ihres Milchverarbeitungsbetriebs im Kanton Solothurn in der Schweiz weiter. Im Interview mit PD Dr. Alexandra Bertschi, Family Governance und Nachfolgeberaterin bei PwC Schweiz, sprechen sie über die Tücken der Nachfolgeplanung, die gemeinsame Rollenfindung und interne Akzeptanz. Und über den ebenso lauten wie wortlosen Austausch mit den Eltern.

#### Wer hat den Nachfolgeprozess für Ihre Privatmolkerei angestoßen?

**GREGOR LANZ:** Unser Vater. Bis 2018 – als er 64 Jahre alt wurde – sollten wir ihm mitteilen, ob wir einsteigen wollten oder nicht. Er brauchte Klarheit darüber, wie es für ihn und für uns weitergeht.

**OLIVIA LANZ:** Vater holte früh ein Beratungsunternehmen ins Boot, mit dem er wie-

derholt gut zusammengearbeitet hatte. So begleitete uns ein Expertenteam von Anfang an.

#### Wie ließ sich die Übergabephase für Sie an?

**GL:** Ich wollte selbst entscheiden können, welchen Weg ich für richtig halte. Vater war diesbezüglich deutlich: Er erklärte kurz, wie

etwas ging. Wenn man es in den Griff bekam, hielt er sich raus. Wenn nicht, wirkte er ein. Er ließ uns bewusst ins kalte Wasser springen.

**OL:** Ich habe die meisten Arbeitsbereiche von meiner Mutter übernommen. Nur PC-Arbeiten waren nicht ihr Ding. Zu Beginn wollte sie mir alles genau erklären und überlassen. Dann merkte sie, dass sie so nichts mehr zu tun

hatte, und erledigte doch wieder meine Aufgaben. Irgendwann eskalierte die Situation. Ich forderte sie nachdrücklich auf, sich endlich zurückzuziehen. Eine Woche später hatte sie ihr Büro geräumt und kam nicht mehr in den Betrieb. Doch sie vermisste die Arbeit nicht. Irgendwie brauchte es diesen Befreiungsschlag für uns beide.

#### Wie war der Austausch bei Ihnen, Herr Lanz?

**GL:** Mein Vater ist kein Mann der lauten Worte. Wenn ihm etwas nicht gefiel, dann äußerte

#### Warum ging der CEO-Posten an Sie, Herr Lanz?

**GL:** Ich wollte nicht, dass Olivia – sollte sie eines Tages Kinder haben – gleichzeitig im Betrieb voll eingebunden sein muss. Ich erlebte bei meiner eigenen Familie, wie schnell die Zeit, in der die Kinder klein sind, vorbeizieht. Und: An den Maschinen fallen oft schwere körperliche Handgriffe an. Das sollte jemand mit Kraft tun.

**OL:** Ich kann gut damit leben, dass ich stellvertretende CEO bin. Mir ist der Titel auf meiner Visitenkarte nicht so wichtig.

”  
*Bis heute haben wir uns noch nie um einen Verantwortungsbereich gestritten.“*

Olivia Lanz

er das nonverbal. Er überflog meine Arbeit oft, um zu wissen, ob alles reibungsfrei ablief. Wir diskutierten viel miteinander. Aber wir schrien uns nie an. Wo mein Vater zu ruhig war, war meine Mutter zu aufbrausend.

#### Wie verlief die Rollendefinition zwischen Ihnen beiden?

**OL:** Vom beruflichen Background her war vieles gegeben. Wir teilten die Zuständigkeiten so auf, wie es am meisten Sinn machte. Ich habe von der Produktion wenig Ahnung, Gregor hat das gelernt. Dafür reißt er sich nicht um Administratives oder Personalfragen. Bis heute haben wir uns noch nie um einen Verantwortungsbereich gestritten.

**GL:** Unsere Aufgabenfelder sind klar definiert und wir mischen uns gegenseitig nicht ein. Wenn der eine einen Rat oder eine Zweitmeinung braucht, tauschen wir uns natürlich aus.

#### Welche Themen haben im Übergabeprozess für rote Köpfe in der Familie gesorgt?

**OL:** Bei uns ist es insofern einfacher als in manchen anderen Familienunternehmen, als wir gleichberechtigt in der Geschäftsleitung sitzen. Keiner von uns beiden hat je das Gefühl, zu kurz zu kommen. Wir haben uns aus derselben Überzeugung für unseren Familienbetrieb entschieden und stehen zu 100 Prozent dahinter. Ich kann mich an keine Diskussion erinnern, in der wir uns nicht finden konnten.

#### Wie sind Sie mit Konflikten im Nachfolgeprozess verfahren?

**GL:** Wir Kinder haben sehr bald gesagt, wie wir es uns vorstellten. Mutter hat oft die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen. Vaters Kommentar dazu war: Dann zeigt mal, ob ihr es könnt.

#### UNTERNEHMEN

##### Molkerei Lanz

Die Molkerei Lanz AG wurde 1941 gegründet. Sie hat sich auf regionale Molkereierzeugnisse (ohne Käse) spezialisiert und beschäftigt rund 70 Mitarbeitende. Das Erfolgsrezept des Nischenproduzenten lautet: innovative Produkte, natürliche Zutaten, kurze Wege. Seit 2020 liegen die Geschicke des Unternehmens in den Händen der dritten Generation mit Olivia und Gregor Lanz.

Olivia Lanz hat die Hotelfachschule in Luzern absolviert und arbeitet seit 2013 im Familienunternehmen mit. Als stellvertretende Geschäftsleiterin verantwortet sie das Personalwesen, die Kleinkunden, die Verwaltung und den hauseigenen Laden. Ihr Bruder Gregor Lanz ist gelernter Hochbauzeichner und hat eine zweite Berufslehre zum Milchtechnologen abgeschlossen. 2017 ist er in den Familienbetrieb eingestiegen. Als CEO leitet er die Bereiche Einkauf/Verkauf, Produktion und Key-Account-Management.



**OL:** Es gab schon Momente, in denen wir nicht weiterkamen. Mit meiner Mutter hat es, wie gesagt, einmal richtig geknallt. Danach gab's kaum noch nennenswerte Konflikte.

#### Wie lief die Nachfolgediskussion innerhalb der Familie ab?

**GL:** Vorwiegend am Familientisch. Vater hat meist nicht viel gesagt. Dagegen hat Mutter ihre Meinung umso deutlicher geäußert. Sie wollte stets das Beste für beide. Mich konnte sie weniger beeinflussen, weil ich sowieso meinen eigenen Kopf habe. Also hat sie mehr auf Olivia eingewirkt.

**OL:** Zu Beginn hatten unsere Eltern und wir Kinder Einzelgespräche mit dem Beratungsunternehmen. Dann saßen wir zu viert am Tisch. In einer nächsten Etappe kamen die Kaderpersonen hinzu. Dieses schrittweise Vorgehen fand ich sehr zielführend.

#### Was würden Sie rückblickend anders machen?

**OL:** Nichts, ich halte unsere Firmenübergabe für gelungen. Wir waren in guten externen Händen. Die Nachfolge ist so mit Sicherheit viel besser geglückt, als wenn wir sie allein hätten aufsetzen müssen.

**GL:** Unsere Lösung hat für mich von Anfang an gepasst. Allerdings war vieles neu und ich musste das meiste von Grund auf neu lernen. Gerade auch, weil mein Vater mich kaum aktiv einführte. So ging für mich alles ein wenig schnell. ●

#### Für jeden Zweck und alle Branchen



Mit über 50 Jahren Erfahrung ist ELA Container der Spezialist, wenn es um mobile Raumlösungen geht. Ob als Kindergarten, Bankfiliale, Arztpraxis oder kurzfristiger Wohnraum: ELA Container sind universell einsetzbar. [www.container.de](http://www.container.de)



ela[container]

CHRISTINA RAMI-MARK IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

# „Eine Frauenquote tut kompetenten Frauen weh“

Christina Rami-Mark hat als junge Frau das österreichische Familienunternehmen Mark, einen Spezialisten für Tiefzieh-Technik, übernommen. Im Interview mit Jürgen Kreindl spricht sie über ihre Herausforderungen und darüber, was sie potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern dringend rät.

**Christina, du bist Expertin für medizinische Radiochemie. Du hast dein Studium in kürzester Zeit mit Auszeichnung abgeschlossen und gleich danach eine Professur übernommen. Wie kam es dazu?**

**CHRISTINA RAMI-MARK:** Mein Vater ist Ingenieur, meine Mutter Ärztin und ich wollte immer schon analytisch hinter die Dinge blicken. Da war Chemie der Mittelweg. Ich habe mir bewusst ein Studium ausgesucht, in dem ich meine eigene Kompetenz beweisen konnte. Wohl auch, weil ich nicht das Image haben wollte: Die Tochter hat sich ins gemachte Nest gesetzt. Ich wollte die Bestätigung, dass ich auch auf eigenen Beinen stehen kann. Ich glaube, das ist bei Frauen in dieser Situation etwas anderes als bei Männern.

**Wieso bist du überhaupt ins Unternehmen eingestiegen?**

Ich stand vor der Wahl: Entweder ich steige ins Unternehmen ein oder mein Vater verkauft es. Nach kurzer Bedenkzeit habe ich mich dafür entschieden einzutreten.

**Wie haben die altgedienten, meist männlichen Kollegen die Tochter vom Chef empfangen?**

Da war schon erst mal die Frage: Was will diese Blondine aus Wien mit Studium und Dokortitel in der Produktion, in der vor allem ältere Nebenerwerbslandwirte arbeiten? Okay, sie haben mich am Anfang getestet: Wie weit können sie gehen? Kann sie sich in technische Zeichnungen reindenken, versteht sie Tiefziehen? Aber als die Kollegen gesehen haben, dass ich kein „Business-Baby“, sondern engagiert und zugänglich bin, habe ich mir relativ schnell ein Respektverhältnis erarbeitet. Ich glaube, ich kenne jede und jeden unserer 550

Mitarbeitenden mit Vornamen und weiß, wo sie oder er wohnt, welche Familiengeschichte sie oder er hat. Ich habe durchaus ein offenes Ohr für unsere Leute.

**Mit wem hast du dich bei der Entscheidung, ob du bei Mark eintrittst, beraten?** Mein Vater und ich haben damals einen Strategieprozess aufgesetzt und dafür einen externen Strategieberater geholt. Von dem haben wir uns gleich wieder getrennt. Wir haben relativ schnell gemerkt, dass ein aufgesetztes Denken von außen nicht zu uns passt. Also haben wir es intern aufgezogen und ich habe viel „Pain-Sharing“ betrieben, also nach Netzwerken Ausschau gehalten, in denen Leute in ähnlicher Lage sind. Als mein Vater und ich uns zu 80 Prozent einig über unsere Zukunft waren, haben wir entschieden: Das passt, denn wir müssen uns nicht in allem einig sein.

**Also alles gar nicht so schwer?**

Grenzen müssen schon ausgelotet werden. Aber trotzdem wertschätze ich das Lebenswerk der älteren Generation. Sie hat extrem viel aufgebaut und braucht ihre Freiräume, genau wie ich.

**Apropos Freiräume, wie teilst du dir die Geschäftsführung mit deinem Vater?**

## ZUR PERSON

### Christina Rami-Mark

trat 2016 in das Familienunternehmen Mark Metallwarenfabrik GmbH in Spital/Pyhrn ein. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin. Nach ihrem Chemiestudium arbeitete sie in der Forschung der MedUni Wien. Danach sammelte sie Erfahrungen bei ISI Automotive, der voestalpine Steel Division und im BMW-Werk Steyr. Die Mutter einer Tochter engagiert sich für Chancengleichheit und in zahlreichen österreichischen Netzwerken.



Christina Rami-Mark

Gar nicht. Mein Vater hat sich aus der Metallwarenfabrik komplett zurückgezogen. Er kommt täglich zwei Stunden rein, liest seine Post, trifft die Leute im Café und geht wieder. Schwieriger ist es bei unseren Spin-offs, die er gegründet hat. Da liegt die Governance noch bei meinem Vater. In Zukunft werden wir hier sicherlich noch ein Modell brauchen und vielleicht auch Fremdgeschäftsführer, um sie zu managen.

**Hast du Bedingungen für deinen Einstieg gestellt?**

Ich brauchte noch Input von außen. Ich wollte nicht mein Leben lang im selben Teich schwimmen. Um Fachkenntnisse zu sammeln, war ich deshalb jeweils ein halbes Jahr bei drei Automobilzulieferern. Das kann ich allen potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern nur empfehlen.

**Warum ist dir das so wichtig?**

Das ist essenziell. Der Austausch in jungen Netzwerken für Führungskräfte ist genauso wichtig. Aber ich wollte bewusst nicht auf der

Chef-Ebene unterwegs sein, sondern in Forschung und Entwicklung sein, im Qualitätsmanagement, in der Produktion. Da sind die wichtigen Schnittstellen, an denen man mit Leuten in Berührung kommt und erkennt, welche Prozesse funktionieren. Ich war bei den Zulieferern und auch bei uns im Blaumann in jeder Abteilung. Als dann die Leitung des Projektmanagements frei wurde, habe ich sie übernommen.

**Hattest du eine Exit-Strategie?**

Ehrlicherweise ja, zurück an die Universität, aber ich habe nie daran gedacht, dieses Ticket zu ziehen. Ich habe es sehr genossen, dass wir an der Universität ein sehr heterogenes, internationales Team waren. Wenn du danach nach Oberösterreich in ein Unternehmen mit lauter Männern von 40, 50 Jahren plus kommst, ist die Zusammenarbeit schon ein bisschen anders. Aber daraus kann man lernen, welche Vorteile beide Varianten haben. Heute liegt der Altersschnitt bei Mark bei 34 Jahren und wir haben viele junge Frauen im Werkzeugbau und in den technischen Berufen.

**Hat das den Unternehmensalltag verändert?**

Ja. Mittlerweile sehen auch unsere Mitarbeitenden, dass mehr Gemeinschaft entsteht, dass wir unterschiedlicher und kreativer denken. Aber von einer Frauenquote halte ich nichts. Die tut kompetenten Frauen einfach weh. Die Person mit der besseren Qualifikation soll den Job bekommen. Voraussetzung muss aber Chancengleichheit im Sinne von Kinderbetreuung, Teilzeit und Väterkarenz

sein. Welcher Mensch hat sich überlegt, dass erwerbstätige Menschen fünf Wochen Urlaub haben, aber Schulkinder neun allein im Sommer? Das ist für mich extrem schwer verständlich und hat in einer modernen Gesellschaft, glaube ich, auch keinen Platz. Wir haben extrem viele gut ausgebildete Frauen, die studieren, mit Auszeichnung abschließen und an der Betreuungssituation verzweifeln.

**Stehen sich Frauen manchmal auch selbst im Weg?**

Sicher nicht bei diesem Thema. Aber gerade für junge Frauen ist es wichtig, für sich einzustehen und sich nicht selbst kleinzumachen. Und Sprache ist ein mächtiges Tool. Ich kämpfe im Unternehmen gegen die ältere Generation fürs Gendern – auch wenn mein Vater es blödsinnig findet. Aber wenn ich dir jetzt sage: Stelle dir drei Richter mit schwarzen Kleidern und rot lackierten Fingernägeln vor, hast du ein komisches Bild im Kopf. Weil Richter und Richterin eben nicht das Gleiche sind.

**Müssen Frauen nach deiner Erfahrung immer noch härter arbeiten, um das Gleiche zu erreichen?**

In unserer Branche? Ja. Ein skurriles Beispiel über veraltete Wahrnehmung: Wenn ich in der Signatur meiner E-Mail meinen Dokortitel weglassen, werde ich gerne mal als Sekretärin betitelt.

**Teilst du die Selbstverständlichkeit, mit der junge Fach- und Führungskräfte heute ihren Wunsch nach besserer Work-Life-Balance vertreten?**

Führungskräfte, die ein Unternehmen vorwärtsbringen wollen, haben keine „Nine-to-five-Attention“. Aber auch Kollegen, die 55 plus sind, sagen: Ich habe schon viel erreicht und möchte die Stunden reduzieren. Dem kommen wir gern entgegen, weil wir ihre Senior-Expertise sehr schätzen. Was wir alle brauchen, ist eine flexible Zeiteinteilung und eine sinnstiftende Aufgabe. Wertschätzung motiviert: Deshalb bekamen alle Mitarbeitenden, als wir die Umsatzschwelle von 100 Mio. Euro erreicht hatten, zwei zusätzliche Urlaubstage. Geld ist aber nur ein Hygienefaktor. Wir versuchen, den Leuten so entgegenzutreten, wie sie behandelt werden wollen, und nicht, wie sie behandelt werden wollen.

**Auf welche Herausforderungen von außen müssen sich potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger jetzt einstellen?**

Die geopolitischen Fragen der kommenden Jahre sind enorm und die kurzzyklischen Schwankungen in der Konjunktur fallen immer enger und höher aus. Bei unserer Exportquote von 44 Prozent empfinde ich diese Mischung als eine extreme Herausforderung. Man kann gar nicht genug Vor- und Weiterbildung haben, gerade auch bei Nachhaltigkeit und Governance. Mein Tipp: Vernetzt euch mit Leuten, die Schwierigkeiten gemeistert haben und unter vier Augen ehrlich darüber sprechen, was bei ihnen nicht gut gelaufen ist. Öffentlich werden das viele niemals sagen, weil sich das gegenüber der alten Generation nicht gehört. Schade, denn das ist extrem wertvoll. Wir kämpfen doch alle mit den gleichen Herausforderungen. ●



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](http://www.rochusmummert.com)

BETTINA KLIER-ZÜHLSORFF IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

# „Krisensituationen sind eine echte Bewährungsprobe“

Die Klier Hair Group ist Europas größtes Filialunternehmen in der Friseurbranche. Geführt wird das Unternehmen in dritter Generation von Michael und Robert Klier. Gesellschafterin und Aufsichtsratsvorsitzende Bettina Klier-Zühlsdorff spricht mit Silke Fußbahn, Partnerin bei Rochus Mummert, über die Bedeutung von Werten im Familienunternehmen.

**Liebe Frau Klier, Werte spielen in Familienunternehmen wie dem Ihrigen naturgemäß eine wichtige Rolle. Was ist Ihre persönliche Sicht auf das Thema Werte im unternehmerischen Kontext?**

**BETTINA KLIER-ZÜHLSORFF:** Werte sind für meinen Bruder und mich sowie für unser Familienunternehmen insgesamt das Fundament unseres Handelns. Ob in der operativen Geschäftsführung oder im Gesellschafterkreis: Werte geben uns Orientierung und Halt, auch in schwierigen Zeiten. Werte schaffen Vertrauen und Transparenz, was im Umgang mit unseren Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie weiteren externen Partnern von entscheidender Bedeutung ist. Werte müssen jedoch nicht nur diskutiert, sondern auch konsequent gelebt und vorgelebt werden, um tatsächlich einen unternehmerischen Nutzen zu generieren.

**Als Berater und Begleiter von Familienunternehmen haben wir oft erlebt, dass die Realität in den Unternehmen anders aussieht als die Diskussion über Werte im Gesellschafterkreis. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, wenn es darum geht, Werte vom Gesellschafterkreis ins Unternehmen und den Markt zu übertragen?**

Eine der größten Herausforderungen ist sicherlich die Konsistenz in der Umsetzung. Es gibt viele positive Hebel, gleichzeitig aber auch Fehler und Inkonsistenzen, die verhindern können, dass Werte einen positiven Nutzen generieren. Eine Herausforderung und damit mitunter auch ein Problem ist es, dass Werte zwar diskutiert, aber nicht konsequent in die Organisation getragen werden. Das kann schnell zu Frustration im Gesellschafterkreis führen, wenn Diskussionen untereinander nicht die erhofften Auswirkungen haben. Es gibt fundamentale Werte, die per se

tatsächlich gelebt werden, in einem Familienunternehmen wie dem unseren über mehrere Generationen hinweg.

**Die dritte Generation in Familienunternehmen durchlebt oft eine neuralgische Phase. Können Sie uns erzählen, wie Ihr Unternehmen diese Phase erlebt und gemeistert hat?**

Ja, die dritte Generation ist oft eine Zeit, in der sich vieles neu finden muss. In unserem Fall wurde das Unternehmen von unserer Großmutter Elfriede Klier in der schwe-

„  
**Es ist wichtig, Werte immer wieder zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie tatsächlich gelebt werden.“**

Bettina Klier-Zühlsdorff

nicht „angefasst“ werden sollten. Gleichzeitig sollte es immer Raum dafür geben, Werte zu adaptieren und weiterzuentwickeln – eine Evolution von Werten sozusagen. Mein Bruder und ich sind davon überzeugt, dass es wichtig ist, Unternehmenswerte immer wieder zu überprüfen und somit sicherzustellen, dass sie

ren Nachkriegszeit gegründet. Die Nachfolge übernahmen dann unser Vater und Onkel, die aufgrund der geschwisterlichen Nähe als Zwillinge sehr eng miteinander verbunden waren. In der dritten Generation kamen bei uns, und das ist naturgemäß häufig der Fall, mehrere Familienstämme hinzu. Es ist nicht



Bettina Klier-Zühlsdorff mit Bruder Michael Klier

mehr so einfach, eine klare Linie zu behalten, da Cousins und Cousinen ins Spiel kommen und auch Ehepartner sowie eine Vielzahl von Kindern. Das ist auf der einen Seite eine große Bereicherung und gleichzeitig macht es die Sache komplizierter und herausfordernder. In solchen Situationen spielen eine klare Haltung und Werte eine entscheidende Rolle und es ist besonders wichtig, die Werte des Unternehmens immer wieder ganz klar als Orientierung und Wegweiser zu kommunizieren und sicherzustellen, dass sie von allen akzeptiert und gelebt werden.

**Der Umgang mit Krisensituationen ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Wie haben Sie in Ihrem Unternehmen Werte und Verantwortungsbewusstsein in Krisenzeiten aufrechterhalten?**

Krisensituationen sind eine echte Bewäh-

rungsprobe für die Werte eines Unternehmens. In der Corona-Zeit bspw. wurden aus fünf Gesellschaftern plötzlich nur noch zwei, mein Bruder und ich. In solchen Zeiten ist es entscheidend, dass diejenigen, die Verantwortung tragen, auch bereit sind, die finanziellen Risiken zu übernehmen und die Führung zu behalten. Kommunikation und Transparenz sind dabei besonders wichtig, um Orientierung zu geben und Stärke sowie Zuversicht auszustrahlen. Natürlich gab es auch für uns Phasen als Unternehmer, in denen wir vor sehr großen Herausforderungen standen. In diesen Phasen haben uns unsere Werte getragen und unsere Haltung war immer klar: Wir glauben an das Unternehmen und wir arbeiten kontinuierlich an Lösungen. Und allem voran: Wir unterstützen uns gegenseitig. Wir sind davon überzeugt: Diese Haltung und diese Grundwerte unserer Unternehmensführung spüren auch unsere Mitarbeitenden.

**Wie kompatibel sind Manager, die in einem Familienunternehmen neben der Inhaberefamilie Verantwortung tragen, wenn es um**

**das Thema Werte geht? Können sie zum Werterhalt beitragen oder stören sie eher?**

Bei uns besteht das operative Management-Team heute aus meinem Bruder, meinem Cousin und drei externen Führungskräften. Diese Mischung ermöglicht es uns, die Werte des Familienunternehmens zu bewahren und gleichzeitig von externem Know-how zu profitieren. Wir sind überzeugt: Ein externer Blick kann helfen, die Werte zu hinterfragen und glaubwürdig zu multiplizieren, sodass sie im modernen Unternehmenskontext relevant bleiben.

**Ein wichtiges Thema heute ist das Thema Diversität. Wie gehen Sie damit um?**

Diversität ist in unserer Branche fest verankert, Pluralität in der Historie unseres Unternehmens seit Beginn von großer Bedeutung.

Heute beschäftigt die Klier Hair Group über 5.000 Mitarbeitende. Eine Arbeitsatmosphäre, in der Menschen gerne und mit Perspektive arbeiten, war uns schon immer wichtig und wird in Zeiten des Fachkräftemangels immer erfolgskritischer. In unserem Aufsichtsrat sitzen daher neben einer HR-Expertin auch weitere Führungspersönlichkeiten mit entsprechender Fachexpertise, die uns mit ihrer Kompetenz in unseren unternehmensrelevanten Bereichen begleiten. Und wer auf unsere Website schaut, der entdeckt auf unserer Karriereseite das Hashtag #wirsindsovielmehr. Genau das ist unsere Überzeugung!

**Apropos Nachwuchs: Sie haben selbst drei Kinder. Wie sieht deren berufliche Zukunft im Familienunternehmen aus?**

Als Familienunternehmer denken wir grundsätzlich langfristig, zukunftsorientiert und somit auch generationsübergreifend. Da liegt es in der Natur der Sache, dass wir uns familienintern Gedanken über unser persönliches Wirken hinaus machen. Für mich persönlich kann ich sagen, dass es mir immer sehr wichtig war, frühzeitig, offen und transparent mit meinen drei Kindern über ihre beruflichen Perspektiven zu sprechen. Jedes Kind hat ganz eigene Wünsche und Talente, die es für mich als Elternteil individuell zu fördern gilt. Ich werde alle drei Kinder gleichermaßen dabei unterstützen, den eigenen Weg selbstbewusst zu gehen, ganz gleich, ob innerhalb oder außerhalb unseres Familienunternehmens.

**Abschließend, welche Rolle spielen Werte, Haltung und Stabilität für die Zukunft Ihres Unternehmens?**

Werte, Haltung und Stabilität sind entscheidend, um in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich zu sein und zu bleiben. Es ist die Verantwortung eines Unternehmers, sich immer wieder aufs Neue auf Veränderungen einzustellen. Gerade in Zeiten, in denen Veränderungen fast schon zum Alltag gehören, gibt eine klare Haltung Sicherheit und Orientierung, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Gesellschafter. Die Klier Gruppe verfolgt ambitionierte Zukunftspläne, wir sind nicht am Ende unserer Reise, sondern stehen wie immer mittendrin – das war vor zehn Jahren so, vor zwanzig Jahren und wird auch in Zukunft so sein. ●



**Silke Fußbahn** ist Partnerin und Executive-Search-Beraterin bei Rochus Mummert.

# Meinung

VON STEFAN HEIDBREDER

## Generationswechsel im Familienunternehmen ist kein Selbstläufer

Die Standortfaktoren und die gesellschaftliche Stimmung beeinflussen die nächste Generation.

Familienunternehmen sind mit 90 Prozent aller Unternehmen von jeher der vorherrschende Unternehmenstypus. Sie sind die Urform des Wirtschaftens. Doch diese Vielfalt des Unternehmertums ist in Gefahr, wenn die junge Generation keinen Anreiz hat, die Nachfolge anzutreten.

Etwa alle 30 Jahre steht in jedem der knapp drei Millionen Familienunternehmen in Deutschland ein Generationswechsel an. Das ist eine Garantie für Kontinuität und Erneuerung in einem Familienunternehmen sind nicht nur besonders, sondern auch besonders wichtig für unsere Volkswirtschaft und unseren Wohlstand. Doch die Politik hat das oft nicht im Blick. Sie behandelt Familienunternehmen wie eine nahezu unbegrenzt belastbare Selbstverständlichkeit.



Stefan Heidbreder

gar noch vor dem Klimawandel. Mancher NextGen will sich als solcher gar nicht mehr zu erkennen geben.

Zwar wollen immer noch viele der Nachfolgegeneration das Geschäft übernehmen – rund 70 Prozent laut Umfrage. Aber gleichzeitig zeigt sich eine deutliche Tendenz, dass immer mehr zu einem Verkauf bereit sind. Zwischen 2020 und 2023 gab es ein Plus von neun Prozentpunkten.

Gründe dafür muss man nicht lange suchen: Familienunternehmen sehen sich mehr und mehr Offenlegungs- und Dokumentationspflichten ausgesetzt, wie bspw. dem Lieferkettengesetz. Immer mehr Regulierung schränkt die unternehmerische Freiheit empfindlich ein. Zudem ist Deutschland im internationalen Vergleich schon längst Höchststeuerland. Im Länderindex der Stiftung Familien-

unternehmen rangiert Deutschland mit seinen Standortfaktoren auf Platz 18 von 21 untersuchten Industriestaaten.

### Politik muss verlässliche Rahmenbedingungen schaffen

Die Stärken der Familienunternehmen sind klar: Sie denken in Generationen und nicht in Quartalen. Sie gehen mit Ressourcen und Mitarbeitenden verantwortungsvoll um. Deshalb sind sie auch in Krisen ein zuverlässiger Stabilitätsanker.

Das klappt, solange die Voraussetzungen für einen gelingenden Generationswechsel in Familienunternehmen vorhanden sind. Dazu zählen verlässliche Rahmenbedingungen und ein fairer Wettbewerb. Konkrete Forderungen sind: keine Verschärfung der Erbschaftsteuer, keine Wiedereinführung einer Vermögensteuer, keine neuen Regulierungen, sondern endlich „One in, one out“ umsetzen, Senkung der Körperschaftsteuer, Hürden für ausländische Fachkräfte abbauen, eine konsequente Digitalisierung der Verwaltung und nicht zuletzt mehr Vertrauen in die Unternehmen!

Wenn die Politik das schaffen kann, kann sie weiterhin auf generationsübergreifende Kontinuität, Wohlstand und Innovation der Familienunternehmen zählen. ●



Stefan Heidbreder ist seit 2005 Geschäftsführer der gemeinnützigen Stiftung Familienunternehmen. Sie ist der bedeutendste Förderer wissenschaftlicher Forschung zum Thema Familienunternehmen. Die 2002 gegründete Stiftung wird mittlerweile getragen von über 600 Firmen aus dem Kreis der größeren deutschen Familienunternehmen.

### NextGen setzt neue Akzente

In den kommenden drei Jahren wird bei 43 Prozent der Familienunternehmen das Unternehmen oder Anteile davon an die nächste Generation übertragen. Mit einer familieninternen Nachfolge ist konstant bei einem Drittel aller Familienunternehmen zu rechnen, wie wir aus Studien und Umfragen der Stiftung Familienunternehmen wissen.

Diese Übergabephase sind hochsensibel: Die Elterngeneration muss loslassen und vertrauen, die jungen Nachfolgenden übernehmen die volle Verantwortung. Und sie setzen neue Akzente. Rund 75 Prozent der sogenannten NextGens priorisieren das Thema Nachhaltigkeit sehr hoch. Maßnahmen und Strategien in diesem Bereich haben laut der Längsschnittstudie „Deutschlands nächste Unternehmergeneration“ der Stiftung Familienunternehmen ein über die Jahre deutlich zunehmendes Gewicht: 2023 belief sich das Plus im Vergleich zur Erhebung 2020 auf 11,4 Prozentpunkte.

### Standortnachteil Erbschaftsteuer

In Zeiten des Generationswechsels kommen also große Umbrüche auf die Familienunternehmen zu. Gleichzeitig werden sie in dieser sensiblen Phase mit der Erbschaftsteuer konfrontiert. Von den Herausforderungen, denen sich die Nachfolgerinnen und Nachfolger zu stellen haben, nennen sie zuvorderst die Erbschaftsteuer. Nicht-Familienunternehmen haben diese finanzielle Belastung nicht.

Es sind aber auch persönlichere Gründe, die der Nachfolgegeneration zu schaffen machen: Aus der Umfrage wissen wir, dass Deutschlands nächste Unternehmergeneration die Gefahr einer politischen Polarisierung und einer sozialen Spaltung der Gesellschaft als sehr groß einschätzt. Diese rangiert bei den Zukunftsängsten so-

## FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

### Nachfolgewelle in Familienunternehmen

43%

der Familienunternehmen planen in den nächsten drei Jahren die Nachfolge

34%

gelingt die Übergabe an die nächste Generation

42%

der Familienunternehmen haben keinen familieninternen Nachfolger für die Geschäftsleitung

Quellen: ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, München; Stiftung Familienunternehmen

### Woran die Nachfolge scheitert



Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024

VON INKA WICHMANN

# Wohlstandstreiber Forschung

Dieter Schwarz hat sich gegen eine familieninterne Nachfolge entschieden. Der Eigentümer von Lidl und Kaufland hat seine Unternehmensgruppe seiner gemeinnützigen Stiftung vermacht. Die setzt auf die Ressource Bildung – und will Europa fitmachen in der Schlüsseltechnologie KI.

Neben dem Laptop tanzen zwei Skydancer, zwei Himmelsfiguren, die dank Gebläse hin- und herzappeln. Drei Jugendliche ziehen vor der Laptop-Webcam Gesichter. Wenn jemand fröhlich guckt, springt der lachende Skydancer hervor, schaut jemand traurig, der weinende Skydancer. Die Jugendlichen haben ein Gerät entwickelt, das mittels Künstlicher Intelligenz Gefühle erkennen kann. Sie haben die Software programmiert, das Modell trainiert und den Schaltplan erstellt – und schließlich sogar die Himmelsfiguren genäht, die nun im Wind tanzen. Bildung, Forschung und ein Funken Unternehmensegeist kommen hier in einem Projekt zusammen – ganz im Sinne der gemeinnützigen Dieter Schwarz Stiftung. Zu den Leuchtturmprojekten der Stiftung zählt das Science-Center experimenta in Heilbronn, in dem Wissbegierige experimentieren können, u.a. in einem sogenannten Maker-Space für junge Menschen ab 14 Jahren, die etwas gestalten wollen – sei es digital oder elektronisch, mit Hölzern oder mit Textilien. Wie die Jugendlichen, deren Skydancer Emotionen vermitteln.

„Wir wollen unseren Teil dazu beitragen, den Wohlstand der Gesellschaft zu erhalten und die Transformation der Wirtschaft voranzutreiben“, sagt Prof. Reinhold Geilsdörfer, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung. Dieter Schwarz gehört als Eigentümer von Lidl und Kaufland zu den reichsten Deutschen. Der Familienunternehmer traf bereits 1999 eine ungewöhnliche Entscheidung: Er überführte seine Unternehmensgruppe in die Stiftung. Ein Teil der Erträge muss gemeinnützigen Zwecken dienen. Wenn die Gruppe wächst, wächst auch die Stiftung. Derzeit hat die Unternehmensgruppe aus dem baden-württembergischen Neck-

arsulm 575.000 Mitarbeitende in 32 Ländern. 2023 lag der Umsatz bei 167,2 Mrd. Euro. Auch wenn Geilsdörfer keine Zahlen nennt: Damit gehört die Stiftung zu den größten privaten deutschen Stiftungen. „Wir sind ein Sonderfall in der Stiftungslandschaft“, sagt Geilsdörfer. „Wir fördern nachhaltig und investieren langfristig.“

Warum sich Dieter Schwarz gegen eine familieninterne Nachfolge entschieden hat? „Ich kann nicht für Herrn Schwarz sprechen“, sagt Geilsdörfer. „Aber es ist ein Weg, um das Unternehmen zu sichern.“ Es geht darum, nicht nur Schwarz' Lebenswerk fortzuführen, sondern auch seine Zukunftsvision umzusetzen. „Unser Ziel ist es, die Arbeitsplätze und damit den Wohlstand für die nächsten 50 Jahre zu bewahren.“ Die Stiftung solle, so die

können“, so Geilsdörfer. „Unsere Schwerpunkte sind Bildung, Forschung und Unternehmertum.“

## Einst rauchten die Schloten, heute die Köpfe

Auf der Heilbronner Kraneninsel ragt ein Klinkerbau auf, der Speicher einer ehemaligen Ölmühle. Daneben ein Glas-Stahl-Konstrukt: Fünf Geschosse schieben sich so ineinander, dass sie eine Spirale ergeben. Hier sitzt die experimenta, das mit rund 25.000 qm größte Science-Center Deutschlands. In diesem Komplex lernen Menschen wie die Skydancer-Erfinder Wissenschaft und Technik kennen. Die experimenta ist ein Beispiel für die inzwischen 700 Einrichtungen und Initiativen, die die Dieter Schwarz Stiftung

”

**Unser Ziel ist es, die Arbeitsplätze und damit den Wohlstand für die nächsten 50 Jahre zu bewahren.“**

Prof. Reinhold R. Geilsdörfer

Selbstbeschreibung, dort tätig werden, wo Wirtschaft und Gesellschaft Anforderungen stellen, die staatliche Organe nicht ausreichend erfüllen könnten. Gerade im Bereich der Digitalisierung – von der Künstlichen Intelligenz bis zur Cybersecurity – sieht Geilsdörfer gewaltige Herausforderungen: „In diesen Zukunftsthemen hat der Staat sich zu stark zurückgenommen.“ Keine Frage: Einige Probleme sind zu groß, als dass eine Stiftung sie allein bewältigen könnte, Energie-sicherheit etwa. „Wir investieren daher in die Felder, auf denen wir etwas bewegen

seit ihrer Gründung vor knapp 25 Jahren unterstützt. Besonders in Heilbronn, Dieter Schwarz' Heimatstadt, ist das Engagement der Stiftung sichtbar – auch weit über die Kraneninsel hinaus. Die Angebote richten sich an Menschen aller Altersstufen in verschiedenen Lebensphasen. So gibt es u.a. eine bilinguale Ganztagschule, eine Erzieherakademie, eine Programmierschule. Modellstadt für Deutschland will Geilsdörfer dieses neue Heilbronn noch nicht nennen. „Aber wir hoffen schon, dass es Nachahmer gibt, die uns als Benchmark sehen.“



Prof. Reinhold Geilsdörfer

Vor 150 Jahren rauchten in Heilbronn die Schloten. „Schwäbisches Liverpool hat man Heilbronn früher genannt“, erzählt Geilsdörfer. Heilbronn war im 19. Jahrhundert zu einer Industriestadt geworden. Mit Audi, Bosch und natürlich Lidl selbst ist der Landkreis nach wie vor eine wirtschaftsstarke, zukunfts-fähige Region. Doch Geilsdörfer denkt weiter: „Wir müssen diesen Erfolg in die Zukunft transferieren. Und für einen solchen Transformationsprozess brauchen wir junge Menschen, die bereit sind, Risiken einzugehen, die die Welt verändern wollen.“ Was aber tun, um exakt diese jungen Menschen für Heilbronn zu begeistern? „Wir wussten: Was wir brauchen, ist eine Top-Universität, die ein Image hat, die einen Namen hat, der über die Landesgrenzen hinaus bekannt ist.“ Wie die Technische Universität München: Die Dieter Schwarz Stiftung hat ihr 42 Professoren in Wirtschaftswissenschaften und Informatik finanziert – zunächst für eine Dauer von 30 Jahren. Das Besondere: 32 dieser Professoren sind in Heilbronn angesiedelt. Seit dem Wintersemester 2018/2019 hat die TU München dort eine Außenstelle, den TUM Campus Heilbronn.

Diese Außenstelle hat sich auf dem Bildungscampus angesiedelt, auf dem die Dieter Schwarz Stiftung für Grundstücke, Gebäude und auch Unterhaltskosten aufkommt. 16 Einrichtungen aus Bildung und Wissenschaft sind auf dem Campus zu Hause. Die Kooperation mit München empfindet Geilsdörfer

als entscheidendes Moment: „Die TU München hat international ganz viele Türen für uns geöffnet: z. B. zu Stanford, Oxford, Singapur.“ Nun gibt es Fördervereinbarungen mit weltweit renommierten Universitäten – und damit einen regen Austausch von Doktoranden, Postdocs und Professoren. 8.000 Studierende lernen heute auf dem Bildungscampus. Geilsdörfers Plan ist aufgegangen: Mit der Gründung der Außenstelle der TU München darf sich Heilbronn Universitätsstadt



**STIFTUNG ALS  
NACHFOLGELÖSUNG**  
18.3.2025 → Düsseldorf

esse beobachtet: „Rein formal betrachtet ist Herr Schwarz nicht der Entscheider. Denn über die Investitionen der Stiftung entscheidet eine Gesellschafterversammlung, die sich aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zusammensetzt.“

Welche Auswirkungen die Initiativen in zehn, zwanzig Jahren haben werden, lässt sich derzeit noch nicht mit Bestimmtheit sagen. „Für eine Impact-Messung ist es zu

”

**Wir haben die Chance, Strukturen zu schaffen, die funktionieren.“**

Prof. Reinhold R. Geilsdörfer

nennen. Und junge Menschen aus aller Welt sind voller Tatendrang hergezogen. Doch ob sie bleiben, ist noch offen. Aus dem ersten Bachelor-Jahrgang haben zumindest 25 Prozent die Region nicht verlassen. Eine Zahl, die Geilsdörfer allerdings steigern will.

Dafür soll auch der „Campus Garden“ sorgen. Er soll die Brücke zwischen der Stadtgesellschaft und dem Bildungscampus schlagen.

Dass Heilbronn einmal eine Forschungs-kooperation mit Oxford haben würde, hätte zur Stiftungsgründung wahrscheinlich kaum jemand vermutet. „Die Unternehmensgruppe ist gewachsen – und damit ist auch unser Budget gestiegen“, so Geilsdörfer. „So konnte sich der Campus zu dieser Größe entwickeln.“ Die Unternehmen der Schwarz-Gruppe haben mit Schwarz Digits seit Kurzem auch eine IT- und Digitalsparte. Gleichzeitig lernt auf dem Bildungscampus der IT-Nachwuchs. Trotzdem, so Geilsdörfer, habe die Stiftung ihre Förderungen nicht nach den Bedürfnissen der Gruppe ausgerichtet. „90 Prozent der deutschen Unternehmen sehen die größten Herausforderungen in der Digitalisierung. Dieser Schwerpunkt hat nur wenig mit der Gruppe zu tun – und viel mit den Anforderungen der Zukunft.“ Und auch wenn Dieter Schwarz die Projekte der Stiftung mit Inter-

früh“, so Geilsdörfer. Sicher ist allerdings schon jetzt: Heilbronn wird sich weiter verändern. „Die Stadt wird einen internationaleren Touch erhalten. Wir werden wirtschaftlich noch einen Schritt nach vorn tun – auch dank der neuen Unternehmen, die hierherkommen.“ Angezogen werden sie von einem neuen Mammutprojekt, das die Dieter Schwarz Stiftung maßgeblich unterstützt: In Heilbronn entsteht der Innovation Park Artificial Intelligence, kurz IPAI. IPAI soll das größte Ökosystem für Künstliche Intelligenz in Europa werden – in der Hoffnung, zu China und den USA aufzuschließen. 5.000 Menschen sollen hier die KI-Entwicklung vorantreiben. „Wir haben eine Chance, Strukturen zu schaffen, die wirklich funktionieren, die die Souveränität von Europa stärken und Wertschöpfung bringen“, sagt Geilsdörfer. Er weicht den Risiken, die eine solche Investition bedeutet, nicht aus: „Forschung ist wirklich der Wohlstandstreiber. Ohne geht es nicht.“ ●



**Prof. Reinhold R. Geilsdörfer** ist seit 2016 Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung für den Bereich Wissenschaft. Die Stiftung leitet er gemeinsam mit Silke Lohmiller, die den Bereich Bildung vertritt. Zuvor war der Ingenieur für Physik und Maschinenbau sechs Jahre Präsident der Hochschule Baden-Württemberg, nachdem er als Professor und Studiengangsleiter sowie Direktor der Berufsakademie Mosbach tätig war.

## ZUR PERSON Dieter Schwarz

wurde am 24. September 1939 als Sohn des Kaufmanns Josef Schwarz in Heilbronn geboren. Nach Abitur und Ausbildung übernahm er nach dem Tod des Vaters 1977 die alleinige Unternehmensführung des väterlichen Betriebs. 1999 wurde die Dieter Schwarz Stiftung gGmbH Eigentümerin der Unternehmensgruppe mit 99,9 Prozent der Kapitalanteile. Die übrigen 0,1 Prozent (und sämtliche Stimmrechte) übertrug Schwarz der Schwarz Unternehmenstreuhand KG.



PATRICK ZIMMERMANN IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Ein Unternehmen ist immer eine Achterbahnfahrt“

Patrick Zimmermann ist der Enkel von Max Zimmermann, dem Gründer des Fleisch- und Wurstherstellers Zimbo. Im Interview erzählt er, wieso sich seine Familie für den Verkauf des Unternehmens entschieden hat, nach welchen Prinzipien er über das Family Office Zimmermann Investment heute in aufstrebende Start-ups investiert und warum ihm die Zukunft des Standorts Deutschland Sorgen bereitet.

**Patrick, dein Großvater hat den Fleischwarenhersteller Zimbo gegründet, dein Vater hat das Unternehmen internationalisiert und ausgebaut. Die logische Folge wäre gewesen, dass du das Unternehmen in dritter Generation fortführst. Wieso kam es anders?**

**PATRICK ZIMMERMANN:** Mein Großvater hat die Firma Zimmermann 1953 gegründet und sie rund zwölf Jahre später mit einem Dutzend Mitarbeitenden meinem Vater übergeben, der dann innerhalb von 40 oder 50 Jahren mehrere 1.000 daraus gemacht hat. Ich war seit 1992 ebenfalls im Unternehmen und habe dort die Internationalisierung nach Südosteuropa vorangetrieben, zuletzt auch in der Geschäftsleitung. Ende der 1990er-, Anfang der 2000er-Jahre haben wir einen Familienkodex entwickelt. Mein Vater ist immer sehr unternehmerisch unterwegs gewesen. Bei ihm galt das Prinzip „Erfolg durch Leistung“. In unserem Generationenvertrag haben wir uns darauf verständigt, dass die nächste Generation sich zuerst extern erfolgreich bewähren muss, bevor sie ins Familienvermögen reinwachsen darf.

**Das hast du dann auch gemacht, oder?**

Genau, ich habe dann entschieden, eine Unternehmensberatung mit dem Fokus auf das Thema Einkauf zu gründen. Diese Unternehmensberatung hat sich gut entwickelt: Wir haben sie erst vor fünf Jahren mit 250 Mitarbeitenden an einen französischen Private-Equity-Konzern verkauft. Der Aufbau dieses Unternehmens war meine Kür und der Beweis, dass ich mich erfolgreich selbstständig machen kann.

**Wieso habt ihr 2008 dennoch entschieden, das Unternehmen zu verkaufen?**

Ich wollte immer Unternehmer werden, habe aber über die Jahrzehnte gesehen, wie schwer es ist, in der Lebensmittelbranche erfolgreich zu sein. Wir waren zwar einer der größten Fleischhersteller in Europa, aber trotzdem nicht groß genug, um Einkaufsmacht auszuüben. Mir war es wichtig, Herr meines Umsatzes und meines Gewinns zu sein und kein Spielball. Ein Jahr lang haben wir überlegt und in sehr emotionalen Gesprächen allsonntäglich diskutiert. Letztlich hatten wir ein sehr gutes Angebot auf dem Tisch, sodass mein Vater, mein Bruder und ich gemeinsam entschieden haben, zu verkaufen und vom Familienunternehmen zum Familieninvestor zu werden.

**Habt ihr diesen Entschluss jemals bereut?**

Die ersten zwei oder drei Jahre hat mein Vater es bereut, weil der neue Eigentümer viele Entscheidungen gefällt hat, die er selbst niemals so getätigt hätte. Rückwirkend betrachtet haben wir alles richtig gemacht. Ich möchte heute nicht mehr in der fleischverarbeitenden Industrie tätig sein. Aus der Branche verste-

hen alle, wie weitsichtig unsere Entscheidung damals war.

**Hat dein Vater nach dem Verkauf weitergearbeitet? Er war ja erst Ende 50 ...**

Ja, er hat nie stillgestanden, er ist noch immer sehr engagiert und investiert weiter aktiv. Es gab auch nie nur das eine Familienunternehmen. Seit 1996 hatten wir ein Sammelsurium an Unternehmen, bspw. große Beteiligungen an Einkaufszentren. Bei den meisten Unternehmerfamilien gibt es nicht nur eine Firma, sondern viele kleine Pflänzchen, die unterschiedlich gegossen werden und sich weiterentwickeln.

**Mit dem Erlös aus dem Verkauf des Familienunternehmens habt ihr das Family Office Zimmermann Investment gegründet. Wie arbeitet ihr im Family Office zusammen?**

Mein Vater und ich sind beide Geschäftsführer. Ich bin für das Thema Venture Capital verant-

Unternehmen und entscheiden uns für zwei oder drei.

**Bist du mit deinen Investitionen bereits auf die Nase gefallen?**

Ein Unternehmen ist immer eine Achterbahnfahrt. Man muss auch dabeibleiben, wenn es nach unten geht, nicht nur, wenn es nach oben geht. Aber ja, wir haben auch schon einmal viel Geld verloren. Das sorgt für großen Stress, ist aber auch eine Erfahrung, die einen weiterbringt.

**Wie gehst du persönlich mit Stress um?**

Ich versuche seit zwei Jahren konsequent, Komplexität aus meinem Leben rauszunehmen, indem ich immer weniger operativ mache. Ich möchte nur noch gute Leute einstellen, die besser und schneller sind als ich. Wenn ich der Schlauste im Raum bin, habe ich etwas falsch gemacht. So habe ich wieder Zeit und Muße, mich um andere Sachen zu kümmern, neue Projekte zu entwickeln oder auch mal ein

”

**Heute verstehen alle aus der Branche, wie weitsichtig unsere Entscheidung, Zimbo zu verkaufen, war.“**

Patrick Zimmermann

wortlich, also das Investieren des familieneigenen Geldes in junge Unternehmen. Wir gehen bei unserer Arbeit sehr unternehmerisch vor. Seit 2009 haben wir in über 50 Unternehmen investiert – von HelloFresh über Westwing und Home24 bis hin zu BillPay, das heute in Klarna aufgegangen ist. Aktuell sind wir an rund 30 Unternehmen beteiligt. Wir haben Beteiligungen an vielversprechenden Start-ups und Softwarefirmen, aber auch an klassischen Industrieunternehmen. Im Real-Estate-Sektor sind wir sehr aktiv, aber auch in sozialen Bereichen wie der Wohnungsbauförderung.

**Nach welchen Prinzipien entscheidest du, in welche Start-ups du investierst?**

Ich mache Venture Capital jetzt im 16. Jahr und habe angefangen, bevor Venture Capital überhaupt Venture Capital hieß. Ich habe nicht nur ein großes Netzwerk entwickelt, sondern auch viel Bauchgefühl und unternehmerische Erfahrung, um ein Unternehmen zu bewerten. Ich schaue vor allem auf den Mehrwert und frage: Hat das, was ein Unternehmen tut, echten Mehrwert für potenzielle Kunden? Und sind die potenziellen Kunden bereit, für diesen Mehrwert Geld zu zahlen? Letztlich geht es vor allem um das Team. Es ist besser, ein schlechtes Produkt mit einem guten Team nach vorne zu bringen als ein gutes Produkt mit einem schlechten Team. Wir kriegen jeden Tag Anfragen, sehen pro Jahr vielleicht 100

paar Wochen gar nichts zu tun. Aber danach kribbelt es wieder überall und ich will mich in neue Themen stürzen.

**Du zeigst, dass Nachfolge nicht immer bedeuten muss, operativ ins Familienunternehmen einzusteigen. Unter welchen Bedingungen ist es sinnvoll, ein Unternehmen zu verkaufen, und was rätst du anderen Nachfolgern, die sich mit der Frage beschäftigen?**

Mein Rat an Nachfolger ist, die Fehler nicht im eigenen Unternehmen zu machen, sondern woanders. Denn Fehler werden einem nirgendwo so hart angekreidet wie im eigenen Unternehmen. Nachfolger sollten sich auch ehrlich überlegen, ob sie das, was sie gerade machen, einfach nur tun, weil es von ihnen erwartet wird, oder weil es sie erfüllt. Nachfolger müssen sich mit der Frage auseinandersetzen,

**RICHTIG GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN**  
23.1.2025 → Hamburg

was sie mit dem Familienvermögen machen möchten und wie sie es am besten über die eigene Generation hinweg investieren.

**Ist der Verkauf aus deiner Sicht das Modell der Zukunft?**

Ja, das werden wir immer häufiger sehen. Ein Unternehmer aus Leidenschaft möchte nicht fremdbestimmt sein, sondern Herr über die Dinge bleiben – und zwar über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Es wird in Deutschland aber immer schwieriger, frei zu arbeiten und sich zu entwickeln. Deswegen glaube ich, dass es künftig immer mehr Fälle geben wird, in denen junge Erben das Familienunternehmen veräußern, weil sie die Firma nicht mehr so entwickeln können, wie die Generationen davor es getan haben.

**Wie siehst du vor diesem Hintergrund die Zukunft des Standorts Deutschland?**

Ich glaube, wir müssen sehr schnell rennen, damit wir nicht überholt werden. Die Hürden werden aber immer höher und es wird immer schwieriger, schneller zu laufen. Aus einer globalen Perspektive wird das nicht gut ausgehen für Deutschland. Wir werden immer mehr an Bedeutung verlieren, weil die anderen eigentlich jetzt erst anfangen zu rennen und wir einen Gang zurückschalten. Die gesamte gesellschaftliche und soziale Entwicklung läuft nicht gut für den Standort Deutschland.

**Woran liegt das?**

Ich habe den Eindruck, dass die Bereitschaft, hart zu arbeiten, nicht mehr so vorhanden ist. Das erlebe ich auch in Vorstellungsgesprächen: Die Bewerber fragen direkt, wie viele freie Tage sie bekommen. Die sozialen Medien leben vor, dass man nichts tun muss, um reich zu werden. Und das ist komplett falsch. Ich glaube, uns ging es 20 oder 30 Jahre lang einfach zu gut. Gute Zeiten bringen schwache, ängstliche Menschen hervor, schlechte Zeiten engagierte Menschen. Vielleicht muss es uns erst wieder 20 Jahre schlecht gehen, bevor wieder engagiertere Menschen kommen, die es besser machen. ●

**UNTERNEHMEN**

**Zimbo**

Das 1953 gegründete Familienunternehmen Zimbo – der Firmenname setzt sich aus den ersten Buchstaben für Zimmermann und Bochum zusammen – war Pionier im Bereich der Wurst- und Fleischwaren für die Selbstbedienungstheke in Supermärkten. 2008 entschied sich die Familie für den Verkauf des Unternehmens und baute mit dem Erlös das Family Office Zimmermann Investment auf. Patrick Zimmermann ist gemeinsam mit seinem Vater Geschäftsführer des Family Office und verantwortet den Bereich Beteiligungen. Dabei konzentriert er sich auf Investments in zukunftsreiche Start-ups.

VON NADINE KAMMERLANDER

# Nachfolge in Patchwork-Familien

Immer mehr Ehen gehen zu Bruch. Auch in Unternehmerfamilien. Was bei der Patchwork-Nachfolge zu beachten ist.

Im 20. Jahrhundert war das Bild der Familie in der westlichen Welt eng mit der Vorstellung von Vater, Mutter und deren biologischen Kindern verknüpft. In den letzten Jahrzehnten hat sich dies in der Gesellschaft massiv verändert, das Bild der Familie wurde deutlich „bunter“. Statistiken zeigen, dass 43 Prozent aller europäischen Ehen geschieden werden, viele davon mit Kindern. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Gesellschaft, sondern auch auf die Unternehmerfamilien und vor allem deren Nachfolgeplanung. Wenngleich „Patchwork“ für viele Unternehmerfamilien noch immer ein Tabu-Thema ist, zeigen die vielen Gerichtsprozesse der letzten Jahre zum Thema Adoption und Unternehmenserbe, dass es besser ist, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen.



Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Manche Unternehmerfamilien unterscheiden hier zwischen Gründen für die Adoptionen (z.B. aufgrund unerfüllten Kinderwunschs oder Kinder des neuen Ehepartners) und schließen bspw. Erwachsenen-Adoptionen grundsätzlich aus. Viele Unternehmerfamilien legen auch ein konkretes Maximalalter (z.B. 12 oder 14 Jahre) fest und vereinbaren, dass Kinder, die vor diesem Alter adoptiert werden, Mitglieder der Unternehmerfamilie mit allen Rechten und Pflichten sind.

**Gleiche Chancen:** Oft kommt es zwischen den Nachkommen aus Patchwork-Familien zu Konflikten, weil ein Teil der Kinder (z.B.

es schwerfällt: Getrennte Unternehmerpaare sollten sich auf die Grundwerte verständigen, die sie ihren Kindern vermitteln wollen. Das größte Konfliktpotenzial im Nachfolgefall tritt dann auf, wenn unterschiedliche Teile der Unternehmerfamilie gegensätzliche Werte vertreten.

**Gerechtigkeit:** Gerechtigkeit im Nachfolgefall herzustellen, ist nie leicht – und in Patchwork-Familien ist es besonders schwierig. So gilt es zum einen, die beste Lösung für das Unternehmen zu finden. Zum anderen bedeutet Gerechtigkeit innerhalb der Familie, die Kinder möglichst gleich zu behandeln. Im Falle von Patchwork-Familien, bei denen es – z.B. aufgrund von Streit zwischen Expartnern oder räumlicher Trennung – nicht gelungen ist, die oben genannte Gleichheit der Chancen herzustellen, lohnt es sich, über eine Aufteilung von Stimmrechten und Dividenden nachzudenken. Oder im besten Falle die Unternehmensanteile dem einen Teil der

”

**Oft kommt es zwischen den Nachkommen aus Patchwork-Familien zu Konflikten.“**

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

aus erster oder aus letzter Ehe) näher am Unternehmen ist und damit vermeintlich bessere Chancen hat, die Nachfolge zu übernehmen. Hier bietet es sich an, frühzeitig darüber nachzudenken, wie den Nachkommen möglichst gleiche Chancen eingeräumt werden können. Am einfachsten ist dies natürlich, wenn die räumliche Entfernung zwischen Kindern und Unternehmen nicht zu groß ist. Auf jeden Fall sollte möglichst allen Kindern die Möglichkeit eingeräumt werden, das Unternehmen durch Praktika kennenzulernen. Auch Unternehmensveranstaltungen, zu denen die komplette Unternehmerfamilie eingeladen ist, helfen dabei, die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Auch wenn

Patchwork-Familie und andere Vermögenswerte den weiter entfernten Nachkommen zu hinterlassen.

Nachfolge in Patchwork-Familien ist kompliziert. Aber mit ausreichend Vorbereitung und mit dem guten Willen aller Beteiligten kann sie dennoch sehr gut gelingen! ●



**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.

VON MARCUS-C. HUCKFELDT-WEBER

# ESG auch bei Unternehmensimmobilien ein Muss

ESG (Environmental, Social & Governance) und nachhaltiges Investieren werden für die Wirtschaft immer wichtiger und betreffen auch den Immobiliensektor. Das Thema steht weit oben auf der Agenda der Branche. Bei vielen Akteuren besteht allerdings noch erheblicher Handlungsbedarf. Mehr Nachhaltigkeit ist aber alternativlos, wenn wir ressourcenschonend handeln und leben möchten.

An Nachhaltigkeit führt kein Weg vorbei. Davon bin ich als Familienunternehmer überzeugt. Daher haben die konsequente Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten sowie die Einhaltung der ESG-Normen bei der Realisierung neuer Immobilienprojekte für die ADOLF WEBER Grundbesitz- und Projektgesellschaft höchste Priorität. Wir investieren in energieeffiziente und zertifizierte Gebäude und realisieren Immobilien, die den modernsten technischen Standards entsprechen. Der Fokus liegt hierbei u.a. auf Gewerbeparks sowie Light-Industrial- und Unternehmensimmobilien. Bei Neubau- und Bestandsimmobilien setzen wir auf die Installation von Photovoltaikanlagen, Schall- und Wärmeisolation sowie die Optimierung von Heiz- und Kühlsystemen.

Auch wenn diese Standards in allen Gewerbeimmobilien Anwendung finden müssen, beobachten wir bei vielen mittelständischen Unternehmen erheblichen Nachholbedarf. Dabei verursacht der Gebäudesektor in Deutschland einen Großteil des Energieverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Da immer mehr Zulieferer und Abnehmer auf eine durchgehende Einhaltung der ESG-Richtlinien bei ihren Vertragspartnern achten, wozu die Standards der Produktions- und Lagergebäude zweifelsohne gehören, ist eine Sanierung bestehender oder ein Neubau von Unternehmensimmobilien unausweichlich. Denn eine nachhaltige Produktion und Lagerung erfordern die Berücksichtigung von ESG-Kriterien über den gesamten Weg von

der Erzeugung bis in den Handel. Was nützen biologischer Anbau, nachhaltige Produktion und Warentransport mit Bio-Antrieb, wenn Verarbeitung und Verpackung anschließend in einer völlig veralteten Gewerbeimmobilie stattfinden?

Ein gutes Beispiel für zukunftsgerichtetes Handeln liefert die Alanta Health Group. Sie hat ihre Distributionshalle für den digitalisierten Arzneimittelgroßhandel sowie ihr Bürogebäude im Hamburger

hen Standards, die wir für Produktion und Lagerung von Medikamenten und Infusionen an unsere Räumlichkeiten legen, haben wir auf ADOLF WEBER vertraut, weil das Unternehmen ebenso hohe Standards ansetzt wie wir. Die Immobilie wurde unseren individuellen Anforderungen angepasst und entspricht unseren strengen Qualitätsanforderungen.“

Eine erfolgreiche Umsetzung von ESG-Standards im Bestand gelang uns mit der Sanierung einer ehemaligen Feinkost-

”

**Der Gebäudesektor verursacht in Deutschland einen Großteil des Energieverbrauchs.“**

Marcus-C. Huckfeldt-Weber

ASTOR Gewerbepark durch uns entwickeln und erstellen lassen, wir haben die Grundlage für die Zertifizierung der Liegenschaft durch die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) geschaffen. Im Rahmen der Erstellung erfolgte auch der Anschluss an den HAMBURG Water Cycle – einen ganzheitlichen Ansatz zur Abwasserwertung und Energieversorgung durch Abwassertrennung und die Aufbereitung von Schwarzwasser.

Wir sind stolz darauf, dass für die Bereitstellung entsprechender Liegenschaften für Alanta-Geschäftsführer Thomas D. Boner nur ADOLF WEBER infrage kam. „Bei den ho-

Fabrik. Hier wurden moderne Labor- und Büroflächen für das Unternehmen Olympus hergerichtet, die den neuesten energetischen Anforderungen entsprechen.

Diesen Beispielen sollten weitere Mittelständler folgen. Denn nur so legen sie die Grundlagen für ein nachhaltiges und über Generationen erfolgreiches Unternehmen. Wir werden unsere Innovationsfähigkeit auch weiterhin stärken und unsere Projekte mit einem nachhaltigen Lebenszyklus realisieren. Das sichert eine solide Grundlage für die nächsten 100 Jahre unseres Familienunternehmens. ●

Die aktuelle Situation des Warenweges



**Marcus-C. Huckfeldt-Weber** ist geschäftsführender Gesellschafter der ADOLF WEBER Grundbesitz- und Projektgesellschaft in der vierten Generation.



VON PETER ENGLISCH

# Was macht einen Nachfolgeprozess eigentlich erfolgreich?

Der Nachfolgeprozess ist aufgrund der hohen Bedeutung für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens und die interfamiliären Beziehungen eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen überhaupt. Worauf es ankommt.

**A**us meiner Sicht ist es wichtig, die verschiedenen Aspekte der Nachfolge zu erkennen und planvoll anzugehen. Schließlich geht es um viel mehr als nur die Frage, wer das Unternehmen in nächster Generation operativ führen soll. Entscheidend ist es, die richtige Balance zwischen den Bedürfnissen der Familie und den Erfordernissen des Unternehmens zu finden und weder den Zusammenhalt der Familie noch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Dabei spielen der Wunsch nach Gerechtigkeit und Fairness auf der einen und die Frage nach der richtigen Befähigung und Begeisterung auf der anderen Seite eine entscheidende Rolle.

Um welche Aspekte der Nachfolge geht es also? Aus meiner Sicht geht es um Führung, Kontrolle, Eigentum und gemeinsame Werte und Zielvorstellungen.

## Führung

Wer soll das Unternehmen in der nächsten Generation leiten? Welche Qualifikation und soziale Kompetenz ist gefragt, um nicht nur das Überleben, sondern durch weiteres Wachstum auch den Fortbestand für künftige Generationen zu sichern?

Einer aktuellen internationalen Studie zufolge glaubt nur etwa die Hälfte der Geschäftsführer von Familienunternehmen, dass ihr Geschäftsmodell in den nächsten zehn

Jahren noch ökonomisch tragfähig ist. Dies spiegelt in beeindruckender Weise die vielfältigen und rapiden Veränderungen wider, mit denen sich Unternehmen aktuell auseinandersetzen müssen.

Daher ist die Frage, welche Führung das Unternehmen braucht, in Abhängigkeit von seiner Situation und dem Lebenszyklus seiner Produkte und Dienstleistungen zu

beantworten. Gilt es, weiteres Wachstum, Stagnation oder eine Krise zu bewältigen? Für unterschiedliche Situationen braucht es unterschiedliche Fähigkeiten und Per-

”

**Für unterschiedliche Situationen braucht es unterschiedliche Fähigkeiten und Persönlichkeiten.“**

Peter Englisch

sönlichkeiten, die entweder aus der Eigentümerfamilie oder von außerhalb kommen können.

## Kontrolle

Wer berät und kontrolliert die Geschäftsführung? Gute Unternehmensführung sollte immer einhergehen mit professioneller Corporate Governance, also der richtigen Balance

zwischen Führung und Kontrolle, die in der Regel über einen kompetenten, divers besetzten und professionell handelnden Beirat ausgeübt wird. Als „Good Governance“ gilt: Wird die Geschäftsführung mehrheitlich von Familienmitgliedern gestellt, sollte der Beirat mehrheitlich extern besetzt werden, und umgekehrt für den Fall einer externen Geschäftsführung.

Aufgrund der wichtigen Funktion des Beirats sollten sich auch Familienmitglieder für diese Rolle qualifizieren und geeignete Kompetenzen mitbringen. Um die Rolle des Beirats frühzeitig zu begreifen und Interesse am elterlichen Unternehmen zu wecken, hat es sich bewährt, volljährige NextGens als Gäste einzuladen.

## Eigentum

Wem soll das Unternehmen in Zukunft gehören? Sollen alle Erben zu gleichen Teilen Gesellschafter werden? Wie kann der künftige Zusammenhalt in einem immer größeren Gesellschafterkreis gefördert werden, wohl wissend, dass nicht alle gleichermaßen ins Unternehmen eingebunden sein können oder wollen? Oder sollten die Anteile besser in eine Stiftung eingebracht werden? Was erscheint gerecht, was richtig? Und welche externen Interessen – z.B. der Belegschaft, der Kunden und der Geschäftspartner sowie der Öffentlichkeit – sind zu berücksichtigen?

Unabhängig voneinander waren der weltbekannte US-amerikanische Unternehmer John D. Rockefeller und der deutsche SPD-Politiker Hugo Sinzheimer zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Überzeugung, dass Besitz auch Verantwortung mit sich bringen müsse. Genau diese Überzeugung ist bis heute in Art. 14 des Grundgesetzes mit den Worten fixiert: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich auch dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Bei Anwendung dieses Leitbilds auf die Übertragung von Unternehmensanteilen an die nachfolgende Generation ergibt sich in erster Linie eine Verpflichtung zur verantwortungsvollen Ausübung der Gesellschafterrechte, die Prof. Thomas Zellweger von der Universität St. Gallen sehr zutreffend als Inhaberkompetenz beschreibt. Somit ist das Element der Inhaberkompetenz genauso wichtig wie der Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit.

## Gemeinsame Werte und Ziele

Um den sozialen Zusammenhalt der Familie sowie den künftigen Erfolg des Unternehmens als in der Regel größten Vermögenswert der Familie zu sichern, bedarf es gemeinsamer Werte und Zielvorstellungen.

Der stete Wandel des Zeitgeists in jeder Generation ist dabei genauso zu berücksichtigen wie die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Familienmitglieder sowie die gestiegenen Erwartungen der Öffentlichkeit an nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Deshalb ist es wichtig, frühzeitig den generationsübergreifenden Dialog zu suchen und sich ggf. durch einen neutralen und erfahrenen Moderator unterstützen zu lassen.

## Auch auf den Prozess kommt es an

Angesichts der Komplexität der genannten Fragestellungen kommt dem eigentlichen Nachfolgeprozess eine große Bedeutung zu. Auch hier gibt es keine pauschale Lösung, da jede Nachfolgesituation anders gelagert ist. Wir alle kennen prominente Beispiele vormals erfolgreicher und vermöglicher Unternehmerfamilien, die sich zerstritten und ihr Unternehmen oder ihr Vermögen wieder verloren haben. Gleichwohl gibt es Erfolgsfaktoren, die sich als allgemeingültig herausgestellt haben:

### 1. Teilhabe

Die Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. In diesen sollten alle Familienmitglieder in geeigneter Weise eingebunden werden, die direkt oder indirekt betroffen sein werden. Es ist wichtig, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um die Fragen und Bedürfnisse der nachfolgenden Generation zu verstehen und die eigenen Überlegungen und Ziele zu besprechen. In der Praxis sehen wir häufig, dass aus gut gemeinten Motiven heraus Lösungen mit den vertrauten Beratern erarbeitet und erst im Anschluss mit der Familie geteilt werden. Dies ist jedoch häufig kein geeigneter Weg. Timing, Transparenz und gute Kommunikation sind somit entscheidende Erfolgsfaktoren.

### 2. Klarheit

Eine erfolgreiche Nachfolge erfordert Klarheit über Anspruch und Qualifikationserfordernisse, Rechte und Pflichten, die mit den unterschiedlichen aktiven Rollen im Unternehmen (Führung, Kontrolle, Eigentum) verbunden sind, sowie über die Rolle von nicht aktiven Mitgliedern der Familie etwa beim sozialen oder gesellschaftlichen Engagement. Transparenz hinsichtlich der Bedeutung und Wertschätzung der aktiven oder passiven Rollen im Unternehmen sowie deren Qualifikationserfordernisse hilft, mögliche Konflikte frühzeitig zu vermeiden.

 **NEXTGEN KOMPAKTWORKSHOP**  
9.5.2025 → Köln

 **INSPIRE TRIP TO AUSTIN/SXSW**  
6.3.–11.3.2025 → SXSW, Austin, Texas

### 3. Verlässlichkeit

Letztlich spielt die aktuelle Generation selbst eine entscheidende Rolle für das Gelingen der Nachfolge, indem sie einen Zeitplan und die Rahmenbedingungen für die Übergabe der unterschiedlichen Rollen federführend gestaltet. Wenn geklärt ist, was von wem wann erwartet wird, ist es wichtig, die gemachten Zusagen einzuhalten und nicht die Regeln zu ändern, wenn es opportun erscheint. Dies gilt sowohl für die Übernahme von Verantwortung der nächsten Generation als auch für das „Loslassenkönnen“ der aktuellen Generation im vereinbarten Zeitraum.

### 4. Vertrauen

Das Vertrauen zueinander sowie das Vertrauen auf das Gelingen sind ebenfalls erfolgskritisch und fördern ein positives Denken und Handeln. Vertrauen muss man gewinnen, man kann es nicht einfordern. Dies gilt sowohl für das Verhältnis zwischen den Generationen als auch zwischen im Unternehmen aktiv tätigen und nicht aktiv tätigen Gesellschaftern. Teilhabe, Klarheit und Verlässlichkeit, gepaart mit guter Kommunikation, sind die tragenden Säulen, um das notwendige Vertrauen aufzubauen.

In Summe stellen die vorstehenden Ausführungen nur eine erste Orientierungshilfe dar. Diese wird Ihnen aber ganz sicher dabei helfen, Ihre nächsten Schritte gezielter anzugehen und den eigenen Nachfolgeprozess erfolgreicher zu gestalten. Beachten Sie dabei, dass es nicht nur um finanzielle Aspekte oder den Fortbestand des Unternehmens in seiner jetzigen Form geht. Diese Aspekte sind wichtig, aber kein Selbstzweck. Bei langfristig erfolgreichen Familienunternehmen geht es immer auch um die Familie, um den Zusammenhalt und die Sicherheit, die damit einhergehen und die mit Geld nicht zu bezahlen sind. Wenn dieser Zusammenhalt verloren geht, wiegt das in der Regel schwerer als der Verlust des Unternehmens oder des Vermögens. ●



**Peter Englisch** ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen, Executive in Residence an der IMD Business School in Lausanne und Beirat in international tätigen Familienunternehmen mit über 30-jähriger Erfahrung in der Beratung der Nachfolge, NextGen-Entwicklung, Governance und Wachstumsstrategien.

# 20 JAHRE FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES



Familienunternehmer  
des Jahres

2024



Live erleben?

Melden Sie sich an:

UNTERNEHMER  
ERFOLGSFORUM 2024

FAMILIE ALBERS

ELA CONTAINER



2023

FAMILIE BUSCH

BUSCH VACUUM SOLUTIONS



2022

FELIX FIEGE

JENS FIEGE

FIEGE LOGISTIK HOLDING  
STIFTUNG & CO. KG



2021

FAMILIE GOLDBECK

GOLDBECK GMBH



2019

TORSTEN WYWIOL  
VOLKMAR WYWIOL

STERN-WYWIOL GRUPPE GMBH & CO. KG



2018

LUDWIG MERCKLE

MERCKLE SERVICE GMBH



2017

PROF. DR. MARTIN  
VIESSMANN

VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS SE



2016

DR. SIMONE BAGEL-TRAH

HENKEL AG & CO. KGAA



2015

STEFAN FUCHS

FUCHS PETROLUB SE



2014

FAMILIE LEIBINGER

TRUMPF SE & CO. KG



2013

HEINRICH DEICHMANN

DEICHMANN SE



2012

ANDREAS LAND  
HEINZ GRIES

GRISSON -  
DE BRUNZELÄER GMBH & CO. KG



2011

STEFAN MESSER

MESSER SE & CO. KGAA



2010

DR. MARKUS MIELE  
DR. REINHARD ZINKANN

MIELE & CO. KG



2009

BERNHARD SIMON

DACHSER SE



2008

DR. JÜRGEN HERAEUS

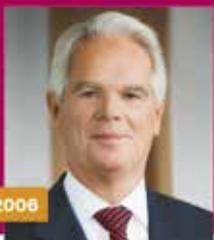
HERAEUS HOLDING GMBH



2007

DR. PETER-ALEXANDER  
WACKER

WACKER CHEMIE AG



2006

MICHAEL STOSCHEK

BRÖSE FAHRZEUGELE SE & CO.



2005

MARIA-ELISABETH  
SCHAEFFLER-THUMANN

INA-HOLDING  
SCHAEFFLER GMBH & CO. KG



2004

## UNTERNEHMER ERFOLGSFORUM 2024



Hier geht's zur  
Anmeldung.



@intesakademie



www.linkedin.com/  
company/intes-akademie

### 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 / 85469665