

intes

family business matters

UNTERNEHMERBRIEF

04/22



AUSZUG
AUS DER REDE
VON
DR. JOACHIM
GAUCK

FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2022

FAMILIE BUSCH FÜR DIE GELEBTE
VIELFALT AUSGEZEICHNET

Zukunft ist möglich

Dr. Joachim Gauck über Bedrohungen, Stolz
und die Rolle der Familienunternehmer

Die Krise nicht ungenutzt lassen

Ulrike Sapiro über eine geborgene Zeit, den
großen Knall und Nachhaltigkeit bei Henkel

Wir brauchen Pioniere

Dr. Felicitas von Peter über Grönland, den
Klimawandel und die Wirkung von Stiftern



Liebe Leserin, lieber Leser,

mehr als 150 Mrd. Euro Umsatz, über 600.000 Mitarbeitende und 10.000 kumulierte Jahre Firmengeschichte der teilnehmenden Familienunternehmen, 103 Flaschen Wein, 112 Fotos in der Fotobox, 8 zerbrochene Gläser und 192 Corona-Tests – keiner positiv: Das sind nur ein paar Zahlen unseres diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums. Wir sind glücklich und dankbar, dass die Veranstaltung stattfinden konnte.

Mit der Familie Busch, die sich selbst als „Most Hidden Champion“ bezeichnet, haben wir einen außergewöhnlichen Preisträger für den „Familienunternehmer des Jahres“ gefunden. Wie es ihr gelungen ist, mit einer ganz besonderen Unternehmenskultur zum führenden Vakuumpumpenhersteller zu werden, lesen Sie in unserem Leitartikel.

Unser ehemaliger Bundespräsident Joachim Gauck spricht über Mut und Ermutiger. „Ermutiger, die diesem Land sagen: Zukunft ist möglich.“ Mut braucht es auch im Umgang mit der Klimakrise, wie Dr. Felicitas von Peter im Gespräch erläutert. Denn es geht nicht darum, den Planeten zu retten, sondern uns.

Um Climate, Food und Agri Tech, weitere Impulse zu Innovationen und um den Austausch mit anderen Unternehmern geht es auch bei unserem Inspire Trip nach **Israel**. Sind Sie mit dabei?

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen



Britta Wormuth

Catharina Prym

12



STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Wir sollten die Krise nicht ungenutzt lassen“

Ulrike Sapiro über Nachhaltigkeit bei Henkel _____ 12

AUS DEM NETZWERK

Neues Schweizer Erbrecht für Unternehmer

Mehr Freiheiten bei der Nachlassplanung _____ 15

20



VERMÖGEN

„Wir brauchen Pioniere“

Dr. Felicitas von Peter über den Kampf gegen den Klimawandel _____ 16

FAMILY GOVERNANCE

„Familienunternehmen bedeutet immer Ratio und Emotion gleichermaßen“

Carola Weger über ihre Tätigkeit als Aufsichtsrätin _ 20

„Die erneuerbaren Energien haben mich von Anfang an in ihren Bann gezogen“

Lukas Püspök über Windkraft und die Vorteile von Familienunternehmen _____ 22

22



NEXTGEN

„Wir wollen ein Entrepreneur-Denken fördern“

Mareike Boccia über kulturelle Unterschiede _ 26

Rubriken

Familienunternehmen in Zahlen _____ 9

Meinung von Rainer Kirchdörfer _____ 19

Service _____ 21

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 / 19. Jahrgang, Dezember 2022 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Catharina Prym, Britta Wormuth

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann

Design: Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de

Fotograf UEF: Iven Matheis Photographie

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

Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

GELEBTE VIELFALT

VON JUTTA OSTER

von der Belegschaft bis in die Führung



Zwei Generationen, zwei Nationen, fünf Persönlichkeiten an der Spitze: Busch Vacuum Solutions setzt auf Diversität und Diskutierfreude. Für diese Unternehmenskultur wurde das baden-württembergische Unternehmen, das weltweit führend im Bereich Vakuum- und Überdrucktechnologie ist, als „Familienunternehmer des Jahres“ 2022 ausgezeichnet.

Baden-Württemberg gilt als Land der Tüftler und Erfinder. Die Liste der Entdeckungen, die aus dem Südwesten stammen, ist lang: das Fahrrad und das Automobil, das Streichholz und die Rechenmaschine, der Teddybär und die Seifenblase, die Dauerwelle und der Alleskleber, sogar das Spaghetti-Eis ... Und nicht zu vergessen: die erste Vakuumpumpe gezielt entwickelt für die Vakuumverpackung, auch bekannt unter

dem Namen „HUCKEPACK“. Der Ingenieur Dr. Karl Busch hat sie 1963 im Keller seines Wohnhauses erfunden. Ein paar Jahre später erfand er die R5 — die meistverkaufte Vakuumpumpe der Welt. Mit dieser Innovation und der unternehmerischen Genialität seiner Frau Ayhan haben die Buschs die Lebensmittelverpackung revolutioniert – ihre Erfindung „made in Baden-Württemberg“ hat es aus der heimischen Werkstatt auf den Weltmarkt geschafft.

Die HUCKEPACK war der Startpunkt einer erfolgreichen Unternehmensgeschichte. Heute macht das Familienunternehmen Busch Vacuum Solutions mit Hauptsitz im baden-württembergischen Maulburg einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro, beschäftigt weltweit 3.800 Mitarbeitende und unterhält sechs Produktionsstandorte und Niederlassungen in 45 Ländern. Für seinen ökonomischen Unternehmenserfolg, aber auch für seine ▶



Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Kaya, Ayhan und Sami Busch und Catharina Prym (v.l.)

► besondere Unternehmenskultur wurde Busch Vacuum Solutions, Weltmarktführer im Segment Vakuumverpackung, von der INTES Akademie für Familienunternehmen als „Familienunternehmer des Jahres“ 2022 ausgezeichnet.

Fünf Co-CEOs an der Spitze

Erfunden hat der Hidden Champion nicht nur revolutionäre Vakuumpumpen, sondern auch eine spezielle Art der Unternehmensführung, die unter den deutschen Familienunternehmen zumindest außergewöhnlich – wenn nicht sogar einmalig – ist: Das Unternehmen wird seit einem Vierteljahrhundert von zwei Generationen an der Spitze geführt. Das Gründerpaar Karl Busch und seine Frau Ayhan leitet das Unternehmen gleichberechtigt mit seinen drei Kindern, Tochter Ayla und den Söhnen Sami und Kaya Busch. Feste Verantwortlichkeiten gibt es nicht, Entscheidungen werden einvernehmlich statt über Mehrheiten getroffen. „Wir sind alle Co-CEOs“, sagt Kaya Busch. Dieses Maß an Gleichberechtigung ebenso wie der Verzicht auf feste Ressorts führen oft zu langen und leidenschaftlichen Diskussionen. Dabei gilt die klare Abmachung: Keiner verlässt den Raum, bevor

nicht ein einstimmiges Ergebnis auf dem Tisch liegt. Die Familie bespricht sich täglich. „Wenn wir miteinander diskutieren, sprechen wir sehr offen. Wir haben alle starke Meinungen, wir sind alle fünf starke Persönlichkeiten“, erklärt Ayla Busch. „Und dabei wird manchmal auch heftig diskutiert. Mit heftig meine ich: stark in der Sache.“ Die Unternehmerfamilie hat die Erfahrung gemacht, dass diese Debattierkultur die besten Entscheidungen sichert und es sich lohnt, wenn jeder kritisch in jeden Bereich hineinschauen kann.

Diese Art der Unternehmensführung und Zusammenarbeit hat auch die Jury überzeugt. „Die Familie arbeitet seit 25 Jahren ökonomisch sehr erfolgreich miteinander, muss sich aber in allen Fragen zu 100 Prozent abstimmen. Das erfordert viel Disziplin und Stärke – und das macht es für uns zu einem Best-Practice-Modell für modernes Familienunternehmertum“, sagt Catharina Prym, Geschäftsführerin von INTES und Jury-Mitglied.

Mit dieser Gesprächskultur ist die Next Generation im Familienunternehmen, Ayla, Sami und Kaya Busch, selbstverständlich groß geworden. Die drei Kinder wurden früh nach ihrer Meinung zum Unternehmen gefragt.

Dienstreisen ins Ausland, z.B. nach China, wurden in die Schulferien gelegt, damit die Tochter und die beiden Söhne mitreisen konnten. Bereits als Jugendlicher, erinnert sich Sami Busch, durfte er mit einem Lieferanten über den Preis einer Telefonanlage verhandeln. Der Wert: 170.000 Mark. „Wir Kinder wurden praktisch in ein Start-up geboren“, erklärt Ayla Busch.

Diversität wurde von Anfang an gelebt

Zwei Generationen an der Spitze: Das ist nur ein Aspekt von Diversität bei Busch Vacuum Solutions. Vielfalt hat die Unternehmerfamilie praktisch von Anfang an gelebt, lange bevor sie zum Inbegriff moderner Unternehmenskultur wurde. Mit ihren Fähigkeiten haben sich Dr. Ing. Karl und Ayhan Busch perfekt ergänzt: er der geniale Erfinder und Ingenieur, sie durch und durch die Unternehmerin; er ausgestattet mit dem technischen Know-how, sie mit unternehmerisch-strategischer Kompetenz. Ohne die studierte Medizinerin Ayhan Busch mit türkischen Wurzeln, ohne ihr starkes Talent zum Netzwerken und Vermarkten, hätte die Vakuumpumpe nicht ihren Erfolg auf der ganzen Welt und in zahlreichen Branchen für

sich verbuchen können. Ein internationales Paar, das ein Unternehmen in gleichberechtigter Partnerschaft gründet und leitet – das war nicht nur für die 1960er-Jahre außergewöhnlich. Diese Leistung hebt auch Sohn Sami Busch hervor: „Dieser internationale Mix und die Teamarbeit meiner Eltern haben die globale Expansion ermöglicht und den Weltmarkt für die Firma geöffnet.“

Der Aspekt der Vielfalt war auch der Jury ein wesentlicher Grund für die Auszeichnung: „Die Familie Busch steht mit ihrer gelebten Diversität zwischen den Generationen, Geschlechtern und Kulturen für eine Form von zukunftsgerichtetem, ökonomisch sehr erfolgreichem Unternehmertum, das die langfristige Sicherung des Unternehmens in Familienhand außergewöhnlich umsetzt“, heißt es in der Begründung.

Vielfältige Perspektiven zusammenbringen – das ist auch ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Belegschaft. Die Familie wünscht sich Mitarbeitende, die unterschiedliche Sichtweisen einbringen, die sich ein offenes Wort und konstruktive Kritik trauen. Spezielle Kennzahlen in puncto Diversität werden zwar nicht erhoben. Das Unternehmen ermittelt aber die Frauenquote – und in diesem Punkt sieht sich Busch Vacuum Solutions mit einem Anteil von rund 30 Prozent im Vertrieb und 20 Prozent in der Produktion für einen Maschinenbauer nicht allzu schlecht aufgestellt. Wenn es um die Belegschaft im Ausland geht, vertraut das Unternehmen vorwiegend auf lokale Kräfte, die den jeweiligen Markt kennen und die Bedürfnisse der Kunden besser verstehen.

So global das Familienunternehmen auch wirtschaftet – der Hauptstandort Maulburg stand niemals infrage, ihm ist die Firma seit Jahrzehnten treu. In dieser Region engagiert sich die Familie auf sozialer und kultureller Ebene, dafür wurde sie mehrfach mit Preisen ausgezeichnet. An ein soziales Engagement erinnern sich Karl Busch und seine Söhne Sami und Kaya besonders gern: Vor gut zwei Jahrzehnten sind sie für „Ärzte ohne Grenzen“ in einem Oldtimer um die Welt gefahren – als eines von 43 Teams, die Teil der Oldtimer-Rallye „Around the world in 80 days“ waren. Pro erfolgreich absolviertem Reisetag spendete das Team Busch 1.000 Deutsche Mark an die Hilfsorganisation. Kaya Busch hatte sich für die Idee eingesetzt, er war fasziniert von dem Gedanken, gemeinsam für einen guten Zweck um die Welt zu fahren. In einem historischen Gefährt Baujahr 1956 durch 16 Länder, über Gebirgspässe, durch Schnee und Sand, jeden Tag an einem anderen Ort – das war Teamarbeit par excellence, bei der Ingenieurskunst gefragt war. Und diskutiert wurde bei der Auto-Rallye über mehr als 30.000 Kilometer sicher auch das ein oder andere Mal. Am Firmensitz erinnert der Oldtimer noch an das gemeinsame Abenteuer. ●

”

Wir Kinder wurden praktisch in ein Start-up geboren.“

Ayla Busch



2022

Familienunternehmer
des Jahres

DER PREIS

„Familienunternehmer des Jahres“

Die Auszeichnung wird seit 2004 gemeinsam von der INTES Akademie für Familienunternehmen, FBN Deutschland und dem Verband DIE FAMILIENUNTERNEHMER beim Unternehmer-Erfolgsforum auf Schloss Bensberg verliehen. Mit dem Preis werden Familienunternehmen geehrt, die Leuchtturmcharakter haben. Im Vorjahr wurde das Logistikunternehmen Fiege mit dem Preis ausgezeichnet.

DIE JURY

Dr. Patrick Adenauer (Präsident Family Business Network), Lutz Goebel (Mitglied des Präsidiums DIE FAMILIENUNTERNEHMER), Prof. Dr. Nadine Kammerlander (Lehrstuhl für Familienunternehmen, WHU – Otto Beisheim School of Management), Prof. Dr. Peter May (Peter May Family Business Consulting), Catharina Prym (Geschäftsführerin INTES Akademie für Familienunternehmen), Ulrich Reitz (Leiter der Wirtschaftsredaktion und Mitglied der Chefredaktion von n-tv), Uwe Rittmann (Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC), Prof. Dr. Tom A. Rüsen (Vorstand der WIFU-Stiftung/Geschäftsführender Direktor des WIFU), Dr. Hans Schlipat (Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe)

Skulptur zum „Familienunternehmer des Jahres“ für die Preisträger

VON JOACHIM GAUCK

„Wir brauchen die Ermutiger, die diesem Land sagen: Zukunft ist möglich“

Der frühere Bundespräsident Dr. Joachim Gauck gilt als wichtige Stimme der Demokratie. Beim Unternehmer-Erfolgsforum sprach er darüber, dass unsere Gesellschaft derzeit von außen und von innen bedroht ist. Er appellierte an die Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer, stolz auf das Erreichte zu sein, Geschichten des Gelingens zu erzählen und die Zukunft weiterhin mutig zu gestalten.

Ich komme aus einer Gegend, die – nachdem sie 44 Jahre lang eine neue Gesellschaft, eine Zukunftsgesellschaft errichten wollte – 1989 kläglich am Nein der Menschen gescheitert ist, die keine Unfreiheit, sondern Demokratie – und nebenbei auch Wohlstand – wollten. Gescheitert ist das System auch wegen einer Wirtschaftsform, die all das, was Sie hier verkörpern, ausgelöscht hatte.

Stellen Sie sich einmal vor, das Bundesland Sachsen wäre nicht in der DDR gewesen, sondern hätte zum Westen gehört. Wir würden heute ein Sachsen haben, das vollkommen auf Augenhöhe mit Baden-Württemberg stünde. Im alten Sachsen war die Tradition der Familienunternehmen, der selbstständigen Handwerker, der selbstständigen Bauernschaft ein starkes, strukturprägendes Element.

Aber nach 44 Jahren war alles gelöscht, alle Privatinitiativen unterbunden, es gab keine mittelständischen Unternehmen mehr, nicht mal mehr freie Bauern. Selbst die wenigen Handwerker waren zuallermeist in Genossenschaften organisiert, was die Eigeninitiative der dort Beschäftigten nicht gerade förderte. Zwar wurde zumeist fleißig gearbeitet, aber die Fähigkeit, eigenverantwortlich zu

handeln, konnte nicht mehr eingeübt werden. (...) Wenn aber das Unternehmertum gelöscht wird, ist das nicht nur ein ökonomischer Verlust, sondern ein tiefes gesellschaftliches Defizit. Weil der Geist des Gelingens und der Geist der Eigenverantwortung defizitär wird. (...)

Als ich Bundespräsident war, wurde ich von den Staatsoberhäuptern regelmäßig auf zwei Themen angesprochen: Das eine war die Wirtschaftsstruktur unserer mittelständischen und familiengeführten Unternehmen und das andere unser duales Bildungssystem. (...)

Wir haben bestimmte Dinge erreicht, die wir nicht aufgeben sollten. Und ich will heute mit Ihnen darüber sprechen, dass das, was wir uns erarbeitet haben, eigentlich doppelt bedroht ist. (...) Wir sind durch Putins Angriffskrieg von außen bedroht durch eine neue Aggressivität eines eigentlich für überwunden geglaubten imperialen Denkens. Und wir sind von innen bedroht durch eine ziemlich deutlich wahrnehmbare Unsicherheit großer Gruppen der Gesellschaft.

Ich spreche zuerst über die äußere Bedrohung, weil ich in diesen Zeiten nicht darüber hinweggehen will, dass wir diesen un-

säglichen Krieg haben. Und ich ärgere mich unglaublich, dass es in Deutschland Menschen gibt, die sich nicht richtig entscheiden können, ob und wie wir die Ukraine zu unterstützen haben. (...) Es ist ganz eindeutig so, dass hier ein Opfer existiert und ein Täter. Es gibt hier ganz klar eine Verantwortlichkeit der einen Seite. (...)

Wir müssen lernen, dass unsere Haltung gegenüber Moskau lange von einem Wunsdenken geprägt war, das die kritische Wahrnehmung des Gegenübers verhinderte. Wirtschaftsvertreter wie führende Politiker haben weder die Rechtsstaatsdefizite noch die immer drastischeren Einschränkungen der Menschen- und Bürgerrechte in Russland ausreichend gewürdigt. Und sie haben nach der Krim-Annektion 2014 immer noch keine entschlossene Kehrtwende vollzogen. Im Februar war dann der Schrecken groß, so groß, dass unser Bundeskanzler eine „Zeitenwende“ ausrief. (...)

Wir brauchen eine Mentalität, die weiß, dass wir etwas zu verteidigen haben. Wieso sind in Deutschland so wenige Leute imstande zu erkennen, dass wir nach all den Fehlern, die dieses Land gemacht hatte, ein Deutschland



geschaffen haben, wie es noch niemals zuvor in der Geschichte existierte? Es geht dabei nicht nur um Wohlstand, sondern um die Art und Weise, wie wir das Recht achten, wie wir einen Sozialstaat verwirklichen, wie Sie als Unternehmer eine Unternehmenskultur entwickelt haben, die in vielen Teilen der Welt nicht existiert. Zudem sehen wir, wie viele Rechte der Einzelne hat und wie eine Zivilgesellschaft entstanden ist, die sich auf gelebte Verantwortung der Einzelnen stützt.

All das haben wir mühsam in Jahrzehnten nach dem tiefen moralischen, ökonomischen und politischen Verfall geschafft. Und wo ist eigentlich das Selbstbewusstsein, das aus solchen Geschichten des Gelingens normalerweise erwächst? Warum gibt es diese Kultur der Ängstlichkeit in Deutschland? (...) Es ist im öffentlichen Leben so wie in Ihrem Unternehmen: Wir können nicht jedes Risiko zu einem sicheren Wissen machen, sondern wir gehen ins Risiko in dem Bewusstsein, dass wir schon einmal Verantwortung gewagt haben und es geglückt ist.

Und gerade in Zeiten von Verunsicherung brauchen die Menschen dieser Nation so etwas wie ein Selbst-Bewusstsein, ein Zutrauen

en zu sich selbst und die Fähigkeit zu glauben, was wir schon selber geschaffen haben.

Ich gehöre zu denen, die daran immer gearbeitet haben, die historische Schuld, die das Land zu tragen hat, nicht zu verdrängen, sondern zu besprechen. Aber eine Nation, die, wenn sie ihre Schuld besprochen und sich bewusst gemacht hat, nicht ihre Erfolge besprechen und feiern will, die ihre Glücks-

Pflicht, ihre Bürger mit eben dieser Ich-Stärke auszustatten.

(...) In ihren praktischen Berufswegen mit Ihren Unternehmensgeschichten sind Sie diejenigen, die wir – in der Sprache der Politik – als Vertreter des Empowerments sehen. Wir wollen ermächtigte Bürger haben, die mit allem, was sie können, ihre Gesellschaft gestalten. (...)

”

***Wir brauchen eine Mentalität,
die weiß, dass wir
etwas zu verteidigen haben.“***

gefühle einsperrt, weil es sich quasi nicht gehört, sich gut zu fühlen, die ist auf einem falschen Weg. Wir würden, wenn wir unsere Bürger weiterhin zu einer solchen Haltung erziehen, das tun, was Eltern niemals tun dürfen. Eltern haben die Pflicht, ihre Kinder mit einer Ich-Stärke auszustatten. Und die demokratische Gesellschaft hat eigentlich die

Ich will heute nicht nur über die Bedrohung von außen sprechen. (...) Hochproblematisch ist, dass wir auch von innen substantiell hinterfragt werden. (...) Wenn ich mich in Europa umschaue, gibt es in allen unseren Nachbarstaaten außer Luxemburg nationalpopulistische Parteien, die aus verschiedenen Gründen entstanden sind. 

► (...) Es wird immer eine Gruppe von Menschen geben, die Sicherheit mehr schätzt als Freiheit, die Wandel immer fürchtet und sich nicht darüber freut, die besonders konservativ geprägt ist und die offene, so vielfältige Gesellschaft als Bedrohung des eigenen Lebensstils empfindet.

Wir müssen begreifen, dass aus dieser Prägung reaktionäre und antidemokratische Einstellungen erwachsen können, andererseits aber auch etwas sehr Kostbares, z.B. wertkonservatives Gedankengut. Davon sind Sie und Ihre Familien zum Teil geprägt. Generell enthält diese Art des Konservativen wichtige Erfahrungswerte des Miteinanders und der Bezogenheit aufeinander und ist damit unglaublich wichtig für jede Gesellschaft. (...)

Jetzt komme ich zurück auf das, was Sie miteinander feiern, wenn Sie die „Familienun-

der Wirtschaft oder im Raum der Politik als Ermächtigte schon Erfolge haben und so andere ermutigen. (...)

Die Geschichten Ihrer persönlichen und unternehmerischen Ermächtigung gehören in den Gesamtdiskurs der Gesellschaft. Wir haben uns als ein zivilisierter Kapitalismus nicht zu verstecken und wir haben uns auch nicht zu fürchten vor kritischen Hinterfragungen unseres Systems. Man kann, auch ohne perfekt zu sein, sich freuen und stolz darauf sein, was wir geschaffen haben. Das sagt einer zu Ihnen, der gezwungen war, 50 Jahre seines Lebens in Unfreiheit zu leben. Ich habe deshalb ein besonders intensives Gefühl für die Lebens-



in unserem Land zu häufig eine Unkultur des Verdrusses Raum greift, eine grämliche Ängstlichkeit verbunden mit einer Weigerung, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Sie, die Unternehmerfamilien, die ich hier treffe, haben nicht nur im Raum des Ökonomischen etwas, Sie haben auch gerade im politischen Raum etwas zu sagen: Sie können Geschichten des Gelingens erzählen. Und dieses Land braucht die Geschichten des Gelingens. (...) Wir brauchen insbesondere eine Tugend, über die wir in Deutschland besonders in der Politik ganz wenig sprechen. Diese Tugend heißt Mut. (...) Mut ist das sichere Wissen, dass es eine unserer Menschenmöglichkeiten ist, die tief in uns sitzende Angst zu zähmen und oft sogar zu überwinden. Aus diesem Wissen erwachsen Kräfte, aus denen immer neu Mut erwächst. (...) Wir brauchen Ermutiger, die diesem Land sagen: Zukunft ist möglich. ●

”

Sie können Geschichten des Gelingens erzählen.“

ternehmer des Jahres“ auszeichnen oder Familienunternehmen auf die Schulter klopfen, die hervorragend geeignet sind, Probleme zu bewältigen. Das darf nicht beim Schulterklopfen enden, sondern muss ein dynamischer Prozess der Weiterentwicklung von Eigenverantwortung sein. Und deshalb brauchen wir eine bewusste Zeugenschaft derer, die im Raum

möglichkeit von Freiheit. Und ich habe ganz besonders wenig Angst davor, in der Freiheit zu leben, und auch keine vor dem beständigen Wandel, der sich in der Freiheit ereignet. (...)

Ich werde immer wieder sagen, dass wir dies, was von uns errungen ist, als ein immaterielles Vermögen, das in unserer Seele wohnt, betrachten dürfen. Auch deshalb, weil



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

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Durch die Energiekrise werden ...

40%

... der Familienunternehmen weder in die Erweiterung noch in die Instandhaltung ihrer Firma investieren.

Quelle: Die Familienunternehmer e.V., 11/2022

Deutschland belegt bei der Regulierung Platz 19 von 21 im Vergleich mit anderen Industrienationen. Noch schlechter sind nur Spanien und Tschechien.

Auf den Spitzenplätzen liegen die USA, Kanada, Irland und Japan.

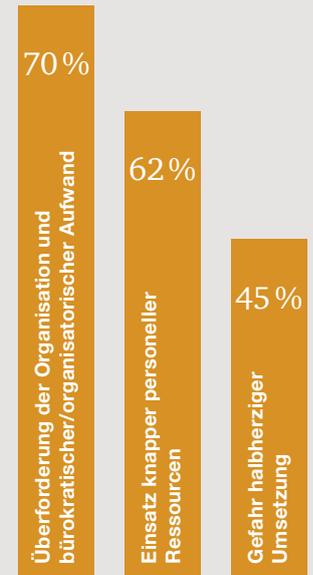
Quelle: Stiftung Familienunternehmen, 10/2022

10%

... der angemeldeten Erfindungen in Deutschland kamen in den letzten zehn Jahren von einer Frau. In Lettland liegt die Quote bei 30,6%.

Quelle: Europäisches Patentamt, Women's Participation in Inventive Activity (WPI), 11/2022

Zentrale Risiken durch verstärkte Ausrichtung auf Nachhaltigkeit



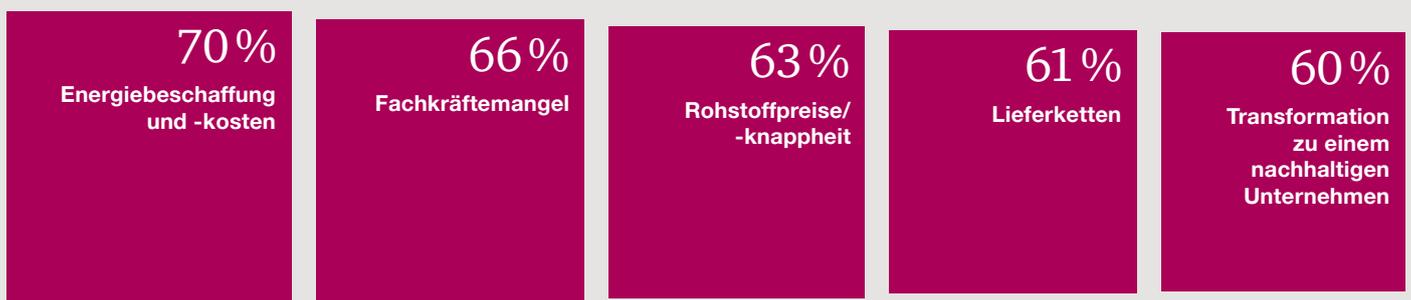
Quelle: PwC/IMI 2022

Jeder vierte

... Mittelständler plant aufgrund der gestiegenen Energiekosten eine Umstrukturierung.

Quelle: DZ Bank, Sonderumfrage Energiekrise, 11/2022

Die 5 größten Herausforderungen im deutschen Mittelstand



Quelle: PwC/IMI 2022



”

Unser CO₂-Fokus ist so, als ob wir einen Kuchen nur mit Butter backen.“

Rebecca Freitag



UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM 2022

IMPRESSIONEN



”

Wir können den anderen nicht vorschreiben, wie sie Wohlstand erreichen. Wir können aber Vorbilder sein.“

Anders Inset



”

Wir müssen einen Schritt aus der Komfortzone machen – dafür braucht es mehr Mut.“

Thomas Schmidt





”

*Nachhaltigkeit ist keine Strategie,
sondern eine Haltung.
Und diese ist unteilbar.“*

Dr. Reinhard Zinkann



”

*Wir müssen den Mut haben
durchzuhalten und weiterzugehen –
wir haben auch keine andere Wahl.“*

Birgit Heraeus-Roggendorf





Ulrike Sapiro

Ulrike Sapiro koordiniert das Thema Nachhaltigkeit in einem der größten deutschen Familienunternehmen: Henkel. Im Interview spricht sie darüber, warum es manchmal einen großen Knall braucht, damit Wandel eintritt.

Frau Sapiro, Ukraine-Krieg, Energiekrise, Pandemie: Zahlreiche Katastrophen erfordern unsere dringende Aufmerksamkeit. Warum muss die Klimaerwärmung trotzdem Priorität behalten?

ULRIKE SAPIRO: In der Tat scheint es so, als ob die Krisen gerade über uns hereinschlagen wie Wellen – und wir wissen nicht, wann die nächste kommt. Doch diese Krisen sind keine Ereignisse, die getrennt voneinander

passieren. Sie sind miteinander verwoben: die Pandemie mit der Naturzerstörung, die Naturzerstörung mit der Klimakrise, die Klimakrise mit der Energieversorgung und die Energieversorgung mit den geopolitischen Machtverschiebungen. Die Krisen hängen zusammen. Und daher müssen wir sie in ihrer Gesamtheit sehen – und auch in ihrer Gesamtheit lösen.

Sie haben beim Unternehmer-Erfolgsforum der INTES Akademie die vergangenen Jahre des Aufschwungs eine „geborgte Zeit“ genannt. Was ist damit gemeint?

Wir haben – und ich glaube, zu Recht – das Gefühl, an einer Zeitenwende angelangt zu sein. Wir blicken auf Jahrzehnte des zunehmenden Wohlstands und der sozialen Sicherheit zurück, auf dreißig goldene Jahre seit

ULRIKE SAPIRO IM GESPRÄCH
MIT INKA WICHMANN

„Wir sollten die Krise nicht ungenutzt lassen“

dem Ende des Kalten Kriegs. Diese gingen allerdings auch mit einer fast ungebremsten Nutzung der fossilen Energien und Ausbeutung der natürlichen Ressourcen einher.

Schon 1972 hatte der Club of Rome seinen Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ vorgelegt. Die Schattenseiten von Wachstum und Wohlstand waren seitdem bekannt. Und spätestens in den vergangenen zehn Jahren konnten wir den Klimawandel mit eigenen

Augen vor der Haustür sehen. Dennoch haben wir nicht rasant und nicht mutig genug umgesteuert. Wir haben einen massiven Kredit aufgenommen bei den künftigen Generationen und auch bei den Gesellschaften des globalen Südens, die besonders unter den Folgen des Klimawandels leiden.

Derzeit sind einige Stimmen zu hören, die sagen: „Wir müssen erst einmal den

nächsten Winter ohne Entlassungen überstehen – dann widmen wir uns der Nachhaltigkeit.“ Was erwidern Sie dann?

Die jetzige Unternehmergegeneration erlebt aktuell die größte Herausforderung ihrer beruflichen Laufbahn – gerade in Deutschland. Aber ich erinnere da gern an Winston Churchill, der gesagt hat: „Never let a good crisis go to waste.“ Auch wir sollten diese Krise jetzt nicht ungenutzt lassen. Wir sollten die Krise so meistern, dass die Unternehmen sie nicht nur überstehen, sondern gestärkt für die Zukunft aus ihr hervorgehen. Versetzen wir uns zwei Jahre zurück: Da steckten wir tief in der Krise der Pandemie. Erst kam der Schock, dann eine radikale Umstellung. Heute gibt es Veränderungen, die damals undenkbar schienen, z.B. hybrides Arbeiten. Dieses Denken können wir auch auf unsere momentane Situation anwenden: Manchmal braucht es einen großen „Bang“, damit Wandel eintritt.

Welche Rolle haben gerade Familienunternehmen in dieser Transformation?

Es ist natürlich nicht nur an den Familienunternehmen zu handeln. Die tiefgreifende Umstellung betrifft Wirtschaft, Gesellschaft und jedes einzelne Unternehmen – auch Familienunternehmen, die in Deutschland eine besondere Rolle spielen. Sie gelten als Vorbilder, sie sind tief verwurzelt und greifbarer als Konzerne. Damit können sie den Mitarbeitenden, den Kunden und auch der Gesellschaft in einem größeren Maße Orientierung geben. Sie können den Wandel vorleben und vielleicht ein Stück weit erklären. Denn dieser Wandel ist schließlich auch mit Ängsten verbunden. Viele Familienunternehmen haben eine Geschichte, die sich über Jahrzehnte, wenn nicht Jahrhunderte erstreckt. Diese Krise ist nicht ihre erste Krise. Sie haben schon oft Stehvermögen bewiesen. Das verschafft ihnen eine andere Perspektive, die jetzigen Aufgaben zu bewältigen.

Stichwort Stehvermögen: Wie sollten Familienunternehmen das Thema Nachhaltigkeit angehen?

Es gibt viele Ansatzpunkte. Aber am wichtigsten ist es, Führung zu zeigen. So eine Transformation muss alle Mitarbeitenden und das gesamte Unternehmen mitnehmen. Von ganz oben muss diese Priorität gesetzt und kommuniziert werden. Die Führungsverantwortung ist also ein wesentlicher Baustein. Das heißt nicht, dass die Familienunternehmer schon genau wissen müssen, was zu tun ist. Sie müssen vielmehr sagen: „Ich verstehe das Problem. Ich weiß, dass wir uns verändern müssen. Daher erwarte ich konkrete und konsequente Vorschläge von meinem Management.“ Dieser „Call to Action“ ist entscheidend. Und es hilft natürlich, wenn jemand das Thema im Unternehmen verantwortet, etwa die Planung und Entwicklung koordiniert. ▶

Wie schlagen sich die Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumskonzernen?

Wie gesagt: Alle Unternehmen müssen Nachhaltigkeit angehen, wenn sie nicht in existenzielle Gefahr geraten wollen – das ist ein verbindender Faktor zwischen Familienunternehmen und Publikumskonzernen. Familienunternehmen haben allerdings den Vorteil, dass sie weniger an kurzfristige Markterwartungen gebunden sind und daher langfristig planen können. Sie haben das ureigene Interesse, dass das Unternehmen dauerhaft floriert. Das ist wesentlich für Nachhaltigkeit. Dafür ist eine kontinuierliche Vision erforderlich.

Familienunternehmen haben sich jedoch in der Vergangenheit in einem etwas geschützteren Raum bewegt. Öffentlich gelistete Publikumskonzerne müssen sich schon seit einigen

sieht diese Aufgabe praktisch aus: Wie treiben Sie das Thema voran?

Als kleines Team in der Zentrale sind wir Teil eines Ökosystems. Wir arbeiten im Schulterschluss mit den Kollegen über alle Geschäftsbereiche hinweg – vom Einkauf bis zur Forschung. Es ist an uns, alle so zu verbinden, dass wir in dieselbe Richtung gehen, ohne einander auf die Füße zu treten. Die gemeinsame Richtung ist unsere Aufgabe, natürlich in Abstimmung mit dem Vorstand und den Gesellschaftern.

Was verstehen wir unter Nachhaltigkeit? Wir haben Anfang des Jahres unsere Nachhaltigkeitsambitionen für die drei großen Felder Umwelt, Soziales und Unternehmensführung veröffentlicht. Das sind die Ziele, an denen wir unsere Fortschritte messen. Jetzt, da die Strategie steht, kommen neue Schwerpunkte

die wiederbefüllt werden. Unser Klebstoffgeschäft unterstützt durch seine Neuentwicklungen die CO₂-Reduktion und wir treiben die Rezyklierbarkeit von anderen Produkten, wie etwa bei elektrischen Fahrzeugen, in der Telekommunikation oder in der Textilbranche, voran. Zudem arbeiten wir stark daran, unsere Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten, etwa durch die Umstellung der Produktion auf Ökostrom. Es gibt spannende Entwicklungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Jeden Tag gibt es ein bisschen mehr Fortschritt – natürlich manchmal auch gegen Widerstände. Man reibt sich an bestehenden Prozessen, Strukturen, Kompetenzen. Das ist völlig normal. Dazu braucht man eine gewisse Resilienz. Es muss nur eine Kultur der Offenheit geben, einen Willen zur Veränderung.



Wir müssen Nachhaltigkeit verstehen als Chance für unternehmerische Erneuerung, Inspiration und Erfolg.“

Ulrike Sapiro

Jahren an sehr anspruchsvolle ESG-Standards – an Kriterien für Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – halten. Ihnen bläst der kalte Wind der Finanzmarkterwartungen schön länger entgegen. Daher sind sie vielleicht auch früher aktiv geworden: Welche Daten müssen wir erheben, welche Ziele müssen wir setzen? Wir bei Henkel sehen ja beide Welten: auf der einen Seite das Familienunternehmen, auf der anderen Seite die Anforderungen an einen Dax-Konzern.

Seit Mai 2021 leiten Sie die Fachabteilung, die die Nachhaltigkeitsfragen im Unternehmen global koordiniert. Wie

hinzuzugewinnen, z.B. Biodiversität. Die Grundlage für unsere Arbeit sind das Berichtswesen und das Datenmanagement, denn die Anforderungen an Transparenz nehmen unwahrscheinlich zu.

Was war in den vergangenen eineinhalb Jahren der größte Erfolg – und was die größte Schwierigkeit?

Wichtig ist natürlich, dass alle Geschäftsbereiche mit der Strategie gut arbeiten können. Aber ganz konkret: Wir haben Innovationen im Konsumgüterbereich eingeführt – u.a. ultrakompakte Waschmittel, die nicht mehr in Plastikboxen gefüllt werden, sondern in kleine Papierverpackungen. Oder Shampooflaschen,

Wenn wir uns in zehn Jahren erneut zum Gespräch treffen: Was wünschen Sie sich, bis dahin erreicht zu haben?

In zehn Jahren haben wir die magische Jahreszahl 2030 schon überschritten. Das ist die Schwelle, an der wir den Kohlenstoffdioxid-Ausstoß schon signifikant reduziert haben müssen, um die Klimaerwärmung unter Kontrolle halten zu können. Wenn wir in zehn Jahren noch immer über dieselben Themen reden, haben wir versagt. Deshalb würde ich mir wirklich wünschen, dann sagen zu können: Diese Krise hat in Deutschland und in Europa zu einem Aufbruch geführt und wir sind vorangegangen.

Es geht darum, dass wir uns anpassen und resilient sind. Gleichzeitig würde ich mir wünschen, dass alle Unternehmen, darunter auch Familienunternehmen, nicht nur die Umstellung schaffen, sondern sie als Chance begreifen und ergreifen. Dass sie ein Angstthema zu einem Fortschrittsthema umdeuten – um wieder Technologieführer zu werden und Exportmeister zu bleiben. ●

ZUR PERSON

Ulrike Sapiro

Ulrike Sapiro ist seit Mai 2021 Chief Corporate Sustainability Officer bei Henkel. Sie leitet die zwölfköpfige Fachabteilung, die die zentralen Nachhaltigkeitsfragen im Konzern koordiniert – eine unternehmensweite Schnittstelle. Ulrike Sapiro berichtet direkt an Sylvie Nicol, im Vorstand verantwortlich für Human Resources, Infrastructure Services und Nachhaltigkeit. Vor ihrem Eintritt bei Henkel war Sapiro 13 Jahre lang für The Coca-Cola Company tätig. Studiert hat sie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München sowie an der University of Cambridge.

UNTERNEHMEN

Henkel AG & Co. KGaA

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf-Holthausen hat im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz von mehr als 20 Mrd. Euro erzielt mit Marken wie Persil, Schwarzkopf und Loctite. Gegründet wurde Henkel 1876. Der Konzern beschäftigt weltweit mehr als 52.000 Mitarbeitende, 85 Prozent davon außerhalb von Deutschland. Seit 1992 veröffentlicht das Unternehmen jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht. Bis 2025 soll der Anteil an recyceltem Material in allen Konsumgüterverpackungen auf 30 Prozent steigen. Bis 2030 will Henkel seine komplette Produktion weltweit klimapositiv gestalten.

BEST PRACTICE

Nachhaltigkeit in Serie

Henkel hat das langjährige Mitarbeitertraining zum Thema Nachhaltigkeit neu konzipiert. Grundlagen, Strategie, Best Practices: All das findet die Belegschaft nun in Form von kurzen Episoden – wie bei einer Streaming-Serie. Das Ziel: Das Programm soll alle Mitarbeitenden auf denselben Stand bringen und gleichzeitig in den Arbeitsalltag passen. Seit dem Programmstart haben bereits mehrere Tausend Beschäftigte das gesamte Training durchlaufen.

VON JÜRIG NIEDERBACHER

Neues Schweizer Erbrecht für Unternehmer

Ab dem 1. Januar 2023 gilt in der Schweiz ein neues Erbrecht. Es bringt mehr Freiheiten bei der Nachlassplanung und sorgt für Rechtssicherheit.

Wesentliche Änderungen gibt es bei den pflichtteilsberechtigten Personen sowie den Pflichtteilsquoten der Nachkommen, die von 75 Prozent auf 50 Prozent des gesetzlichen Erbteils herabgesetzt werden. Die Quoten der Ehegatten und eingetragenen Partner bleiben dagegen unverändert. Zusätzlich entfällt der Pflichtteilsanspruch der Eltern. Somit hat der Erblasser mehr Freiheiten, über sein Vermögen zu verfügen. Hinterlässt ein Erblasser bspw. eine Partnerin und Kinder, beträgt der frei verfügbare Teil seines Nachlasses neu insgesamt 50 Prozent (bisher 32,5 Prozent). Ist keine Partnerin vorhanden, beläuft sich der frei verfügbare Teil auf 50 Prozent des Erbes (bisher 25 Prozent). Zugleich wird die frei verfügbare Quote im Zusammenhang mit einer Nutznießung angepasst. Im Rahmen der Reduktion der Pflichtteile wird diese Quote auf die Hälfte erhöht (vorher ein Viertel). Der Erblasser kann somit seinem überlebenden Ehegatten die Hälfte seines Erbes zuweisen und ihm die andere Hälfte zur Nutznießung überlassen.

Veränderungen gibt es auch bei laufenden Scheidungsverfahren. Verstirbt ein Ehepartner oder eine eingetragene Partnerin während eines laufenden Scheidungsverfahrens, ist der überlebende Ehepartner gemäß bisheriger Regelung stets pflichtteilsberechtig. Diese Begünstigung erlischt erst mit rechtskräftigem Scheidungs- bzw. Auflösungsurteil. Mit der Revision wird der Pflichtteilsanspruch des überlebenden Ehepartners bei einem laufenden Scheidungs- bzw. Auflösungsverfahren abgeschafft. Voraussetzung dafür ist, dass das Verfahren auf gemeinsames Begehren eingeleitet oder die zweijährige Trennungsfrist eingehalten wurde. Zu beachten ist, dass lediglich der Pflichtteilsanspruch wegfällt, der Ehepartner bis zum rechtskräftigen Abschluss des Verfahrens jedoch seinen gesetzlichen Erbanspruch behält.

Rechtsunsicherheiten beseitigt

Neben der Schaffung von Planungsfreiheiten werden mit der Revision einige Rechtsunsicherheiten beseitigt. So wurde bspw. geklärt,

dass Schenkungen bei Erbverträgen mit Ausnahme von Gelegenheitsgeschenken verboten sind. Eine davon abweichende Regelung muss explizit in den Erbvertrag aufgenommen werden, ansonsten unterliegen solche Zuwendungen der Herabsetzung. In diesem Fall kann der pflichtteilsgeschützte Erbe die Wiederherstellung eines wertmäßig verletzten Pflichtteils verlangen. Ergänzend wurde geregelt, dass das Guthaben aus einer gebundenen Selbstvorsorge bei einer Bankstiftung nicht zum Nachlass des Erblassers zählt. Dennoch wird das Guthaben bei der Pflichtteilsberechnung dem Nachlass hinzugerechnet und diese Guthaben unterliegen der Herabsetzung mit ihrem Rückkaufswert.

Zu beachten ist, dass bei der Erbrechtsrevision keine Übergangsfrist gilt. Vielmehr findet das Todestagprinzip Anwendung. Dies bedeutet, dass das revidierte Erbrecht dann angewandt wird, wenn der Erblasser am oder nach dem 1. Januar 2023 verstirbt. Im Hinblick auf das baldige Inkrafttreten der neuen Regelungen ist es daher angezeigt, die bereits bestehende Nachlassplanung zu überprüfen und bei Bedarf zu überarbeiten.

Reform der familieninternen Nachfolge geplant

Neben der Revision des Erbrechts will der Schweizer Bundesrat die familieninterne Unternehmensnachfolge im Erbrecht zusätzlich stärken. Hierzu hat er am 10. Juni 2022 die Möglichkeit vorgeschlagen, dass Erbinnen und Erben ein Unternehmen übernehmen können, wenn der Erblasser keine Verfügung über seine Nachfolge erlassen hat. Dabei müssen die Erbteile der übrigen Erben berücksichtigt werden. Hat der übernehmende Erbe nicht die finanziellen Mittel zur sofortigen Auszahlung der Erben, gibt es die Möglichkeit des Zahlungsaufschubs. Ein solcher Zahlungsaufschub ist auf maximal zehn Jahre stundbar.

Zusätzlich hat der schweizerische Bundesrat spezifische Regeln für den Anrechnungswert im Rahmen der Erbteilung festgelegt und einen Schutzmechanismus für die pflichtteilsberechtigten Erben eingeführt. Gegen ihren



Foto: PwC



Jürg Niederbacher ist Partner im Steuerbereich und Leiter Private Clients & Family Offices bei PwC Schweiz.

Willen können ihnen keine Minderheitsanteile an einem Unternehmen als Anrechnung auf ihren Pflichtteil zugewiesen werden, wenn ein anderer Erbe die Kontrolle über das Unternehmen ausübt.

Im Gegensatz zum neuen Erbrecht besteht bei dieser Reform kein akuter Handlungsbedarf für Erblasser. Wann diese Reform in Kraft tritt, ist noch unbestimmt. ●



UNTERNEHMER-DIALOGE

UNTERNEHMERISCHES FAMILIENVERMÖGEN IN KRISENZEITEN
am 8.2.2023, ab 15 Uhr → München

VERMÖGEN SCHÜTZEN – SOLANGE ES NOCH DA IST
am 1.3.2023, ab 15 Uhr → Bonn



Dr. Felicitas von Peter

Frau von Peter, die „Berliner Zeitung“ hat Sie kürzlich zur geheimen Klimakönigin ernannt. Wann hat das Thema Klimakrise Sie gepackt?

FELICITAS VON PETER: Ich war 2007 auf Einladung einer schwedischen Stiftung in Grönland. Vorher hatte ich wie viele Menschen das Gefühl, über die Klimakrise Bescheid zu wissen. Dort habe ich aber schnell gemerkt, dass ich vom Ausmaß der Klimakrise keine Ahnung hatte. Auf der Reise haben mehrere Forscher und Wissenschaftler uns in nüchternen, verständlichen Worten erklärt, wie sehr wir in den vergangenen 20, 25 Jahren den Planeten mit unserer Form des Wirtschaftens und des Verbrauchs belastet haben. Das hat mich extrem aufgerüttelt. Wer hierzulande in Städten lebt, fährt zwar manchmal zum Spaziergehen aufs Land. Grönland aber zeigt eine wilde, ungezähmte Natur. Das hat mir in ganz anderer Dimension vermittelt, was unsere Rolle für unseren Planeten bedeutet. Damals habe ich versprochen, dass ich Unternehmerinnen und Unternehmern die Realität des Klimawandels zeigen will – auch, um mit ihnen zu diskutieren, was wir tun können.

Sie haben Ihren Fokus besonders auf Unternehmerfamilien gelegt. Warum?

Familienunternehmen sind für mich ein Schlüssel zur Lösung der Klimakrise, denn sie denken seit jeher in Generationen. Sie wollen das Unternehmen an die nächste Generation weitergeben – und interessieren sich natürlich dafür, in welcher Welt diese Generation dann lebt. Gleichzeitig haben gerade Familienunternehmen ein unglaubliches Potenzial für Innovation. Das haben wir z.B. beim Unternehmer-Erfolgsforum in diesem Herbst am „Familienunternehmer des Jahres“ gesehen. Die Preisträger, die Familie Busch aus Maul-

burg, haben eine Vakuumpumpe entwickelt, die Kohlendioxid aus der Atmosphäre saugt. Was für eine fantastische Idee! Solche Beispiele finden sich unter Familienunternehmen zu Dutzenden.

Sie beraten Spenderfamilien jetzt mit Active Philanthropy seit mehr als eineinhalb Jahrzehnten. Sehen Sie heute ein größeres Interesse am Thema Klimakrise?

So absurd es heute klingt: In den ersten Jahren hatten wir immer noch die Diskussion, ob es die Klimakrise tatsächlich gibt oder nicht. „Ist es wirklich so schlimm, wie alle sagen?“, hieß es damals. Das hat sich sehr verändert. Was sich auch gewandelt hat, ist das Bewusstsein

Ob Bildungsnotstand, Kinderarmut oder Klimakrise: Die Probleme sind größer als die Menge Geld, die zur Verfügung steht. Bill Gates, der reichste Stifter der Welt, investiert mit seiner Stiftung 5,1 Mrd. US-Dollar im Jahr. Das erscheint unfassbar viel Geld. Doch selbst wenn Bill Gates die ganze Summe in den amerikanischen Schulsektor steckte, könnte er den Staat gerade einmal zwei Tage ersetzen. Genauso in Deutschland: Alle Stiftungen, die sich für Bildung engagieren, könnten die Schulen nur bis zum 1. Januar um 12 Uhr offenhalten. D.h., alle großartigen Initiativen von Stiftungen können nicht an die Stelle des Staates treten. Wo setzen wir also das Geld so ein, dass es katalytisch wirkt, dass es Dinge anstößt?

”

Wir müssen nicht den Planeten retten, sondern uns.“

Felicitas von Peter

dafür, dass mit der Klimakrise noch weitere Krisen verbunden sind – Stichwort Pandemie. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass es bei der Klimakrise nicht darum geht, den Planeten zu retten, sondern uns.

Dass es die Klimakrise gibt, wissen wir schon lange: Bereits 1912 ist darüber in der „New York Times“ ein Artikel erschienen. Trotzdem sind wir erst vor Kurzem aufgewacht. In gewisser Weise gibt mir das Hoffnung: Wir sehen jetzt, was passieren kann, wenn das Thema ernst genommen wird.

Sie zitieren gern Bill Gates mit dem Satz: „Geld ausgeben ist einfach, Geld gut ausgeben ist ziemlich schwierig.“ Warum?

Was bedeutet das für Spender und Stifter?

Wir können neue Modelle erproben, die dann vom Staat in die Breite getragen werden. Das gilt insbesondere für die Klima-Philanthropie, wo wir große Potenziale sehen. Bislang werden erst zwei Prozent aller Spendengelder weltweit in das Thema Klima gesteckt. Da müssen wir aufholen – und können es auch.

Strategisches Stiften und Spenden erfordert allerdings einen hohen Aufwand: Gute Projekte zu finden, kostet viel Zeit. Deshalb haben wir eine Plattform entwickelt, die Menschen hilft, die sich engagieren wollen – ein Angebot für die, die geprüfte Projekte suchen, die sich mit anderen Stiftern vernetzen ▶

DR. FELICITAS VON PETER IM GESPRÄCH
MIT INKA WICHMANN

„Wir brauchen
Pioniere“

Dr. Felicitas von Peter kämpft mit ihrer gemeinnützigen Organisation Active Philanthropy gegen die Klimakrise. Ihre wichtigsten Verbündeten: Familienunternehmen. Im Interview spricht sie über die Rolle von Stiftern beim Klimawandel, Grönland und 2030.

☛ wollen. Denn ein Nachteil der deutschen Diskretion ist, dass andere nicht wissen: Wer teilt eigentlich mein Anliegen?

In Ihrem Stiftungsleitfaden heißt es: „Achten Sie auf Ihre eigenen Emissionen!“ Der eigene ökologische Fußabdruck soll also möglichst klein bleiben. Wie passt das damit zusammen, dass Sie Expeditionen nach Grönland organisieren?

Es ist natürlich extrem wichtig, sich den eigenen Fußabdruck bewusst zu machen – sei es im Haus oder in der Wohnung, durch Auto oder Flüge. Auch wir überlegen bei jeder Reise: Müssen wir das? Lohnt sich das? Wir haben unser Augenmerk seit Jahren stark auf diese Frage gelegt. Und natürlich kompensieren wir den CO₂-Ausstoß jeder Reise. Nach jeder Reise werden wir von unseren Gesellschaftern kritisch befragt. Doch wir sehen: Unsere Touren nach Grönland haben solche Veränderungen bewirkt, dass der Ausstoß von CO₂ um ein Vielfaches ausgeglichen wird. Auf jeder Reise bestätigen mir die Menschen, dass ihnen das direkte Erleben der Verwundbarkeit unseres Planeten sowie der Austausch mit Wissenschaftlern und Teilnehmern einen ganz anderen, persönlichen Bezug zum Klimawandel ermöglicht haben. Bei einer unserer letzten Touren hatten wir 24 Teilnehmer, alle Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Gesellschaft. Die eine Hälfte davon war schon im Bereich Nachhaltigkeit aktiv, die andere Hälfte noch nicht. Ein Jahr später fanden wir wieder per Zoom zusammen. Die zweite Hälfte hatte zwischenzeitlich ihre Jobs gewechselt und setzt sich nun auch beruflich für das Thema Nachhaltigkeit ein – nach eigenen Aussagen der Teilnehmer hatte die Reise nach Grönland dafür den Anstoß gegeben. Wer sich einmal mit dem Thema beschäftigt hat, erkennt: Es gibt keinen anderen Weg, als sich mit der Klimakrise auseinanderzusetzen.

Wie messen Sie Ihren Erfolg?

Wir messen unseren Erfolg ganz klar an der Wirkung, die die Menschen erzielen, die wir begleiten dürfen. Wir sehen unsere Begleitung als ein Angebot, das für Jahre gilt, nicht für Monate. Ein Beispiel für die Wirkung, die sich entfalten kann: Eine Stifterin aus unserem Netzwerk hat schon sehr früh die Forschungen von Kate Raworth unterstützt, der Wirtschaftswissenschaftlerin, die mit der Theorie der Donut-Ökonomie bekannt geworden ist, die danach fragt, wie nachhaltiges Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen aussieht. Inzwischen arbeiten Dutzende Großstädte und Kommunen an einer Umsetzung der Donut-Ökonomie. So messen wir Erfolg.

Wie überzeugen Sie insbesondere Familienunternehmen?

Es gibt eine neue Generation: Menschen in ihren Dreißigern, die mit dem Wissen um die

Klimakrise aufgewachsen sind und die jetzt das Thema auch innerhalb ihrer Familien vorantreiben. Deren große Frage ist immer: Was mache ich jetzt? Was kann ich tun – zusätzlich zu den 80 Stunden in der Woche, die ich ohnehin schon arbeite, um den Betrieb am Laufen zu halten? Wir sehen es als unsere Aufgabe an, solchen Menschen dabei zu helfen, ihre wenige Zeit so effizient wie möglich zu nutzen, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Wir bieten einen Raum, sich klarzuwerden: Was bringe ich mit? Wo will ich meine Ressourcen einsetzen? Wir unterstützen dabei, den größten Hebel für die größtmögliche Wirkung zu finden.

Treffen Sie auf offene Ohren?

Die meisten Familienunternehmen sind ohnehin schon im philanthropischen Bereich aktiv – es gibt eine lange Tradition, sich um den eigenen Wirtschaftsstandort zu kümmern, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Das gehört für die Familien einfach dazu. Was fehlt, ist, auch dieses philanthropische Engagement aus unternehmerischer Perspektive zu betrachten; neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu suchen; Ressourcen einzusetzen für Modelle, die es wert sind, ausprobiert zu werden.

Bildung, Frauenrechte, Gesundheit – Sie bringen Menschen dazu, bei ihren Herzensanliegen eine „Klima-Brille“ aufzusetzen. Was bedeutet das genau?

Es gibt fast kein Thema, das nicht einen direkten Anknüpfungspunkt zur Klimakrise hätte. Wer mit seiner Stiftung oder mit Spenden schon ein Anliegen verfolgt, muss seinen Fokus nicht verändern, sondern lediglich erweitern, um die Klimaperspektive zu integrieren. Beispiel Gesundheit: Jedes Jahr sterben allein in Europa 800.000 Menschen an den Folgen der Luftverschmutzung. Das zeigt die direkte

Verbindung zwischen Klima und Gesundheit. Ebenso gibt es eine starke Verbindung zwischen Klima und Frauenrechten. Frauen sind weltweit viel stärker von den Folgen der Klimakrise betroffen als Männer. Gleichzeitig ist die Ausbildung von Frauen einer der mächtigsten Hebel gegen die Klimakrise.

Ein vorsichtiger Blick in die Zukunft: Haben wir bis 2030 die Erderwärmung gestoppt?

Nein. Und auch bis 2050 nicht. Denn auch wenn wir den Ausstoß von CO₂ heute stoppen, dauert es noch 500 Jahre, bis der Meeresspiegel aufhört zu steigen. Je länger die Klimakrise anhält, desto mehr Stürme, Dürren und Verwüstungen werden wir erleben. Mich schockiert, wenn junge Menschen heute sagen, dass sie keine Kinder haben möchten in einer Welt, die so aussieht, wie sie aussieht. Das sollte uns Anstoß genug sein, uns der Klimakrise anzunehmen. Dass es an allen Ecken und Enden brennt, ist den meisten inzwischen klar. Manche Menschen bekommen dabei den Eindruck, es habe keinen Sinn mehr, sich gegen die Klimakrise zu stellen. Das stimmt nicht. Es hat Sinn. Und es kommt auf jedes Zehntel Grad Temperaturanstieg an. Wir haben schon viel erreicht und können noch viel mehr erreichen – wir müssen es nur gemeinsam tun.

Inwiefern?

Die politischen Rahmenbedingungen müssen sich so verschieben, dass Unternehmertum sich lohnt, dass Investitionen in eine Wirtschaft innerhalb planetarer Grenzen sich lohnen. Wer möchte nicht in einer gesünderen, besseren Welt leben? Dazu müssen wir raus aus dem Klein-Klein und sagen: „Jetzt ist die Zeit, den Aufbruch zu wagen!“ Wir brauchen nur den Mut, wir brauchen Pioniere. Und für mich sind Familienunternehmer diese Pioniere. ●

UNTERNEHMEN

Dr. Felicitas von Peter

Mit Active Philanthropy in Berlin berät Felicitas von Peter insbesondere Unternehmerfamilien. Gegründet hat sie die gemeinnützige GmbH 2006 als Plattform für Stifter, Spender und soziale Investoren. Zuvor arbeitete sie von 1998 bis 2006 als Direktorin bei der Bertelsmann Stiftung, deren nationale und internationale Stifterprogramme sie führte. Studiert hat sie in Heidelberg, Bonn und Paris. Promoviert wurde sie in Geschichte an der Universität Cambridge.

BEST PRACTICE

Richtig kompensieren

Bilanzieren, reduzieren und – wenn es gar nicht anders geht – kompensieren: Mit dieser Methode stellen sich die meisten Unternehmen heute ihrer Verantwortung im Klimaschutz. Active Philanthropy vertritt einen anderen Ansatz: Der Ausstoß klimaschädlicher Gase (z.B. von Flugreisen) wird zu einem Preis pro Tonne CO₂ bewertet, der kompatibel ist mit dem 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Diese Summe investiert die Organisation nicht in den Kauf von zunehmend umstrittenen Klimazertifikaten. Sondern spendet sie geprüften Projekten, die gesellschaftlichen und politischen Wandel vorantreiben: „Wir investieren in Projekte, die einen größeren Hebel haben“, so Gründerin Felicitas von Peter. www.activephilanthropy.org/de/

Meinung

VON RAINER KIRCHDÖRFER

Entlastungen sind ohne Steuergeld möglich

In der Krise sollte die Politik auf neue Bürokratie verzichten.

Was Bürokratie anrichtet, bekommen in diesen Monaten 36 Millionen Eigentümer von Immobilien zu spüren. Sie müssen ihre Grundsteuererklärung abgeben, was selbst Bürgern mit Erfahrung im Umgang mit elektronischen Steuererklärungsprogrammen einiges abverlangt. Dass die Länder ihre Grundsteuerdaten auf den neuesten Stand bringen, ist überfällig. Ärgerlich ist, dass die Finanzverwaltung Daten von Steuerpflichtigen anfordert, die den Behörden längst vorliegen. Wieder einmal überlässt der Staat Bürgern und Unternehmen die mühsame Kleinarbeit.

Was Privatleute jetzt erleben, ist für Unternehmerinnen und Unternehmer tägliche Praxis. Ständig kommen neue Berichtspflichten, Nachweispflichten und Register hinzu. Der Staat giert nach Daten und Reports von Unternehmen. Hier ist ein Innehalten überfällig.

Die Politik bereitet finanzielle Entlastungspakete für Bürger und Unternehmen vor, um die Energiekosten zu senken. Das ist richtig und notwendig. Regierungen und Parlamente sollten aber auch das Naheliegende tun und dort entlasten, wo es kein Geld kostet: bei der Bürokratie.

”

Im Energiebereich sollten strenge Auflagen während der Krise gelockert werden, damit Unternehmen flexibel reagieren und ausweichen können.“

Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

Im Abbau von Regulierung liegt enormes Potenzial. Doch in der Praxis erleben die Unternehmen das genaue Gegenteil. Seit Jahren beklagen wir den immer dichter werdenden Bürokratiedschungel. Jüngstes Beispiel: das sogenannte Nachweisgesetz. Seit August 2022 schreibt es vor, dass z.B. Änderungen der Arbeitszeit oder Mitteilungen über Bonuszahlungen vom Arbeitgeber nicht mehr digital signiert sein dürfen, sondern einer Unterschrift bedürfen. Bei großen Unternehmen fallen pro Jahr Tausende von Dokumenten an, die nun aufwendig bearbeitet werden müssen. Willkommen in der Zeit von Kuvert und Briefmarke!

Die Unternehmerinnen und Unternehmer kommen sich vor wie Sisypchos: Haben sie eine Erklärung abgegeben, wartet schon die nächste. Für die Flut von Informationspflichten ist auch die EU-Gesetzgebung verantwortlich. So sollen künftig Unternehmen ab 40 Mio. Euro Umsatz Nachhaltigkeitsberichte vorlegen. Um keine Zweifel aufkommen zu las-



Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

Foto: Marco Urban

sen: Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema für Familienunternehmen. Doch nach dem aktuellen Stand sieht die EU-Gesetzgebung im Einzelnen mehr als 2.000 Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit vor. Das überfordert jedes Unternehmen. Brüssel übersieht, dass es beim nachhaltigen Wirtschaften vor allem auf technologischen Wandel und Innovation ankommt. Geschwindigkeit ist Umweltschutz. Überbordende Bürokratie verschlingt Ressourcen und bremst Unternehmen bei der Transformation.

Ein weiteres Beispiel habe ich bereits im vorherigen „UnternehmerBrief“ adressiert: das Transparenzregister, das zu immensen Aufwänden führt und wieder belegt, dass die Gesetzgebungsmaschinerie und damit noch mehr Bürokratie munter weiterläuft – unbeeindruckt von der Energiekrise. Beobachten lässt sich das deutlich in Brüssel. Die deutschen Familienunternehmen sind zurzeit vollauf damit beschäftigt, sich auf die

Umsetzung des deutschen Lieferkettengesetzes vorzubereiten, das am 1. Januar 2023 in Kraft tritt. Große Unternehmen müssen Tausende von Lieferanten prüfen und dies dokumentieren. Die nationale Regelung ist noch nicht in Kraft, da treibt die EU das europäische Lieferkettengesetz mit noch strengeren Vorschriften voran. Hier ist ein Einhalten notwendig. In der Krise müssen sich Unternehmen auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

Gerade im Energiebereich sollten strenge Auflagen während der Krise gelockert werden, damit Unternehmen flexibel reagieren und ausweichen können. Hier können die schnellen Genehmigungen für Flüssiggasterminals als Vorbild dienen: Unternehmen, die ihre Energieversorgung bspw. von Gas auf Öl umstellen, sollten dies ohne langwierige Genehmigungsverfahren umsetzen können. Außerdem benötigen wir ein Belastungsmoratorium auf nationaler und europäischer Ebene. Alle Gesetzesvorhaben, die zu beträchtlichen bürokratischen und finanziellen Belastungen führen, müssen auf Eis gelegt werden. Das Gute daran: Das schont die Steuerzahler – und kann doch viel bewirken. In der Krise müssen wir neue Wege gehen. Das Beispiel Grundsteuererklärung zeigt, wie weit der Weg zum modernen Staat noch ist. ●



Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer, Jahrgang 1958, ist seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sowie der Stiftung Familienunternehmen und Politik und Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Seit 2005 ist er Honorarprofessor an der privaten Universität Witten/Herdecke und innerhalb der Stiftung Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats. Rainer Kirchdörfer ist Herausgeber der Fachzeitschrift FuS (Familienunternehmen und Stiftung) und Mitglied einer Vielzahl von Aufsichts- und Beiräten in- und ausländischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Familie und Unternehmen.

CAROLA WEGER IM GESPRÄCH
MIT ALEXANDER KOEBERLE-SCHMID

„Familienunternehmen bedeutet immer Ratio und Emotion gleichermaßen“

Carola Weger ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende im Familienunternehmen Biesterfeld. Mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid spricht sie darüber, wie sich der Aufsichtsrat des Unternehmens im Laufe der Jahre verändert hat, was das Erfolgsrezept für die Zusammenarbeit mit ihrem Vater ist und wieso sie bei der Besetzung wichtiger Posten auf ihr Bauchgefühl vertraut.



Carola Weger

Frau Weger, die Biesterfeld-Gruppe firmiert heute als Aktiengesellschaft. Das gibt es eher selten bei Familienunternehmen. Was war der Grund, 2004 von einer GmbH & Co. KG in eine AG zu wechseln?

CAROLA WEGER: Die Gründe lagen im Unternehmerischen. Wir wollten Biesterfeld strategisch neu aufstellen und benötigten dafür Wachstumskapital. Banken haben uns bei diesem Vorhaben sehr unterstützt, aber auch gefordert, dass wir in eine AG-Struktur kommen. Aus aktienrechtlichen Gründen haben wir dann einen Aufsichtsrat installiert.

Ihr Vater war von Beginn an Aufsichtsratsvorsitzender. Sie sitzen seit 2009 im Aufsichtsrat. Wie kam es dazu?

Damals wurde ein Mandat frei und mein Vater hat entschieden, mich als weiteres Familienmitglied mit reinzunehmen. Das Ziel war, noch deutlicher zu signalisieren, dass es eine nächste Generation im Unternehmen gibt. Das war eine wichtige Botschaft, auch an die Mitarbeitenden: Wir sind nicht nur ein Familienunternehmen, sondern wir haben auch eine Familie.

Als ich im Aufsichtsrat anfang, wurden noch viel Frontalunterricht gegeben und der Schwerpunkt lag auf den Zahlen und dem Controlling. Mir war das etwas zu wenig.

Inwiefern hat sich das in der Zwischenzeit verändert?

Unser Aufsichtsrat hat eine große Transformation durchlebt. Zum einen wurde durch meine Person der Fokus der Familie gestärkt. Zum anderen haben wir uns verjüngt, weil ich auch altersmäßig eine andere Generation darstelle. Und nicht zuletzt sind wir jetzt fachlich deutlich breiter aufgestellt.

Bei der Besetzung frei werdender Mandate legen wir heute den Fokus darauf, die für unsere zukünftig notwendig Fachkompetenz abzubilden. Wir haben im vergangenen Jahr zwei Mandate neu besetzen können. In diesem Prozess haben wir einen Digital-Experten sowie einen Spezialisten für internationalen Vertrieb und Leadership-Themen geholt. Der Aufsichtsrat wird heute vom Vorstand als Beratungsgremium aktiv genutzt. Wir sind also nicht nur Kontrolleur, sondern gehen wirklich in den Austausch und führen disruptive Diskussionen.

Wie läuft dieser Auswahlprozess denn im Detail ab?

Im Sparring mit einem externen Berater entsteht eine Long List, die wir gemeinsam auf eine Short List reduzieren. Im nächsten Schritt führe ich die persönlichen Gespräche; zuerst allein, dann nehme ich meinen Vater mit ins Boot. Das ist wie ein Trichter, der immer enger wird. In erster Linie muss die Expertise stimmen, aber bei der finalen Entscheidung kommen auch weiche Faktoren ins Spiel. Da ist nicht alles nur Ratio, sondern auch viel Bauchgefühl dabei. Im Gespräch mit den Kandidaten spüre ich schnell, ob die Person nur ein weiteres Mandat möchte oder intrinsisch motiviert ist, das Unternehmen voranzubringen.

Wieso hat sich bislang noch keine Frau im Auswahlprozess durchgesetzt?

Ich hätte wahrscheinlich gern mal eine Frau an meiner Seite. Wir haben immer Frauen auf den Long Lists, wenn wir Posten im Aufsichtsrat, Vorstand oder der Geschäftsführung besetzen. Aber mir ging Fachkompetenz immer über die Gender-Thematik. Und bislang war leider keine Frau dabei, die für uns perfekt gepasst hat. Die chemische Industrie ist sehr männerdominiert und Frauen sind rar gesät.

Sie arbeiten sehr eng mit Ihrem Vater zusammen. Was ist Ihr Erfolgsrezept, damit das gelingt?

In meiner Anfangszeit im Aufsichtsrat war ich sehr passiv. Ich wollte zunächst die Dynamik des Gremiums auch in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand verstehen lernen. Meinem Vater war ich anfangs oft zu schnell. Ich habe dann sehr an mir gearbeitet und wir sind auf Augenhöhe gekommen. Wir haben alle unter-

nehmerischen und fachlichen Entscheidungen immer sehr gut beschlossen, auch wenn die Meinungen auseinandergehen.

Die Arbeit in einem Familienunternehmen bedeutet immer Ratio und Emotion gleichermaßen – im Positiven wie im Negativen. Die Sache steht bei uns aber jederzeit im Vordergrund. Wenn eine Entscheidung ansteht, dann sehen wir die Sachebene und versuchen, die Emotionen rauszunehmen.

Wie setzen Sie als Aufsichtsrat die Themen, die der Familie am Herzen liegen?

Ich spreche regelmäßig auch mit meinen Schwestern über die Strategie und Themen, die uns wichtig sind. Beim Thema Nachhaltigkeit stecken z.B. echte Familienexpertise und ein Wille zur Veränderung dahinter. Meine jüngere Schwester promoviert in diesem Bereich und hat ihr Know-how ins Unternehmen eingebracht, indem sie bspw. am Nachhaltigkeitsbericht mitgeschrieben hat.

Das gesamte Thema Innovation, Change und Transformation ist uns als Familie sehr wichtig. Vor zwei Jahren wurde die beyond ventures GmbH gegründet, die als Venture-Capital-Geber für junge Start-ups agiert. So wollen wir Innovationen in unsere Firma holen. Mir persönlich liegen die Personalthemen besonders am Herzen. Die Aspekte Kultur, Führung und Change-Prozesse, aber auch agiles und jetzt nach Corona mobiles Arbeiten sind mir enorm wichtig.



Mir ging Fachkompetenz immer über die Gender-Thematik.

Carola Weger

Neben Ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit bei der Biesterfeld AG sind Sie als Beirätin beim Pharmaunternehmen Dr. Loges tätig. Was hat Sie dazu bewegt, dieses Mandat anzunehmen?

Ich habe einmal ein Mandat abgelehnt, weil ich gemerkt habe, dass eine Quotenfrau gesucht wird. Das bin ich nicht und das will ich auch nie sein. Im Fall von Dr. Loges war das anders: Das ist auch ein spannendes Familienunternehmen mit einer heterogenen Familienkonstellation. Es hat mich gereizt, dort mit auf die Reise zu gehen und zu unterstützen.

Welchen Beitrag wollen Sie bei Dr. Loges leisten?

Ich habe in meinen 14 Jahren im Aufsichtsrat bei Biesterfeld sehr viel gelernt, was Unternehmensführung betrifft. Das möchte ich gern weitergeben. Und ich bin sehr daran interessiert, selbst weiter zu lernen. Es ist somit eine Win-win-Situation. ●

UNTERNEHMEN

Biesterfeld

Die Biesterfeld Gruppe mit Sitz in Hamburg ist seit 115 Jahren als internationales Handels- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Die Serviceaktivitäten umfassen nicht nur die reine Chemedistribution, sondern auch Beratungs- und Logistikservice rund um Kunststoffe, Kautschuke, Spezialchemikalien sowie den internationalen Handel mit Industrie- und Agrarchemikalien, pharmazeutischen Rohstoffen und Salzen. Mit einem jährlichen Umsatz von 1,4 Mrd. Euro und über 1.100 Mitarbeitenden ist das in Familienbesitz befindliche Unternehmen an über 40 Standorten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien vertreten.



SERVICE

VON TOBIAS MÜLLER

Fünf Tipps, um Ihr Pricing krisenfest zu machen

1 | Fokus Strategie

Verlieren Sie in der aktuellen Dynamik nicht den Kompass! Agieren Sie auf Basis einer klaren strategischen Agenda. Prüfen Sie, inwiefern Ihre Preisstrategie an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen ist, und verwechseln Sie nicht taktische Preisentscheidungen mit der mittelfristigen Strategie.

2 | Fokus Differenzierung

Gehen Sie bei Preisanpassungen selektiv und differenziert vor. Pauschale Anpassungen, bspw. über den Listenpreis, sollten immer nur das letzte Mittel sein, da sie typischerweise erhebliche Prozesse und Auswirkungen nach sich ziehen. Idealerweise verfügen Sie über ein intelligentes System, das Preishebel kunden- und produktindividuell aufzeigt.

3 | Fokus Prozesse

Gestalten Sie Ihre Pricing-Prozesse „end-to-end“ effizient, effektiv und dynamisch. Es gilt, vor die Welle zu kommen. Prozessschwächen sind das Hauptproblem in der aktuellen Krisenzeit, aber auch die Haupthürde für die digitale Zukunftsfähigkeit Ihres Preismanagements.

4 | Fokus Preismodell

„Never waste a good crisis“: Die Zeit war nie besser, um Ihre Preismodelle zu überprüfen und wo nötig anzupassen. Das kann bedeuten, im Konditionenmodell endlich alte Zöpfe abzuschneiden. Das kann aber auch bedeuten, neue Profitmodell, Bezahlmodelle und/oder Preislogiken zu pilotieren, die Ihr Unternehmen ein Stück zukunftsfähiger und unabhängiger von einzelnen Produktpreisen machen.

5 | Fokus Vertrieb

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden im Vertrieb bei der Durchsetzung höherer Preise. Dafür benötigt der Vertrieb das richtige Mindset (Preisdurchsetzung ist Einstellungssache!), Skill-Set (Schulungsbedarf prüfen!) und Tool-Set (Informationen, Transparenz). Gerade in puncto Transparenz gibt es oft entscheidende Schwachstellen.



Tobias Müller ist Director im Bereich Customer Transformation und Pricing-Experte bei PwC.

Lukas Püspök

LUKAS PÜSPÖK IM GESPRÄCH
MIT JÜRGEN KREINDL

„Die erneuerbaren
Energien haben mich
von Anfang an
in ihren Bann gezogen“

Foto: Alex Lang

Eigentlich sollte Lukas Püspök nach einer Auszeit nur ein Praktikum im Windkraftunternehmen seines Onkels machen. Heute ist er CEO der PÜSPÖK Erneuerbare Energie GmbH. Im Gespräch mit Jürgen Kreindl redet er über die Anfänge der Windkraft in Österreich, die aktuelle Energiekrise und die Stärken von Familienunternehmen im Umgang mit dem Klimawandel.

Lukas, als dein Onkel vor 25 Jahren die ersten Windräder baute, war Windkraft noch relativ neu und innovativ. Woher kam bei ihm die Überzeugung, dass Windkraft die Zukunft ist?

LUKAS PÜSPÖK: Mein Onkel Paul Püspök hat um das Jahr 1995 begonnen, sich für Windkraft zu interessieren. Eigentlich war er sein Leben lang Gastwirt, hatte das elterliche Gasthaus im Burgenland sehr früh übernommen. Mein Onkel war aber immer auf der Suche nach Möglichkeiten, auch darüber hinaus unternehmerisch tätig zu sein. Ein deutscher Freund und Unternehmer, der regelmäßig bei ihm zu Gast war, erzählte ihm von den ersten großen Windkraftanlagen in Norddeutschland – und fragte ihn, ob ihn das nicht auch interessierte. Schließlich gäbe es im Burgenland doch auch so viel Wind ... Mein Onkel hat sich daraufhin intensiv mit dem Thema befasst und 2001 das erste große privat betriebene Windrad im Burgenland errichtet.

Du selbst bist seit 2010 dabei. Was hat dich daran gereizt, in die Firma einzusteigen?

Das war gar nicht Teil meiner Lebens- oder Karriereplanung. Ich bin da eigentlich eher unerwartet hineingerutscht. Ich wollte zwar schon immer unternehmerisch tätig sein und habe auch Wirtschaft studiert. Nach einigen Jahren in der Unternehmensberatung ist bei mir während einer längeren Auszeit – da bin ich mit dem Motorrad von Nepal nach Wien gefahren – die Überzeugung gereift: Ich will selbst ein Unternehmen gründen.

Aber dann ist alles anders gekommen ...

Genau. Als ich zurückkam, hat mich mein Onkel angesprochen: Er berichtete mir von seinen Ausbauplänen für die Windkraft und den anstehenden Projekten, die er nicht allein stemmen konnte. Er fragte mich, ob ich ihn für ein paar Monate unterstützen möchte. Nach drei Monaten wollte er mir dann sagen, ob er mich überhaupt noch braucht. Dieses Gespräch hat bis heute aber nicht stattgefunden. Relativ schnell hat mein Onkel mir die Geschäftsführung übertragen. Er war noch einige Jahre beratend im Hintergrund, bevor er sich 2015 ganz aus dem operativen Geschäft zurückgezogen hat.

Gab es im Rahmen der Übergabe große Hindernisse, die ihr überwinden musstet?

Von anderen Familienunternehmen weiß ich, dass die Übergabe oft ein schwieriges Thema ist. Bei uns war das relativ leicht, weil es noch kein großes, strukturiertes Unternehmen gab, als ich das Ruder übernommen habe. Mein Onkel hat die Pionierarbeit geleistet, aber ich war derjenige, der daraus ein Unternehmen geformt hat.

Spürst du, dass euer Geschäftsmodell seit dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs nochmal mehr an Relevanz gewonnen hat?

Wir stecken gerade in einer Zeit des großen Umbruchs im Energiemarkt. Die vor gut 20 Jahren eingeleitete Energiewende ist rückschauend betrachtet so dahingeplätschert. Durch den Ukraine-Krieg ist das Bewusstsein dafür, wie dringend wir den Umstieg von fos-

”

Die Hauptverantwortung sehe ich bei den politischen Entscheidungsträgern.“

Lukas Püspök

Dein Onkel war also eher der Visionär, du bist der Betriebswirt. Wo siehst du die größten Gemeinsamkeiten und Unterschiede?

Mein Onkel agierte viel aus einem unternehmerischen Bauchgefühl heraus. Er war sein ganzes Leben Unternehmer. Ich bin durch meine Ausbildung und meine Beratererfahrung viel strukturierter und betriebswirtschaftlicher an die Themen herangegangen. Die unternehmerische Sichtweise hat sich bei mir erst über die vergangenen Jahre entwickelt. Und da habe ich viel von meinem Onkel lernen können. Die erneuerbaren Energien haben mich aber von Anfang an in ihren Bann gezogen. Mir war immer bewusst, dass wir über den reinen Drang, unternehmerisch erfolgreich zu sein, eine weitere Bedeutung haben – für die Gesellschaft und für uns alle.

silen auf erneuerbare Energieträger brauchen, endlich gereift. Der Krieg ist aber nicht der einzige Treiber dieser Entwicklung. Wir haben schlichtweg zu wenig Energie in Europa. Und dieses strukturelle Problem lässt sich mittel- bis langfristig nur durch einen ambitionierteren Ausbau der Stromerzeugung auf Basis von erneuerbaren Energien lösen.

Wir werden in Zukunft deutlich mehr Windkraft- und Photovoltaikanlagen sehen. Denn das ist die einzige Möglichkeit, um unseren Wohlstand zu sichern. Günstige und saubere Energie wird ab jetzt immer ein wesentlicher Standortfaktor sein.

Trotzdem gibt es noch immer Widerstände gegen Photovoltaik und Windkraftanlagen. Wie sehr hemmt euch das in eurem Geschäft?



UNTERNEHMEN PÜSPÖK

... ist ein österreichisches Familienunternehmen, das sich seit 1997 mit der Stromerzeugung aus erneuerbarer Energie beschäftigt. Heute ist PÜSPÖK der größte private Stromerzeuger im Burgenland und einer der größten Windkraftbetreiber Österreichs. Das Unternehmen ist auch in der Stromvermarktung, bei Repowering- und Photovoltaikprojekten aktiv. Gegründet wurde die PÜSPÖK Erneuerbare Energie GmbH von Paul Püspök. Heute führt sein Neffe Lukas Püspök das Familienunternehmen als geschäftsführender Gesellschafter.



PÜSPÖK-Unternehmenssitz im österreichischen Parndorf: Die ins Gebäude integrierte Photovoltaikanlage dient der eigenen Stromversorgung.

► Kaum jemand spricht sich grundsätzlich gegen die Nutzung von Wind- oder Solarkraft aus. Aber wenn diese in der direkten Nachbarschaft entstehen soll, gibt es immer Gegner. Das ist das „Not in my backyard“-Phänomen. Ich bin als Vater von vier Kindern jedoch fest davon überzeugt: Die Einstellung, erneuerbare Energien zu blockieren, weil sie uns nicht gefallen, wird sich nicht halten. Wir werden unseren Kindern und nachfolgenden Generationen erklären müssen, wieso die Lösung der Energie- und Klimakrise eigentlich auf dem Tisch lag, wir sie aber nicht umgesetzt haben, weil uns der ungestörte Blick in die Landschaft wichtiger war als saubere Energie.

Wie stark siehst du die Verantwortung bei jeder Privatperson, bei dieser Transformation mitzuwirken?

Ich glaube, es ist der falsche Weg, die Verantwortung in die persönlichen Lebensentscheidungen der Menschen zu schieben. Es geht nicht darum, das Auto oder das Fliegen zu verbieten, sondern die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass wir in unserem Verhalten die logische und sinnvolle Entscheidung treffen – und das muss die ressourcenschonende sein. Deshalb würde ich immer die Hauptverantwortung bei den politischen Entscheidungsträgern sehen. Aber ich freue mich über jeden, der auch in seinem privaten Umfeld Entscheidungen so trifft, dass sie im Sinne nachfolgender Generationen ausfallen.

Wie sind Familienunternehmen aus deiner Sicht denn für die Energie- und Klimakrise aufgestellt?

Familienunternehmen haben eine große Stärke: Sie denken nicht kurzfristig, sondern haben nachfolgende Generationen im Blick. Und da sehe ich starke Parallelen zur Energie- und Klimakrise. Es geht darum, sich das eigene Unternehmen langfristig in einer sich radikal verändernden Energie- und Wirtschafts-

welt vorzustellen. Die Klima- und Energiekrise wird in Zukunft das entscheidende Thema sein. Nur die Unternehmen, die sich frühzeitig strategisch darauf einstellen, werden auch erfolgreich sein können. Familienunternehmen sind da in einer guten Position, weil sie immer schon gelernt haben, auch langfristig an die nachfolgenden Generationen zu denken.

Was macht ihr innerhalb des Unternehmens, um den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren?

Wir fördern insbesondere den Umstieg unserer Mitarbeitenden vom individuellen zum öffentlichen Verkehr. Unser Hauptgebäude wurde bewusst nur eine Minute vom Bahnhof entfernt gebaut und wir zahlen unseren Beschäftigten das Klimaticket. Jeder, der bei uns arbeitet, kann damit das ganze Jahr über auch privat gratis mit allen öffentlichen Verkehrsmitteln in Österreich fahren. Wir haben seit vielen Jahren nur noch Elektroautos im Fuhrpark. Außerhalb der Arbeitszeiten können unsere Mitarbeitenden diese auch privat nutzen. Für die kurzen Wege im Ort bieten wir Elektrofahrräder. Wir haben also ein Paket an Maßnahmen geschnürt, mit denen wir unsere Beschäftigten animieren, die Wege sauberer und klimafreundlicher zurückzulegen. Wenn man junge, gute Leute

gewinnen will, dann sind all diese Dinge fast schon Hygienefaktoren.

Was meinst du damit?

Ich bin überzeugt, dass der Anspruch an den Arbeitgeber in dieser Generation deutlich wächst. Es geht nicht mehr nur um einen sicheren Arbeitsplatz und den Inhalt der Arbeit, sondern auch um das ganze Drumherum: Was wird angeboten? Wie lebt das Unternehmen Nachhaltig? Dies wird ein wesentlicher Faktor sein für gute Leute, die das auch wirklich ernst nehmen.

Was wünschst du dir als Unternehmer für die Zukunft?

Ich wünsche mir, dass wir alle als Gesellschaft und wir als Unternehmen erkennen, dass wir diesen Transformationsprozess beschleunigen müssen. Wichtig ist aber, dass wir dies ohne eine Spaltung der Gesellschaft schaffen, dass wir niemanden zurücklassen. Wir müssen uns deshalb auch um Energiearmut und allgemein um Armut kümmern. Ich wünsche mir, dass wir diese Transformation mutig angehen und irgendwann, wenn wir unseren Enkelkindern davon erzählen, stolz sein können auf das, was wir geschafft haben. ●

SEMINAR
BEIRATSWERKSTATT –
NACHHALTIG IST DAS NEUE
PROFITABEL
 am 28.4.2023 → Stuttgart

Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

Mehr über die Menschen und das Unternehmen:
50years.container.de



50 years ela[container]



Kein Mensch bleibt unberührt vom Klimawandel.

Sie wollen etwas gegen die Klimakrise unternehmen?

Sie suchen Klimaprojekte, die nachhaltig wirken?

Oder fragen Sie sich, welche Lösungsansätze einen echten Unterschied machen?

Als gemeinnützige Organisation unterstützt **Active Philanthropy** Stifter:innen, die unseren Planeten für künftige Generationen schützen wollen. Unser **Klima + Philanthropie Online Kurs** und unser **Climate Solutions Hub** geben Ihnen das Wissen, das Sie brauchen, um Klimaschutz in Ihr Geben zu integrieren.

Klima + Philanthropie Online Kurs

In unserem Klima + Philanthropie Online Kurs lernen Sie von mehr als 20 Klima- und Philanthropie-Experten, wie Sie Klimaschutz Schritt für Schritt in Ihr stifterisches Engagement einbinden.

Special Offer: Bis zum 15. Januar 2023 sparen Sie mit dem Code **„INTES“** 20 % der Teilnahmegebühr.

Climate Solutions Hub

Auf unserem Climate Solutions Hub finden Sie eine wechselnde Auswahl wirkungsvoller Klimaprojekte, die auf Ihre Spende warten – jedes einzelne geprüft und kuratiert von Active Philanthropy.

- Von Landwirtschaft, über Bauindustrie, Finanzsystemen, bis hin zu Stadtentwicklung: Mehr als 20 Klimaprojekte sind bereit für die Umsetzung.
- Kostenfreier Zugang auf www.getactive.earth



info@activephilanthropy.org
www.activephilanthropy.org

 **Active
Philanthropy**

Mareike Boccola

MAREIKE BOCCOLA IM GESPRÄCH
MIT SILKE FUSSBAHN

„Wir wollen ein Entrepreneur-Denken fördern“

Mareike Boccola, Co-Owner der Hausschild Speedmixer GmbH & Co. KG, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partnerin bei Rochus Mummert, über kulturelle Unterschiede, Nachfolge, Führung und die Vorteile eines Familienunternehmens.

Foto: Sevens

Frau Boccola, sind Sie mit dem Gedanken aufgewachsen, dass Sie das Unternehmen Hausschild irgendwann übernehmen werden?

MAREIKE BOCCOLA: Mein Vater hat mir in dieser Hinsicht nie Druck gemacht. Meine ältere Schwester ist Ärztin, da kam eine Übernahme nicht infrage. Für mich hatte mein Vater eine Bankausbildung als Erstausbildung mit anschließendem Studium im Kopf. Den Plan habe ich so nicht ganz verfolgt und bin direkt studieren gegangen. Ich habe, ganz klassisch, BWL gewählt.

Letztendlich hat sich alles aus Zufällen ergeben. Ich hatte mich nie strategisch darauf ausgerichtet, das Unternehmen von meinem Vater zu übernehmen. Mir war schon immer sehr wichtig, dass ich nicht einfach als Tochter ins Unternehmen einsteigen wollte. „Tochter von“ ist ja zunächst keinerlei Qualifikation. Ich habe viele Jahre im Ausland gelebt, u.a. in China und Abu Dhabi. Von dort aus habe ich dann erstmals begonnen, mehr für unser Familienunternehmen tätig zu werden, z.B. bin ich zu wichtigen Messen geflogen.

Sie leiten Ihr Familienunternehmen gemeinsam mit Ihrem Mann. Er ist Ingenieur. Eine gute Fügung?

Es war klar, dass mein Mann in Hamm nicht so schnell einen internationalen Job seiner Karriere und Leistung entsprechend finden würde. Es stand von Beginn an fest, dass wir auf keinen Fall pendeln wollten. Wir kannten es aus China, wie viel Zeitverlust das Pendeln mit sich bringt. Mein Mann interessierte sich schon immer für unser Produkt und je mehr er es aus seiner Perspektive als Ingenieur betrachtete, desto mehr Potenzial hat er erkannt.

Am Ende hat es perfekt gepasst, dass wir das Unternehmen gemeinsam führen.

War Ihr Vater die erste Zeit auch noch operativ mit im Unternehmen aktiv?

Ja, das war eine wertvolle und wichtige Zeit. Ich habe früher Ferienjobs hier gemacht und dann war ich erstmal 20 Jahre weg. Wir kannten die ganzen Prozesse gar nicht. Mein Mann hat sich zu Beginn in die Produktion gestellt und erstmal geschraubt. Er wollte bis ins Detail wissen, wie es läuft. So lernte er von der Pike auf, wie die Maschinen funktionieren und wie unsere Produkte hergestellt werden. Danach arbeitete er in der Marktentwicklung und prüfte, an welchen Standorten wir noch nicht stark aufgestellt sind. Heute verkaufen wir in 40 Ländern und haben Partner in 10 Ländern. Ich habe mich parallel der Bereiche Marketing, Kommunikation und Vertriebsunterstützung angenommen. Bis zu dem Zeitpunkt wurde noch nie Marketing gemacht. Es gab also keinerlei Marketingmaterialien.

Haben Sie sich in diesem Zuge auch um die interne Kommunikation gekümmert?

Ja, vieles lief bis dahin auf Zuruf. Und dann sind wir relativ schnell gewachsen. Im ersten Schritt haben wir ein sehr detailliertes Organigramm erstellt. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert, eine grundlegende interne Kommunikation eingeführt. Diese Erfahrung haben wir beide aus dem Großkonzern mitgenommen. Weihnachtsfeiern und Sommerfeste gab es schon immer. Aber so etwas wie institutionalisierte Abteilungsleiter-Meetings gab es vorher nicht. Mir ist bewusst, dass interne Kommunikation einen wesentlichen Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden darstellt. Deshalb versuchen wir, auch viel in diese Richtung zu machen und alle mitzunehmen. Gemeinsam Erfolge feiern und gemeinsam Durststrecken durchleben.

Wie hat Ihr Vater darauf reagiert, dass Themen jetzt eine Rolle spielen, die es vorher über viele Jahre gar nicht brauchte?

Ich war sehr überrascht, wie gut er loslassen konnte. Er hat sehr schnell verstanden, dass er seinen Platz räumen muss, damit er nicht mehr als erster Ansprechpartner gesehen wird. Das ging direkt von ihm aus. Er wollte vermeiden, dass es da irgendwelche Unklarheiten gibt. Mein Vater hatte immer schon gesehen, was mein Mann und ich auf die Beine gestellt haben. Er brauchte sich keine Sorgen machen, insofern hatten wir in dieser Hinsicht nie Konflikte.

Hat Ihr Vater anders geführt, als Sie und Ihr Mann heute führen?

Wenn Sie heute durch die Reihen gehen und die langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, werden Sie hören, dass mein Vater immer da war. Er ging jeden Tag durch den Betrieb und hörte sich um, wo der Schuh drückte. Das haben wir von ihm übernommen. Für Mitarbeitende da zu sein und jeden Einzelnen wertzuschätzen – diese Kultur hat er eingeführt. In meinen Augen hatte er einen sehr guten Führungsstil. Ob mein Mann und ich vieles anders machen? Ich würde sagen, nein. In jedem Fall fordern wir von unseren Beschäftigten ein Mitdenken und Vorausschauen. Wir

sehr besonders ist. Das gibt es woanders in der Form nicht.

Was würden Sie anderen Töchtern raten, die eine Nachfolge im Familienunternehmen antreten?

Von Anfang an klare Verantwortlichkeiten festlegen. Und ich würde immer raten, woanders zu lernen. Für den Distanzprozess ist es so viel wertvoller, wenn man die Möglichkeit hat, die Sporen irgendwo anders zu verdienen. Und als letzten Punkt rate ich, die freie Hand zu erbitten. Mein Vater hat immer gesagt; „Ihr dürft Fehler machen, macht sie halt nur einmal.“

”

Mir war schon immer sehr wichtig, dass ich nicht einfach als Tochter ins Unternehmen einsteigen wollte.“

Mareike Boccola

wollen ein Entrepreneur-Denken fördern – das bekommen Sie nicht, wenn nur die Person an der Spitze alles allein entscheidet.

Wie gehen Sie den allgegenwärtigen Fachkräftemangel an?

Ich setze mich sehr stark für das Thema ein. Wir haben neue Mitarbeitende lange Zeit immer über Mund-Propaganda bekommen, langsam stoßen wir an unsere Grenzen. Wir brauchen natürlich jetzt und in Zukunft junge, gut ausgebildete Talente. Gleichzeitig gilt es, das enorme Wissen unserer langjährigen Mitarbeitenden gerade in den Bereichen Forschung, Technik und Entwicklung für das Unternehmen zu konservieren. Wenn diese in Rente gehen, überlegen wir schon vorab, wie wir sie, z.B. als Senior Advisor, auch danach noch an das Unternehmen binden können.

Wie vereinen Sie Familienleben und Ihre Tätigkeit als Geschäftsführerin?

Ich plane meine Geschäftsreisen so, dass meine Eltern einspringen können. Unsere beiden Töchter sind das Wichtigste für uns und haben absolute Priorität. Deswegen mache ich auch viel Homeoffice und bin mittags, wenn es irgendwie geht, immer zu Hause. Das ist der große Vorteil, den man als Frau im Familienunternehmen hat. Man kann den Wert Familie in der Organisation hoch ansiedeln. Mir ist bewusst, dass diese Flexibilität, die mir das Unternehmen als Inhaberin schenkt,

Machen lassen – ist das auch der Tipp, den Sie der Seniorgeneration geben möchten?

Ganz genau. Und darauf vertrauen, dass Fehler immer eine Chance mit sich bringen, sich zu entwickeln und daraus zu lernen. ●



Foto: Harco Marcand



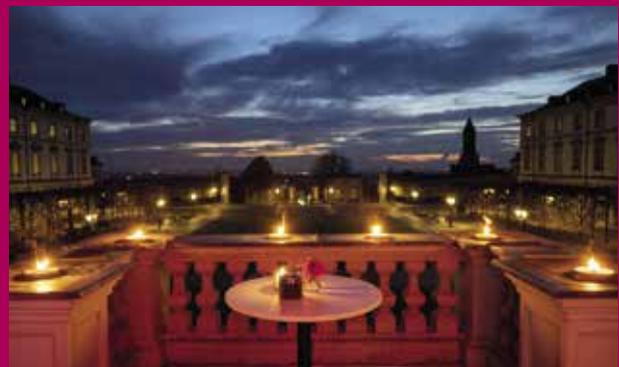
Silke Fußbahn ist Associate Partnerin und Executive-Search-Beraterin bei Rochus Mummert.

intes

family business matters

UNTERNEHMER- ERFOLGSFORUM 2022

„TOLL,
DASS SIE
DABEI
WAREN!“



WIR DANKEN IHNEN
ALLEN FÜR IHRE
WERTVOLLEN IMPULSE.“

IHR INTES-TEAM

SAVE THE DATE

UNTERNEHMER-
ERFOLGSFORUM 2023
16. NOVEMBER

