

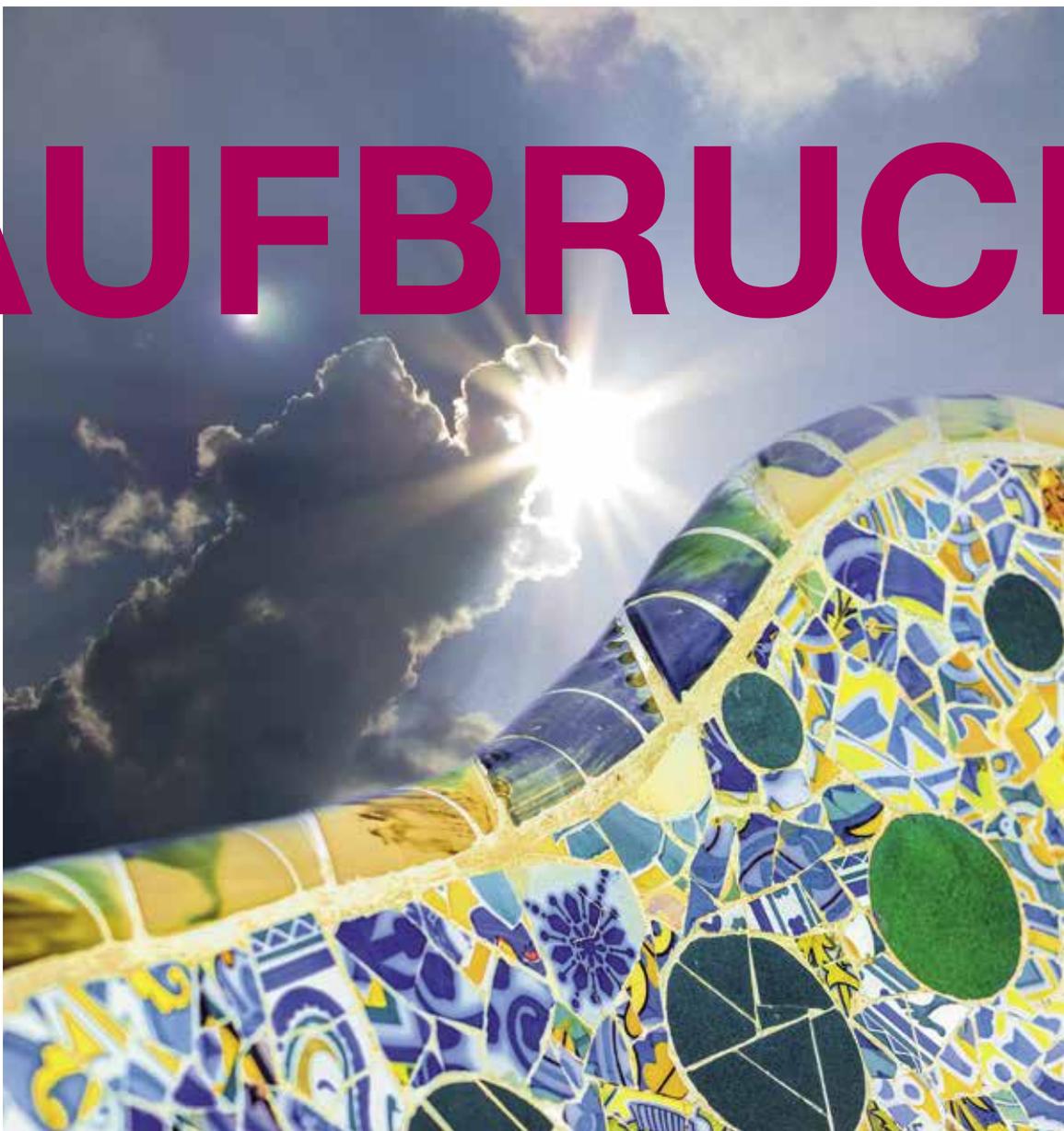
# intes

*family business matters*

## UNTERNEHMERBRIEF

Ausgabe 01/23

# AUFBRUCH



**„Die Veränderungsbereitschaft ist  
in der Krise viel größer“**

Dr. Alexander Schaeff über Krisenursachen,  
Krisenmanagement und Krisenprävention

**„Es reicht nicht,  
gute Absichten zu haben“**

Viega schafft innovative  
Gebäudetechnik der Zukunft

**„Ich sehe die Zukunft positiv“**

Marie-Christine Ostermann  
über Zuversicht, Kommunikation und  
junges Unternehmertum

## Liebe Leserin, lieber Leser,

„Permacrisis“ hat das britische Online-Wörterbuch Collins des HarperCollins Verlags zum Wort des Jahres 2022 gewählt. Was bedeutet die Permacrisis – eine Periode längerer Instabilität und Unsicherheit – für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien? Was lässt sich aus Krisen der Vergangenheit lernen? Und führt die Permacrisis automatisch zur individuellen Unternehmenskrise? Nicht unbedingt, sagt Dr. Alexander Schaeff (Schaeff Holding). Er hat zu den Ursachen von Krisen in Familienunternehmen geforscht.

Warum es sich lohnt, auch in schwierigen Zeiten zuversichtlich zu sein, damit beschäftigen wir uns in dieser Ausgabe.

Familienunternehmen haben es schon oft bewiesen: Krise können wir. So sagte uns gerade ein Unternehmer bei der INTES-Beiratswerkstatt: „2021 habe ich so viel gelernt wie in den letzten 30 Jahren nicht. Und dann war 2022 unser umsatzstärkstes Jahr.“

Viele Familienunternehmen machen genau das: Sie formieren sich neu. Nicht durch Wehklagen, sondern mit radikalen Schritten nach vorn wie bei Rausch Schokolade. Wir haben weitere Geschichten des Aufbruchs und der Veränderung zusammengetragen, z.B. vom Optimismus bei Rullko, von bahnbrechenden Innovationen bei Viega, von der Erschließung neuer Kundengruppen bei MEGGLE, von einer nachhaltigen Ausrichtung der Unger Steel Group und von einer NextGen, die anpackt und mit einem starken Team neue Wege einschlägt bei der Dr. Sasse Gruppe.

Viel Spaß beim Lesen!



Britta Wormuth

Catharina Prym

## TITELSTORY

### Aufbruch

Den Umbruch zum Aufbruch nutzen ..... 3

8



## FÜHRUNG

### „Die Veränderungsbereitschaft ist in der Krise viel größer“

Dr. Alexander Schaeff über die Ursachen von Krisen in Familienunternehmen ..... 6

### „Ich sehe die Zukunft positiv“

Marie-Christine Ostermann über Zuversicht und Reformen ..... 8

10



## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Wir stellen uns den Dingen“

Wie Rausch den Schwierigkeiten der Süßwarenbranche trotz ..... 10

### Alles in Butter

Das Unternehmen MEGGLE hat die Butter gleich zweimal neu erfunden ..... 12

### Wie Viega durch Innovation die Zukunft gestaltet

Das Familienunternehmen schafft die Lebensadern der Gebäude von morgen ..... 14

## AUS DEM NETZWERK

### „Krisen stoßen Veränderungen an und zwingen uns zu Innovationen“

Matthias Unger über das Geheimnis erfolgreicher Familienunternehmen ..... 18

18



### Swiss Champions

Dank Mitarbeiterorientierung an die Weltspitze ..... 20

## NEXTGEN

### „Eine Krise ist die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“

Dr. Laura Sasse über Erkenntnisse aus der Krise ..... 22

## Rubriken

Meinung von Moritz Hundhausen ..... 16

Familienunternehmen in Zahlen ..... 17

Service ..... 23

## INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 / 20. Jahrgang, März 2023 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Catharina Prym, Britta Wormuth

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantw.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Jutta Oster, 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

# AUFBRUCH

## DEN UMBRUCH ZUM AUFBRUCH NUTZEN

Spielen die Märkte nur noch verrückt? Wird die Krise zum Normalzustand? Harte Zeiten sind gute Zeiten für neue Lösungen jenseits der alten Wege. Familienunternehmen haben besondere Qualitäten, um solche neuen Wege zu finden und dann auch zu gehen.

Friedrich Hölderlin schafft es nur selten in die Ansprachen von Wirtschaftspolitikern oder Unternehmern. Und wenn, dann erinnern sich die Chefs gern an seinen Vers aus dem Jahr 1803: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“

Genau diese Zuversicht braucht es, wenn man selbst nicht so genau weiß, wie man wieder aus der Krise herauskommen soll. Und zumindest in diesem Punkt sind sich auch die Ökonomen mit Hölderlin eing – wenn sie es auch deutlich nüchterner formulieren: Wenn etwas knapp

ist, steigt der Preis. Das erhöht den Anreiz, neue Produkte, Prozesse und Technologien zu entwickeln, die das knappe Gut einsparen, umgehen oder ersetzen können. Und so wiederum verbessern sich die Chancen mit solchen Innovationen am Markt.

Foto: Stock (Titel, S. 3 und 4)

Was als Problem beginnt, wird zum Ausgangspunkt neuer Lösungen. Wir erleben das gerade am Beispiel der fossilen Energien. Kommunen, Haushalte und Unternehmen drehen nicht einfach nur die Heizung herunter, sondern investieren in neue, sparsamere oder fossilfreie Produkte und Anlagen. Heizungs- und Brennerhersteller wie Viessmann (gegründet 1917, in vierter Generation) oder Weishaupt (seit 1932, in dritter Generation) kompensieren mit neuen Produkten wie Wärmepumpen, Solarkollektoren oder Geothermieanlagen Probleme im Kerngeschäft. Und wenn eine neue Linie Erfolg hat, kann sie auch zum neuen Kerngeschäft werden.

Bei den Weishaupts gehört eine solche Transformation quasi zur Tradition. Das Familienunternehmen aus dem oberschwäbischen Schwendi fing mit der Gebläseherstellung an, schwenkte nach 1945 erst auf Elektromotoren und dann auf Ölbrenner um. Später wiederum wurde das Portfolio um Angebote zum Energiemanagement und um fossilfreie Anlagen ergänzt. Und das muss noch nicht die letzte Transformation gewesen sein. Damit steht Weishaupt exemplarisch für viele Familienunternehmen in Deutschland.

Natürlich ist der Markt kein Zauberer. Seine unsichtbare Hand kann nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn die Marktteilnehmer sich selbst etwas einfallen lassen. Familienunternehmen haben ein ums andere Mal gezeigt, dass sie besonders gut für schwere See geeignet sind. Kurze Wege, klare Worte und Mut zur Entscheidung helfen dabei, auf neue Lösungen zu kommen und sie dann auch tatsächlich umzusetzen.

#### Chaos und Krise als Antrieb

Großkonzernen und Bürokratien fällt es hingegen auch im Krisenfall häufig schwer umzusteuern. Eine einflussreiche Denkschule setzt

genau auf diese Trägheit und auf einen eigenen Masterplan. Denn in der Krise kann man Wege gehen, die in „normalen“ Zeiten gar nicht zugänglich sind – und zwar Wege, die man zwar geplant, aber nicht umgesetzt hat. Für diesen Ansatz steht bspw. der Informatiker und Ökologe Franz Josef Radermacher. Große Veränderungen geschähen nur in Zeiten großer Bedrohung, aber dann mit hoher Geschwindigkeit. Das sind die historischen Momente – und für sie sollte man gewappnet sein: „Es gibt Zeiten, da rast Geschichte. Gut, wenn man darauf vorbereitet ist.“

Auch die Europäische Union hat über lange Jahre so funktioniert. Chaos und Kri-

”

*Wo aber Gefahr ist,  
wächst das  
Rettende auch.“*

Friedrich Hölderlin (1770–1843)

se dienten dabei nicht als Bremse, sondern als Motor der Entwicklung. Der französische Unternehmer Jean Monnet, einer der Wegbereiter des EU-Vorläufers Montanunion, hat es einmal so formuliert: „Europa wird in Krisen geschmiedet werden, und es wird die Summe der zur Bewältigung dieser Krisen verabschiedeten Lösungen sein.“ Wenn die Staatengemeinschaft auf einem der immer wiederkehrenden Krisengipfel mal wieder in den Abgrund blickt, wird eine Lösung aus dem

Ärmel gezaubert, die am Abgrund vorbei und auf einen neuen Weg führt.

Bei den meisten Krisen zeigt sich allerdings: Vorbereitete Pläne, die man im Fall des passenden Umbruchs hervorziehen könnte, liegen eher selten in den Schubladen. Jede Krise ist anders, die Notstandspläne für einen Krieg passen nicht zu denen für eine Pandemie, für einen Aktiencrash oder für eine Klimakatastrophe. Und selbst wenn man sich auf eine Pandemie bestmöglich vorbereitet hat, kann man immer noch auf dem falschen Fuß erwischt werden, wenn ganz andere Maßnahmen benötigt werden. „Ja mach nur einen Plan, und sei ein großes Licht, und mach dann noch 'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht“, spöttelte der deutsche Literat Bertolt Brecht einmal.

#### Das Unerwartete erwarten

Für solche Fälle verspricht eine zweite Krisen-Denkschule bessere Resultate, die nicht auf Planung setzt, sondern auf Resilienz. Während der Masterplan in der Schublade immer nur Antworten für bestimmte, erwartbare Probleme bietet, ist Resilienz der beste Masterplan bei unerwarteten Ereignissen. So wie Unternehmen im Normalfall Effizienz brauchen, um Erfolg zu haben, brauchen sie dafür im Ausnahmefall Resilienz.

Zur Resilienz gehören Reserven – und das meint nicht nur Geld, sondern auch Know-how: verborgene Potenziale, die im Normalfall brachliegen und sich in Not- oder Extremsituationen mobilisieren lassen. Das steht allerdings in einem Spannungsfeld zur Effizienz, die Ökonomen nennen es Trade-off: Denn

brachliegende Potenziale sind Gift für die Normalfall-Bilanz, sie schreien geradezu danach, aktiviert oder wegrationalisiert zu werden. Das geht so lange gut, bis der Ausnahmefall eintritt – denn dann fehlen Netz oder doppelter Boden, die den Crash auffangen könnten.

Beim Konflikt zwischen Effizienz und Resilienz geht es aber nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch, wie einst der belgische Finanzexperte Bernard Lietaer am Beispiel der Natur erläuterte: „Die Natur strebt nicht in erster Linie nach Effizienz, sondern nach Überlebensfähigkeit. Um den Punkt der optimalen Balance herum gibt es nur einen sehr schmalen Sektor, das ‚Vitalitätsfenster‘, in dem das System nachhaltig lebensfähig ist. Außerhalb dieses Vitalitätsfensters ist es entweder zu wenig effizient aufgrund zu hoher Vielfalt und Vernetzung oder zu wenig belastbar wegen zu geringer Vielfalt und Vernetzung.“

In der Natur sieht für jede Tier- oder Pflanzenart dieses Fenster anders aus. Und in der Wirtschaft gilt das auch für jede Branche und für jedes Unternehmen. Noch dazu verschiebt sich die optimale Balance im Lauf der Zeit. Und wer meint, dann einfach in seiner vertrauten Nische sitzen bleiben zu können, fällt früher oder später um. Viele Familienunternehmen haben deshalb schon viele Runderneuerungen durchgemacht – und das erfolgreich.

#### Die richtige Idee zur richtigen Zeit

Ein Beispiel ist die Brauerei Peter im bayrischen Ostheim vor der Rhön. Sie stand Anfang der 1990er-Jahre wie viele andere lokale Getränkehersteller vor der Pleite. Aber der Braumeister und Eigentümer Dieter Leipold hatte schon seit ein paar Jahren an einer scheinbaren Schnapsidee getüftelt: einer gebrauten Limonade. Er suchte sich für diesen Sonderling eine Zielgruppe, die sowohl geografisch als auch mental weit von seiner Rhön entfernt war: Hipster aus der Großstadt. Unter dem Namen „Bionade“ schaffte er einen Sensationserfolg.

”

*Beim Konflikt zwischen  
Effizienz und Resilienz  
geht es nicht um  
Entweder-oder, sondern  
um Sowohl-als-auch.*

Einem ähnlich sonderbaren Einfall in der Krise verdankt die Welt die Havaianas-Flip-Flops. In ihrer Heimat Brasilien gingen die Umsätze zurück, denn dort war der Mittelklasse das Produkt zu billig. 1994 suchte sich das Unternehmen eine neue Zielgruppe: die globale Oberklasse. Neue Verpackung, neue Präsentation in den Läden, neue Werbung – und vor allem Stars, die die neu designten traditionellen Schuhe als Lifestyle-Accessoire trugen.

Von einem anderen Ideengeber aus der Krise heraus zehren wir noch heute, mehr als 200 Jahre später: Wilhelm von Humboldt. Nach der Niederlage gegen Napoleon 1806 in der Schlacht bei Jena und Auerstedt lag Preußen am Boden – und verschrieb sich einem der umfassendsten Reformprogramme aller Zeiten. Fürst von Hardenberg und Freiherr vom Stein führten u.a. die Gewerbefreiheit ein und schafften die Leibeigenschaft ab. Und dann holten sie aus der preußischen Ge-

sandtschaft in Rom einen Quereinsteiger ins Kultusressort – und der revolutionierte das Bildungswesen: Wilhelm von Humboldt reformierte Lehrpläne, Lehrerausbildung und Prüfungsordnungen, er führte das Gymnasium ein und orientierte sich dabei konsequent an einem Bildungsideal, das nicht von Wissen, von Stoff, von politischen oder Nützlichkeits-erwägungen geprägt war, sondern von der Entfaltung des Individuums.

Die Krönung dieses Ansatzes war für Humboldt die Gründung der Berliner Universität im Jahr 1810. Sie sollte ein Modell für seine Konzeption der engen Verbindung von Forschung und Lehre sein, für eine von jeglicher Einflussnahme freie Wissenschaft sowie für die Formung und Entfaltung der Persönlichkeiten von Professoren und Studierenden. Sie wurde in der Tat das Vorbild für die moderne Universität schlechthin.

Nicht jedes Unternehmen hat auf der Ersatzbank einen Wilhelm von Humboldt sitzen, den es im Krisenfall einsetzen könnte. Und sich dann erst auf dem Transfermarkt umzutun, um den richtigen Ideengeber zu finden, könnte reichlich spät sein.

Familienunternehmen sind hier klar im Vorteil. Denn in vielen gibt es den Joker bereits im eigenen Haus: die Nachfolgergeneration, die – neben der aktuellen Führungsfunktion – durch andere Kompetenzen und Qualifikationen, z.B. im Bereich der Digitalisierung, des kollaborativen Arbeitens oder bei Nachhaltigkeit, einen wichtigen Beitrag zur Resilienz leisten kann. Auf dass aus dem Umbruch ein Aufbruch wird! ●

# Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

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



50 years ela[container]

ALEXANDER SCHAEFF IM GESPRÄCH  
MIT CHRISTINA MÜLLER

# „Die Veränderungsbereitschaft ist in der Krise viel größer“

Dr. Alexander Schaeff stammt aus einer der ältesten Unternehmerfamilien Deutschlands. Er kennt die Fallstricke für Familienunternehmen aus Praxis und Theorie: Für seine Promotion hat er untersucht, woran Unternehmen scheitern. Im Interview spricht er über die häufigsten Krisenursachen – und wie sich diese überwinden lassen.

**Alexander, hohe Energiepreise, stotternde Lieferketten, Ukraine-Krieg und Fachkräftemangel: Welches dieser Probleme macht speziell Familienunternehmen am meisten zu schaffen?**

**ALEXANDER SCHAEFF:** Die größte Schwierigkeit ist die Komplexität der zusammenwirkenden Probleme. Denn Komplexitäten scheinen sich nicht zu addieren, sondern zu multiplizieren. Leider ist es nicht die Stärke von Familienunternehmen und Mittelständlern, mit komplexen Themen umzugehen.

**Die Krisen bedrohen Familienunternehmen und Mittelständler stärker als Konzerne?**

Ich mache mir um die kleineren Mittelständler definitiv die meisten Sorgen, weil sie nicht die gleichen Möglichkeiten haben, auf international attraktivere Märkte auszuweichen, wie das große Familienunternehmen und Konzerne häufig können. Die KMU werden ja dafür gefeiert, dass sie in Deutschland die meisten Arbeitsplätze schaffen, aber das behindert natürlich ihre Mobilität. Während die Konzerne ihre Hauptverwaltung nach Steuergesichtspunkten mal hierhin, mal dorthin verlagern, haben kleinere Mittelständler diese Option nicht. Die größeren Mittelständler werden in Zukunft dagegen wieder verstärkt ins Ausland drängen.

**Ein Ende der Globalisierung, wie es viele vorhersagen, siehst du demnach nicht?**

Nein, zu einer De-Globalisierung wird es nicht kommen – im Gegenteil. Wir werden anders globalisieren, und zwar jetzt erst richtig. Die Unternehmer, mit denen ich spreche, sagen alle: Wir werden unsere Komponenten nicht mehr zwischen den einzelnen Weltmärkten hin- und herschippeln, also bspw. in Asien produzieren, in Deutschland veredeln, um in

Amerika zu verkaufen. Stattdessen werden sie in den Zielmärkten, in denen sie verkaufen wollen, voll integrierte Werke aufbauen. Sprich: Sie sourcen das Personal vor Ort, konstruieren die Produkte dort, haben die Lieferanten vor Ort, fertigen und verkaufen vor Ort. So machen sie sich unabhängig von einzelnen Märkten. Das ist für mich eine richtige Globalisierung.

**Ist das der Schlüssel, um in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich zu bleiben?**

Ja, der Aufbau voll integrierter Werke in den Zielmärkten ist eines von drei Mitteln, die ich derzeit sehe, um in Krisenzeiten effektiv gegenzusteuern. Zweitens bin ich Verfechter großer Kundennähe – und nicht zuletzt ein Freund davon, gerade jetzt in Innovation zu investieren.

**Schauen wir mal auf deine Doktorarbeit: Du hast darüber promoviert, woran Unternehmen scheitern. Was hast du herausgefunden?**

Ich habe für meine Promotion insgesamt 37 endogene, also im Unternehmen selbst begründete potenzielle Krisenursachen untersucht. Der häufigste Grund für eine Krise sind demnach nicht genügend optimierte Abläufe entlang der Wertschöpfungskette und – fast gleich wichtig – nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeitende. Krisenursache Nummer zwei ist nach meiner Analyse ein nicht erfolgversprechendes Geschäftsmodell in Kombination mit einem nicht genügend qualifizierten Ma-

nagement und einer schwachen Führung. Und die drittwichtigste Krisenursache, die ich feststellen konnte, sind fehlerhaft angewendete betriebswirtschaftliche Methoden und Steuerungsinstrumente in Kombination mit nicht marktgerechten oder fehlerhaften Produkten. Gerade in mittelgroßen Produktionsunternehmen treten zwei oder drei Krisenursachen häufig gleichzeitig auf. Die Komplexität dieser Situation überfordert die Beteiligten.

**Kannst du ein Beispiel dafür nennen?**

Nehmen wir ein produzierendes Unternehmen, das schon länger besteht. Da detailliert bspw. die Konstruktion nicht sauber, weil sie sich seit 20 Jahren darauf verlässt, dass die Jungs in der Produktion genau wissen, wie sie damit umgehen müssen. Dann gehen die Meister aus der Fertigung und der Montage in den

”

**Zu einer De-Globalisierung wird es nicht kommen.“**

Alexander Schaeff

Ruhestand – und plötzlich weiß keiner mehr, wie das zu handhaben ist. Diese Kombination aus schlechten Abläufen und nicht genügend qualifizierten Mitarbeitenden ist ganz typisch.

**Und wie finden Unternehmen aus einer solchen Krise wieder raus?**

Jeder Krise lässt sich etwas Positives abgewinnen: Die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens ist in der Krise viel größer, als wenn alles gut läuft – und zwar sowohl bei der Geschäftsführung, die im Zweifel mit geschärften Sinnen in den Markt und die Kundschaft hineinhört, als auch bei der Belegschaft, die in der Krise eher zu Einschnitten

bereit ist. Allerdings gilt: Diejenigen, die mit ihrem Unternehmen in die Krise geraten sind, sind meist nicht in der Lage, das Problem selbst abzustellen. Sie sind also Teil des Problems und nicht der Lösung. Es braucht dann eine neutrale, knallharte Analyse von einem außenstehenden Berater, der weiß, wie man eine Krise bewältigen kann. Denn Krisenmanagement ist letztlich ein Handwerk. Leider holen sich die Unternehmen meist erst Hilfe, wenn es schon zu spät ist. Zeit ist ein ganz wesentli-

**tätig. Wie lautet dein Rezept für erfolgreiches Unternehmertum?**

Vielleicht kann man sagen, dass es uns gelungen ist, das „Unternehmer-Gen“ zu vererben. Wir waren immer bodenständig, nie zu groß, nie zu erfolgreich und nie zu sehr von einer Branche abhängig. Die Selbstüberschätzung, die viele Unternehmen in den Abgrund geführt hat, konnten wir offenbar vermeiden. Wenn es zwischen den Gesellschaftern nicht funktioniert hat, haben wir uns entschieden,

”

**Krisenmanagement ist ein Handwerk.“**

Alexander Schaeff

ches Element, weil man in der Krise nur ganz am Anfang überhaupt Maßnahmen aufsetzen und mit der Umsetzung beginnen kann. Je später, desto weniger Handlungsspielraum bleibt.

**Die Übergabe an die nächste Generation hast du bei den Top-Krisenursachen gar nicht genannt. Kann die nicht auch Auslöser für eine Krise sein?**

Der Übergabeprozess ist definitiv eine häufige Krisenursache. Ich habe diesen Aspekt bei meiner Forschung explizit ausgeklammert, habe aber eine klare Meinung dazu: Man sollte die eigenen Kinder finanziell knapp groß werden lassen. Durch Jobben oder Praktika sollen sie merken, was der Euro wert ist. Unternehmerkinder brauchen zuerst eine exzellente fachliche, theoretische und praktische Ausbildung und sollten dann nicht direkt im Familienunternehmen einsteigen, sondern Erfahrungen bei anderen Firmen sammeln. Die Anerkennung durch die Mitarbeitenden im Familienunternehmen ist deutlich größer, wenn die Nachfolger zeigen können, dass sie schon woanders Erfolge verbucht haben. Das Problem bei der Übergabe sind aus meiner Sicht viel häufiger die Senioren als die Junioren. Die Jungen sind gut ausgebildet, kommen mit neuen Ideen und dann ist es an der abgebenden Generation, das auch zuzulassen.

**Als Familienunternehmer blickst du selbst auf eine lange Tradition zurück: Die Schaeffs sind seit 1596 unternehmerisch**

getrennte Wege zu gehen und nicht das Unternehmen zu gefährden. Das kann dann auch mal – wie es bei uns damals im Baumaschinenbereich gewesen ist – den Verkauf des Unternehmens bedeuten.

**Was machst du denn konkret, um deine heutige Holding krisenfest und zukunftssicher zu machen?**

Im Prinzip drei Maßnahmen: Erstens überprüfen wir die Geschäftsmodelle regelmäßig. Zweitens schauen wir uns die Zusammensetzung der Beteiligungen immer wieder an und richten sie, falls nötig, neu aus – trennen uns also auch von Beteiligungen, wenn es nicht mehr passt. Und das Dritte ist der Blick auf die Qualität des Beirats und Verwaltungsrats. Auch diese überprüfen wir regelmäßig und optimieren, um komplementäres Know-how reinzuholen. Einen Beirat kann man über die Zeit optimieren, wenn es erst nicht passt. Ein Berater muss von Anfang an passen. Denn es fehlt insbesondere in der Krise die Zeit, sich nochmal nach einem neuen umzusehen.

**BEIRATSWERKSTATT**

27.4. Strategiekompetenz  
28.4. Nachhaltigkeit  
→ Stuttgart

**Du passt den Beirat also regelmäßig an?**

Ich habe meinen Beirat jetzt das dritte Mal innerhalb der zurückliegenden fünf Jahre verändert. In der Geschäftsführung ist es ratsam, auf hohe Kontinuität zu setzen. Das hat auch meine Dissertation gezeigt. Im Beirat kann ich dagegen flexibel auf die aktuelle Situation reagieren, in der sich mein Unternehmen gerade befindet, und Expertise auch mal nur für ein oder zwei Jahre reinnehmen. Während ich aktuell vielleicht jemanden brauche, der Sanierungserfahrung hat, suche ich in der nächsten Phase – wenn die

Krise überwunden ist – eher jemanden, der Know-how in der Strategieentwicklung mitbringt. ●

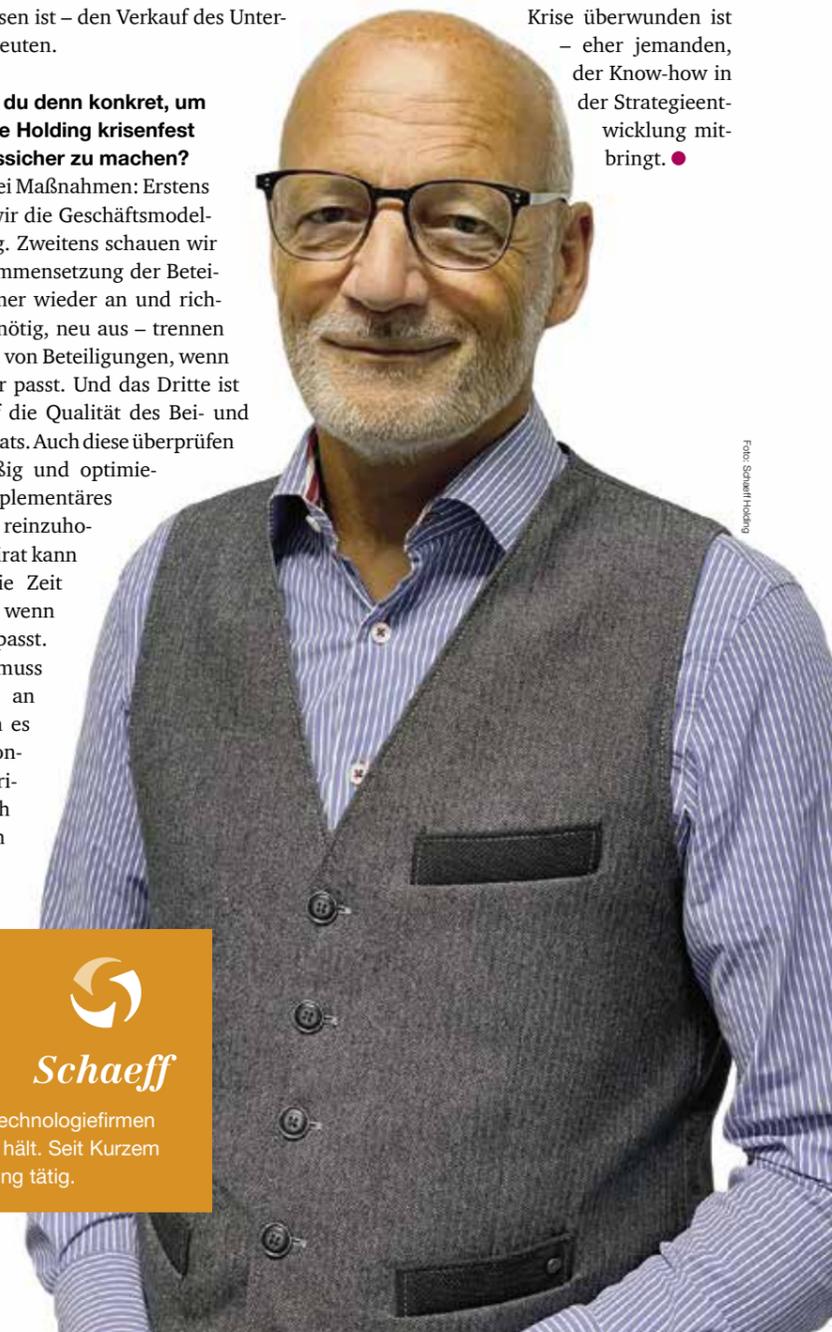


Foto: Schaeff Holding

**ZUR PERSON**

Dr. Alexander Schaeff

... leitete bis zum Verkauf 2001 das familieneigene Unternehmen gemeinsam mit seiner Cousine. Jetzt führt er die Schaeff Holding mit Sitz in Schwäbisch Hall und der Schweiz, die Mehrheitsanteile an insgesamt sieben Hochtechnologiefirmen im Maschinenbau in Deutschland, der Schweiz und China hält. Seit Kurzem ist der studierte Maschinenbauer auch in der Krisenberatung tätig.



Schaeff

MARIE-CHRISTINE OSTERMANN  
IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Ich sehe die Zukunft positiv“

Krise folgt derzeit auf Krise. Marie-Christine Ostermann, Chefin des Großhändlers Rullko, bleibt trotzdem optimistisch – wenn denn Reformen kommen. Im Interview spricht die Familienunternehmerin über Zuversicht.

**Marie-Christine, Ende des vergangenen Jahres hast du im „Handelsblatt“ geschrieben, unser Land befinde sich in einer Abfolge der schwersten Krisen seit dem Zweiten Weltkrieg. Trotzdem hast du deine Zuversicht nicht verloren. Warum?**  
**MARIE-CHRISTINE OSTERMANN:** Das ist für mich wirklich eine Grundsatzentscheidung. Ich habe eine optimistische Lebenseinstellung: Ich sehe die Zukunft positiv – daher gehe ich alle Herausforderungen mit Zuversicht an. Auch abgesehen von dieser Lebenseinstellung: Ich habe einfach Vertrauen in unser Unternehmen. Ich glaube an unsere Mitarbeitenden, an unsere Führungskräfte, an unsere Familie. Es ist ein tolles Team, das unser Unternehmen weiterentwickelt – und gemeinsam durch die Krisen bringt. Gerade dieser Zusammenhalt gibt mir Zuversicht. In den Pandemie Jahren 2020 und 2021 sind unser Umsatz und auch das Ergebnis stark eingebrochen. Doch im vergangenen Jahr haben wir über 80 Mio. Euro Umsatz gemacht. Auch wenn das endgültige Ergebnis noch nicht feststeht: Wir haben ein gutes Jahr gehabt.

**Dennoch herrschen momentan multiple Krisen. Wo bieten sich Unternehmen Chancen in Deutschland?**  
Deutschland hat sehr große Chancen. Zugpferde waren und sind die Familienunternehmen, die die meisten Arbeits- und Ausbildungsplätze schaffen, die für Wohlstand in der gesamten Gesellschaft sorgen. Mit ihrer Stärke, ihrem Kapital und ihrer Erfahrung können sie viel bewegen und erreichen. Doch wir brauchen dazu Reformen, die uns gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen verschaffen. Denn die Reformen, die zuletzt stattgefunden haben, haben Familienunternehmen eher belastet als vorangebracht. Und das muss sich dringend

ändern, damit das Land seine Wettbewerbsfähigkeit nicht verliert.  
**Du leitest als geschäftsführende Gesellschafterin Rullko, ein Familienunternehmen, das dein Urgroßvater vor fast genau 100 Jahren gegründet hat. Diese Krisen sind also bei Weitem nicht die ersten, die Rullko erlebt. Verschafft dieses Wissen dir eine andere Perspektive?**  
Ich gehe zumindest sehr ruhig in jede Situation und bewahre einen kühlen Kopf. Es ist ein starkes Urvertrauen, das ich nicht nur zu mir selbst habe, sondern auch zu diesem Unternehmen, zu diesem Team. Dabei hilft die Gewissheit, dass wir in den vergangenen 100 Jahren bisher jede schwierige Herausforderung gemeistert haben. Also stelle ich mich mit Gelassenheit den Problemen. Ich finde es extrem wichtig, Ruhe zu bewahren und auch auszustrahlen.

**Du hast die Belegschaft durch Schwierigkeiten und Veränderungen geführt. Wie hast du alle mitgenommen?**  
Kommunikation ist wirklich essenziell. Ich habe besonders viel selbst mit den Mitarbeitenden kommuniziert – ich glaube, so viel habe ich in meinem ganzen Leben noch nicht geredet. Ich konnte mit fast jedem persönlich sprechen – wir haben 200 Beschäftigte, alle

am Standort Hamm. Das hat viel Zeit gekostet. Doch es war richtig und wichtig: Es hat den Mitarbeitenden Ängste genommen und Vertrauen gegeben. Und sie konnten sich Sorgen von der Seele reden. Dazu kommt die Kontinuität: Die Mitarbeitenden wissen, dass es das Unternehmen seit 100 Jahren gibt, dass unsere Familie das Unternehmen führt – ich bin die vierte Generation. Und auch etliche Beschäftigte sind schon seit Jahrzehnten dabei: Wir haben jedes Jahr Personen, die 50 Jahre in der Firma feiern.

**Du hast einmal gesagt: Mit Optimismus allein ist es nicht getan. Was müssen insbesondere Familienunternehmen jetzt anpacken?**  
Man kann nicht immer nur von der Politik Reformen fordern, sondern muss selbst mit der Zeit gehen: modern bleiben, zukunftsfit werden. Da ist natürlich die Unternehmensführung gefragt. Wir haben z.B. die Pandemie genutzt, um die Digitalisierung im Unternehmen stark voranzutreiben. So haben wir – was in unserer Branche nicht typisch ist – unseren Außendienst eingestellt. Wir haben das Personal allerdings nicht entlassen, sondern unseren Vertrieb umorganisiert. Die Mitarbeitenden arbeiten nun in den meisten Fällen digital vom Standort Hamm aus. Sie sind viel seltener draußen bei den Kunden – die kommen nun

öfter zu uns. Das hat unsere Effizienz massiv gesteigert und Kosten eingespart. Wir brauchen jetzt weniger Sprit und weniger Zeit – für alle Seiten ein Gewinn. Natürlich gab es anfangs viel Gegenwind. Aber jetzt gibt uns der Erfolg recht. Ich kann jedem Unternehmen nur raten, in die Zukunft zu schauen und Reformen umzusetzen.

## Diese Reformen betreffen auch das Thema Nachhaltigkeit ...

Die Digitalisierung unseres Vertriebs trägt wie beschrieben dazu bei. Mein Vater hat immer sehr sparsam Geld ausgegeben. In den zurückliegenden Jahren habe ich hingegen viel in unsere Fuhrparkflotte investiert. Sie war relativ alt, relativ laut – und hatte einen hohen Verbrauch. Ich habe in den vergangenen drei Jahren daher sehr viele Lkw angeschafft, die deutlich weniger Sprit verbrauchen und viel umweltfreundlicher sind. In Zukunft werden wir wahrscheinlich in Solaranlagen auf den Dächern investieren, obwohl mein Vater und ich beide lange Vorbehalte hatten.

## Du hast mehr als zehn Jahre lang an der Seite deines Vaters gearbeitet. Seit 2017 bist du alleinige geschäftsführende Gesellschafterin. Welche Veränderung ging mit dem Generationswechsel einher?

Am Anfang stand die wichtige Erkenntnis, dass mein Vater super losgelassen hat. Er mischt sich jetzt operativ gar nicht mehr ein. Natürlich erzähle ich ihm manches, aber bei Weitem nicht alles. Er ist nun 75 Jahre alt und genießt seine Freizeit. Er hat vollstes Vertrauen, dass ich die Firma mit dem Mitarbeiter- team sehr gut weiterführe. Er lässt mir völlig freie Hand – das

ist eine großartige Erfahrung. Ich weiß aus anderen Familienunternehmen, dass das nicht selbstverständlich ist. Was sich verändert hat, ist die eben schon erwähnte Kommunikation mit den Beschäftigten. Das liegt einerseits an der Krisenzeit, andererseits an mir als Person. Mein Vater hat oft Dinge allein entschieden, während ich vorher mit dem Team diskutiere. Ich hole Meinungen ein, binde Mitarbeitende ein und frage gern: „Wie seht ihr das?“ Das mache ich ein bisschen anders als mein Vater.

## Welche neuen Projekte hast du mit dem Generationswechsel angestoßen?

Mein Vater war auch schon offen für Entwicklungen wie die Digitalisierung. Doch die Digitalisierung hat sich nochmal verstärkt, seitdem er in Rente ist. Ich habe sehr viel digitalisiert



Schon als ich „Die jungen Unternehmer“ geführt habe, habe ich gesehen, dass das Thema Unternehmernachwuchs eine echte Herausforderung ist. Die meisten Menschen haben zu Unternehmertum kaum oder wenig Kontakt – sie sehen Unternehmer allenfalls mal im „Tatort“, als Bösewicht. Gerade junge Menschen bekommen eher die negativen Vorurteile mit. Es gibt auch kein Schulfach Unternehmertum. Deshalb hatte ich gemeinsam mit befreundeten Unternehmern die Idee, eine gemeinnützige, digitale Plattform zu gründen,

## „Ich habe besonders viel selbst mit den Mitarbeitenden kommuniziert.“

Marie-Christine Ostermann

im Unternehmen, die Effizienz gesteigert, Kosten eingespart. Ich habe dem Unternehmen einen modernen Anstrich gegeben. Ich habe auch mehr Geld für Investitionen, z.B. in den Fuhrpark, in die Hand genommen. Wir sind uns in vielen Dingen sehr ähnlich, teilen Überzeugungen, die die Firma betreffen. In unserer Art sind wir allerdings ziemlich verschieden.

## Viele Familienunternehmer ziehen Zuversicht aus der eigenen Vergangenheit. Du nimmst aber auch die Zukunft ins Visier – etwa mit deiner Plattform „Startup Teens“ zur Förderung des Unternehmertums von Jugendlichen. Was ist das Ziel?

die allen Schülerinnen und Schülern Kontakt zu echten Unternehmern ermöglicht, die begeistert für das Thema eintreten. Damit junge Leute heranwachsen, die Nachfolger, Gründer oder auch Intrapreneure innerhalb von Unternehmen sein wollen; die Ideen umsetzen, Verantwortung übernehmen und die Ärmel hochkrepeln wollen. Dazu haben wir unter anderem ein großes Mentorennetz aufgebaut. Unsere Gemeinschaft besteht aber nicht nur aus Unternehmern, sondern auch aus Managern, Wissenschaftlern, Lehrkräften – ganz vielen Türöffnern für junge Menschen, um voranzukommen.  
**Du kandidierst als Präsidentin des Verbands „Die Familienunternehmer“. Präsidium und Vorstand haben dich als Wunschkandidatin für die Nachfolge von Reinhold von Eben-Worlée benannt. Wie bekommst du das alles unter einen Hut?**  
Ich war immer operativ bei Rullko in die Geschäftsführung eingebunden, auch damals, als ich „Die jungen Unternehmer“ geführt habe. Ich habe ein sehr gutes Arbeiterteam, ich habe einen exzellenten Manager, der im vergangenen Jahr Betriebsleiter geworden ist. Er wird mich vertreten, wenn ich in Berlin sein werde. Aber ich werde auch in Zukunft im Unternehmen präsent sein – ich möchte ganz genau mitkriegen, was hier los ist. Das Unternehmen ist mein Leben, meine Leidenschaft. Gerade diese Praxiserfahrung ist unentbehrlich: So kann ich anschaulich erklären, welche Auswirkungen politische Entscheidungen vor Ort haben. Das ist eine Stärke von mir, und das soll auch so bleiben. ●



### ZUR PERSON

Marie-Christine Ostermann

... ist seit 2006 geschäftsführende Gesellschafterin der Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG in Hamm. Seit 2017 führt sie den Lebensmittelgroßhändler in vierter Generation operativ alleine. Sie ist Mitgründerin und stellvertretende Vorsitzende von „Startup Teens“ und seit 2010 Aufsichtsratsmitglied der Fielmann AG. Von 2009 bis 2012 war Ostermann Bundesvorsitzende des Verbands „Die jungen Unternehmer“. Im April kandidiert sie als Präsidentin des Verbands „Die Familienunternehmer“, deren Präsidiumsmitglied sie seit 2013 ist. Sollte sie gewählt werden, wird sie ihre Mitgliedschaft in der FDP ruhen lassen, der sie seit fast zehn Jahren angehört.

### UNTERNEHMEN

#### Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG

Das Familienunternehmen Rullko feiert in diesem Jahr Jubiläum: 1923 gründete der gelernte Kaufmann Carl Rullkötter in Hamm seine gleichnamige Lebensmittelgroßhandlung. Rullko beschäftigt rund 200 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2022 etwa 80 Mio. Euro Umsatz. Das Unternehmen hat sich auf die Belieferung von Großküchen in Seniorenheimen und Krankenhäusern spezialisiert.



VON INKA WICHMANN

# „Wir stellen uns den Dingen“

In der Süßwarenbranche sind einige Betriebe in Schwierigkeiten geraten. Der Schokoladenhersteller Robert Rausch hingegen startet durch. Sein Ansatz: „Doppelt so viel Gas geben und verrückte Ideen umsetzen.“



Robert und Jürgen Rausch (v.l.)

## ZUR PERSON

### Robert Rausch

... ist nach seinem dualen Studium der Betriebswirtschaftslehre und seiner Ausbildung sowie seiner Station bei einer Werbeagentur im Tourismusmarketing 2011 ins Familienunternehmen Rausch Schokoladen GmbH eingestiegen. 2015 übernahm er die Geschäftsführung von seinem Vater Jürgen. Robert Rausch ist verheiratet. Er hat einen vier Jahre alten Sohn und wird im Mai zum zweiten Mal Vater.

100 km lagen hinter ihm, 480 km vor ihm. Dort, allein mit seinem Rucksack auf dem Jakobsweg, fällt Robert Rausch eine Lebensentscheidung: „Ich mache es.“ Er entschloss sich, das Familienunternehmen in fünfter Generation weiterzuführen.

Rausch ist Ururenkel einer Berliner Schokoladendynastie, die es seit mehr als 100 Jahren gibt. Trotzdem hat er einen Augenblick gezögert. Wegen der schweren Verantwortung – und wegen der großen Fußstapfen: „Das habe ich schon als Kind wahrgenommen. In einer Unternehmerfamilie bekommt man viel mit am Abendbrot“, sagt der heute 35-Jährige. Sein Vater Jürgen hat das Unternehmen von 4 Mio. D-Mark Umsatz auf mehr als 100 Mio. Euro gebracht. Mal 80, mal 100 Stunden hat er in der Woche gearbeitet. „In bestimmten Phasen war es notwendig, dass er über 100 Prozent geleistet hat. Ich weiß nicht, ob es uns sonst noch geben würde. Mein Vater hat das Unternehmen aus Notsituationen herausgeboxt.“ Bloß nicht die Augen vor Krisen verschließen, sondern auf die Krisen mit neuen Ideen reagieren – das ist bis heute das Credo der Familie. So auch jetzt.

Beispiel Pandemie: Eine Million Menschen besuchen für gewöhnlich jedes Jahr das Schokoladenhaus, den dreistöckigen Genussstempel am Gendarmenmarkt in Berlin. Sie sind hin- und hergerissen zwischen Butterkaramell und Waffelnougat an der Pralinentheke, zwischen Marzipan- und Mangotörtchen im Café, zwischen Waffeln und Cookies im Deli. Und plötzlich herrschte gähnende Leere. „Kein Tourist mehr in der Stadt. Das war brutal – auch mental.“ So beschreibt Robert Rausch den Lockdown in der Hauptstadt. „Es war unser Glück, dass wir als gesundes Unternehmen in die Pandemie hineinmarschiert sind. Man muss immer Fleisch am Knochen haben, um Krisen zu bestehen. Und das hatten und haben wir.“ Rausch setzt auf Direktvertrieb, nicht nur übers Schokoladenhaus, sondern auch über den eigenen Onlineshop. „Dieses Geschäftsfeld ist während der Pandemie einfach explodiert. Das, was wir offline nicht an Umsatz gemacht haben, haben wir online gemacht.“ Inzwischen hat sich das Schokoladenhaus ebenfalls erholt: Im Januar erzielte der Laden 80 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr. „Obwohl nach den Feiertagen eigentlich unsere Saure-Gurken-Zeit anbricht – dann melden sich die Leute eher im Fitnessstudio an, als Schokolade zu kaufen.“

## Mut für radikale Entscheidungen

Robert Rausch unterscheidet zwischen zwei Formen der Erneuerung. „Da sind die Umbrüche, die man aus äußeren Gründen herbeiführt – wie in der Pandemie. Und die Umbrüche, für die man sich aus einem inneren Antrieb entscheidet. Und manchmal kommt beides zusammen.“ Wie 2015, als Rausch komplett aus dem Supermarktgeschäft ausgestie-

gen ist. Viele Mitbewerber in der Süßwarenbranche steckten in Schwierigkeiten. Rausch wagte einen radikalen Schritt: „Ob KaDeWe, Rewe oder Edeka – alle bekamen am gleichen Tag einen Brief. Wir haben 6.500 Verkaufsstellen Adios gesagt“, erzählt Rausch. Er wollte die beste Schokolade der Welt machen. Eine solche Edelmarke ist, so seine Einschätzung, im Supermarktregal falsch aufgehoben. „Das waren viele Millionen Euro, von denen wir uns erst einmal verabschiedet haben. Und das Neue musste sich noch entwickeln.“ Das Neue war der Onlineshop – zu einem Zeitpunkt, als viele Konsumenten zwar bereit waren, Textilien und Elektronik im Internet zu kaufen, nicht aber Lebensmittel. „Doch die Pandemie hat uns einen richtigen Push gegeben.“

Aus einem Supermarktregal ist Rausch nicht ganz verschwunden: Unter dem Namen J.D. Gross produziert Rausch Schokolade für

Schattenbäume anbauen – und dort dann Kakaopflanzen hineinsetzen. Tres Equis ist vor allem eine Forschungsplantage, auf der zwei Wissenschaftlerinnen mit ihrem Team daran arbeiten, neue Methoden im Kakaoanbau zu entwickeln. „Denn wir müssen uns fragen, wie wir mit dem Klimawandel umgehen. Die Trockenzeiten werden länger, die Regenphasen ebenfalls – alles wird extremer. Wie können wir damit umgehen?“

## Work-Life-Balance für alle

Auch in dieser Krise gilt: „Wir stellen uns den Dingen. Was nicht geht, ist zugucken und rumjammern. Das ist keine Option. Lieber doppelt so viel Gas geben und verrückte Ideen umsetzen.“ Rausch hat viele Pläne für die nähere Zukunft: Es soll neue Produkte geben, etwa eine Schokolade mit einem Kakaanteil von 95 Prozent. Doch Rausch weiß: „Du kannst

„  
Was nicht geht, ist zugucken  
und rumjammern.“

Robert Rausch

Lidl, den Discounter-Giganten aus Neckarsulm. Hergestellt wird diese Schokolade im niedersächsischen Peine. Dort lässt sich gut beobachten, wie Rausch auf eine weitere Krise reagiert, den Klimawandel: Solaranlagen auf den Dächern, Elektroautos im Fuhrpark. Diese Fahrzeuge waren der Anfang einer Kooperation mit Tesla, dem amerikanischen Automobilhersteller. Rausch begann vor zwei, drei Jahren, voll auf Elektromobilität zu setzen. „Seither haben wir sehr, sehr viele Teslas auf dem Platz.“ Auf eine Anfrage bei Tesla, ob eine Ladesäule aufgestellt werden könne, kam ein Jahr später der Rückruf: Es kommt nicht eine Ladesäule, es kommen 40. „Voraussichtlich der größte Ladepark in Norddeutschland“, sagt Rausch. Auf dem Fabrikgelände entsteht an der Autobahn A2 nun ein neues Schokoladenhaus. Während die Autos laden, sollen die Fahrerinnen und Fahrer 20, 30 Minuten durch eine Ausstellung schlendern, das Café besuchen, Schokolade kaufen. „Eventuell eine Blaupause für Skalierungen der Zukunft.“ Die Eröffnung ist für diesen Sommer geplant.

Eine Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit will Rausch aber nicht nur in Peine einnehmen, sondern auch 14 Flugstunden entfernt: in Costa Rica. Dort befindet sich „Tres Equis – Finca de Cacao“, ein Edelkakaoinstitut in Sichtweite des Vulkans Turrialba. 40 Hektar hat Rausch schon 2014 erworben, frühere Weideflächen, die zunächst rekultiviert werden mussten. Unter den Huftritten von Rindern und Pferden war der Boden nährstoff- und artenarm geworden. Rausch ließ erst Mangos, Papayas und Bananen als

die tollsten Ideen haben, aber wenn du niemanden hast, der sie umsetzt, sind sie nichts wert. Wir brauchen die besten Talente, denn ohne sie funktioniert es nicht.“ Daher setzt er alles daran, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Peine hat etwa die Vier-Tage-Woche eingeführt, Berlin folgt im Sommer. 20 Prozent weniger Arbeit bei etwas weniger Gehalt – eine Chance, die die Hälfte der Belegschaft genutzt hat. „Wir haben das gut subventioniert“, sagt

## UNTERNEHMEN

### Rausch Schokoladen GmbH

Das Berliner Familienunternehmen erwirtschaftet mit etwa 300 Mitarbeitenden einen Umsatz von über 100 Mio. Euro. Geschäftsführer sind Robert Rausch, Rico Rühmer und Thomas Seeliger; Jürgen Rausch ist Aufsichtsratsvorsitzender. Seit 2015 gibt es Rausch-Schokolade nur im Onlineshop und im Schokoladenhaus am Gendarmenmarkt. Wichtiger Umsatzbringer ist außerdem Peine: Dort wird unter der Marke „J.D. Gross“ Schokolade für den Discounter Lidl hergestellt. In Peine entsteht derzeit ein neues Schokoladenhaus mit einem Ladepark des Elektroautoherstellers Tesla.

Rausch

## HISTORIE

### Unternehmensgeschichte

1918 hat Wilhelm Rausch jun. das Unternehmen „Wilhelm Rausch – Herstellung feinsten Pralinen, Schokoladen und Honigkuchen“ in Berlin gegründet. Er ist der Erfinder der „Hauchfeinen Täfelchen“. 1952 übernahm Gerhard Rausch die Unternehmensführung. Er eröffnete 1968 die Schokoladen-Manufaktur in Tempelhof. 1971 trat Jürgen Rausch ins Unternehmen ein, 1981 übernahm er die Leitung. 1999 eröffnete er am Gendarmenmarkt in Berlin-Mitte „Fassbender & Rausch Chocolatiers“, das heutige Schokoladenhaus. 2011 stieg Robert Rausch ins Familienunternehmen ein. 2015 übernahm er die Geschäftsführung. Aus „Fassbender & Rausch“ wurde im selben Jahr „Rausch“.

JAKOBSWEG  
2.–9.9.2023  
→ Baskenland, La Rioja

Rausch. Schon jetzt schlägt sich die Maßnahme in Bewerberzahlen nieder. Dem Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance trägt auch eine andere Neuerung Rechnung: 30 Urlaubstage sind Standard, doch bei Bedarf können Mitarbeitende auf 40 hoch- oder auf 20 Tage runtergehen. „Das atmet alles ein bisschen.“

Schon Vater Jürgens Ziel war es früher, die besten Köpfe fürs Unternehmen zu gewinnen. „Er hat Menschen ins Haus gebracht, die ihm auf der Geschäftsführer- und Abteilungsleitererebene Arbeit abnehmen konnten.“ Indem er dieses Team installiert hat, hat er langsam die Übergabe an Sohn Robert eingeleitet. „Mein Vater hat die Strukturen so verändert, dass die Firma von einer One-Man-Show zu einem Team wurde. Nur so konnte ich sofort richtig durchstarten.“ Trotzdem: „Ich bin keine Eins-zu-eins-Kopie meines Vaters“, sagt Rausch. Er hat zum Beispiel ein anderes Verständnis von Work-Life-Balance.

„Ich muss manchmal einfach rauskommen und mein Gleichgewicht wiederfinden“, sagt Rausch. Um eine Entscheidung zu treffen, ist er damals den Jakobsweg gelaufen. Um zur Ruhe zu finden, geht er auch jetzt noch auf Wanderung, zuletzt durch Norwegen, 500 km allein mit seinem Rucksack. Die Batterie war leer. Doch über das Arbeitspensum würde er sich nie beschweren: „Ich lebe hier meinen Traum.“ Aber wenn möglich, fährt er auch mal früher den Rechner runter und lässt mit seinem Sohn Drachen steigen. ●

MATTHIAS OETTEL IM GESPRÄCH  
MIT JUTTA OSTER

# Alles in Butter

Das Unternehmen MEGGLE hat die Butter gleich zweimal neu erfunden – als Portionsbutter, die vom Frühstückstisch im Hotel kaum wegzudenken ist, und als Kräuterbutter, die den Grillabend bereichert. Jetzt erfindet sich der Spezialist für Milch- und Molkenprodukte nach rund 135 Jahren Unternehmensgeschichte noch einmal neu – mit veganen Alternativen seiner Erzeugnisse. Im Interview erklärt CEO Matthias Oettel, warum.

**Herr Oettel, MEGGLE ist für seine Molkeprodukte bekannt. Jetzt gehört eine vegane Produktlinie zu Ihrem Sortiment. Vor drei Jahren haben Sie das erste vegane Knoblauchbrot eingeführt, derzeit bewerben Sie pflanzliche Butteralternativen. Warum setzen Sie auf den Markt für vegane Lebensmittel?**

**MATTHIAS OETTEL:** Das ist ein Segment, an dem kein Lebensmittelhersteller heute mehr vorbeikommt – auch wenn aus meiner Sicht derzeit zu viele Anbieter auf den Markt drängen und nur Einzelne sich durchsetzen werden. Unsere Strategie ist es, keine separate Marke zu etablieren, sondern das bestehende Sortiment um vegane Alternativen zu erweitern. So gibt es zur Butter die vegane Butteralternative oder zum Kräuterbaguette das vegane Knoblauchbrot. Indem wir die Marke erweitern, profitieren wir davon, dass der Kunde die Produkte bereits kennt und schätzt. So gelingt es uns, für alle Konsumenten attraktiv zu sein.

**Wer ist Ihre Kernzielgruppe? Konnten Sie sich mit den veganen Produkten neue Kundengruppen erschließen?**

Es wird Sie vielleicht überraschen, aber der Großteil unserer Produkte wird nicht von Veganern gekauft, sondern von Flexitariern, die sich eine pflanzliche Alternative wünschen und verschiedene Produkte ausprobieren. Sie schätzen an uns, dass wir Top-Qualität und guten Geschmack liefern – zwei Faktoren, die vielen anderen veganen Produkten noch fehlen. Allein auf die Zielgruppe der Veganer könnten wir nicht setzen, weil sie für uns zu klein wäre und der Markt stagniert.

Bei uns spielt der Faktor Treue eine wichtige Rolle, denn die Wiederkaufsrate ist bei MEGGLE hoch. Deshalb konzentrieren wir uns auf das Marktpotenzial unserer bestehenden Kundschaft. In unseren Marketingkampagnen richten wir uns auch an junge Zielgruppen, die wir früh an die MEGGLE-Produkte heranführen möchten.



Matthias Oettel

**Wie beurteilen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit – wie gut sind Sie im veganen Segment aufgestellt?**

Im Bereich Backwaren sind wir führend bei veganen Produkten; im Bereich Butteralternativen decken wir einen Marktanteil von 30 Prozent ab. Unser Ziel ist es, dass wir zu all unseren Produkten aus dem Kernsortiment eine vegane Alternative auf den Markt bringen. Denn ich bin davon überzeugt, dass sich der Trend zu pflanzlichen Lebensmitteln langfristig etablieren wird.

**Wachstum ist Ihr erklärtes Ziel. In welchen Segmenten wollen Sie wachsen?**

Wir möchten unser Wachstum in den nächsten Jahren weiter vorantreiben und unsere Marktposition ausbauen. Das betrifft insbesondere das Produktsegment Käse. Mit dem Kauf der Allgäuer Emmentaler-Käserei Stegmann, inzwischen umbenannt in MEGGLE Cheese GmbH, sind wir den ersten Schritt in diese Richtung gegangen und schauen uns weiter auf dem Markt um. Unser Fokus liegt dabei auf weißem Käse wie Mozzarella und Schmelzkäse. Denn bei der Käseherstellung fallen Molke und Rahm an – beides Rohstoffe, die wir für andere Produkte brauchen. Durch unsere eigene Käserei erschließen wir somit nicht nur einen neuen Markt, sondern machen uns auch ein Stück weiter unabhängig von Lieferanten

und Preisen. Im Bereich Backwaren planen wir nach der Übernahme der M-Back GmbH, heute MEGGLE Bakery GmbH, keine weiteren Akquisitionen. Die vergangenen vier, fünf Jahre waren dynamisch. Es gab nicht nur Zukäufe, wir haben uns auch von einigen Werken und Beteiligungen getrennt.

**Viele Veränderungen, ein hohes Tempo bei Entscheidungen: Wie machen Sie das und wie nehmen Sie als Traditionsunternehmen Ihre Belegschaft auf diesem Weg mit?**

Wir haben kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien. Durch hohes Tempo gelingt es uns gegenzusteuern, wenn der Markt in Bewegung kommt. In unserer Unternehmenskultur setzen wir vor allem auf Eigenverantwortung und Vertrauen. Jeder Mitarbeitende ist für seinen Bereich verantwortlich und hat viel Gestaltungsspielraum. Dazu gehört auch der Mut zu Kurskorrekturen: Wir als Führungskräfte leben unseren Mitarbeitenden vor, dass man einen einmal eingeschlagenen Weg auch verlassen kann, wenn sich ein anderer als besser erweist.

Ein wichtiger Schritt für Stabilität und Sicherheit war die Gründung der Toni-Meggle-Stiftung im Jahr 2019, die den Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze langfristig sichert. Zuvor gab es viele Spekulationen und viel Unruhe in der Belegschaft.

**Ihr Firmensitz liegt in einer ländlichen Region. Wie schwer ist es für Sie in Zeiten des Fachkräftemangels, Personal zu gewinnen?**

Das ist für uns eine große Herausforderung – aktuell haben wir 30 Stellen zu besetzen. Um unsere Marke als Arbeitgeber zu stärken, haben wir den Bereich Culture- und Employer-Branding ins Leben gerufen. Zudem haben wir ein eigenes Recruiting aufgebaut und arbeiten mit Prämien-Aktionen wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Wasserburg ist kein einfacher Standort, aber wir haben inzwischen große Strahlkraft in der Region und werden

## UNTERNEHMEN MEGGLE Group GmbH

Das Familienunternehmen mit Sitz in Wasserburg am Inn hat rund 2.500 Beschäftigte weltweit und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 1 Mrd. Euro. Die Ursprünge des Mittelständlers gehen zurück auf eine Käserei, die Josef Anton Meggle I. am 18. März 1887 anmeldete. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Milch- und Molken-erzeugnisse und produziert sowohl für End- und Großverbraucher als auch für die Hotellerie, Pharma- und Lebensmittelindustrie.



Fast wie Butter: die vegane Butter-Alternative von MEGGLE

als positiver Arbeitgeber wahrgenommen. Kurzarbeit war für uns während der Pandemie nie ein Thema, und Ende vergangenen Jahres konnten wir unseren Mitarbeitenden eine Prämie auszahlen – so etwas spricht sich in der Region herum. Gleichzeitig beschäftigen wir uns mit dem Thema Automatisierung, um unsere Produktion abzusichern.

Energie selbst. Derzeit suchen wir nach Möglichkeiten, wie wir kleinere Werke über Photovoltaikanlagen betreiben können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist für uns die Zusammenarbeit mit regionalen Erzeugern. Wir kooperieren mit Landwirten in unserer Region. Allerdings lässt sich unser Rohstoffbedarf allein dadurch nicht decken, sodass wir

”  
**Wir haben kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien.“**

Matthias Oettel

**Neben dem Consumer-Geschäft sind Sie auch im B2B-Bereich tätig. Wie wichtig ist der Bereich Functional Products für Sie, mit dem Sie zum Beispiel die Hotellerie, die Pharma- und die Lebensmittelbranche beliefern?**

Das ist für uns ein sehr wichtiges Standbein. In den drei Bereichen Foodservice, Excipients sowie Food und Feed Ingredients sind wir international tätig und arbeiten mit vielen Unternehmen bereits seit Langem zusammen. Die Sparte macht etwa ein Drittel unseres Gesamtumsatzes aus. Während der Covid-19-Pandemie mussten wir große Einbußen im Bereich Foodservice verkraften, da der gesamte Bereich Tourismus nahezu zum Erliegen kam. Doch inzwischen erreichen wir fast wieder die Umsätze aus der Vor-Corona-Zeit.

**Das Thema Nachhaltigkeit spielt im Lebensmittelmarkt inzwischen eine große Rolle – auch bei Ihnen?**

Wir beschäftigen uns intensiv mit Nachhaltigkeit und richten gerade eine eigene Stelle für den Bereich ein. Kein mittelständisches Unternehmen wird in Zukunft noch erfolgreich sein können, ohne sich dem Thema Nachhaltigkeit zu stellen. Wir setzen einen Schwerpunkt beim Thema Energie und arbeiten an einem Konzept, das uns künftig unabhängiger von fossilen Energieträgern machen soll. Schon jetzt produzieren wir einen Teil unserer

auch auf Lieferanten auf europäischer Ebene angewiesen sind.

**Das Unternehmen MEGGLE ist mehr als 135 Jahre alt. Sein Fortbestand ist durch die Toni-Meggle-Stiftung gesichert. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Alleininhaber und Unternehmer der dritten Generation, Toni Meggle, in der Praxis?**

Als Vorstandsvorsitzender der Stiftung ist Toni Meggle gemeinsam mit seiner Frau Marina in jede zukunftsweisende Entscheidung eingebunden. Meine beiden geschäftsführenden Kollegen und ich treffen uns turnusmäßig zu monatlichen Sitzungen mit dem Ehepaar Meggle und jederzeit bei Bedarf. Ich habe noch kein anderes Unternehmen kennengelernt, in dem die Abstimmung bei großen Entscheidungen so schnell und reibungslos verläuft wie bei MEGGLE. Die Praxis zeigt, dass solch ein Modell funktionieren kann: Wir haben in den vergangenen Jahren den Turnaround geschafft und sind inzwischen ein echtes Schwergewicht in der Branche. ●



**DER UNWIDERSTEHLICHE ARBEITGEBER!**

19.4. → Düsseldorf

VON INKA WICHMANN

# Wie Viega durch Innovation die Zukunft gestaltet

Im südwestfälischen Attendorn hat die Zukunft schon begonnen: Das Familienunternehmen der Installationsbranche Viega will die Lebensadern der Gebäude von morgen schaffen.

**K**irrende Kälte, eisiger Wind: Kaum ein Fleck dieser Erde hat ein raueres Klima als die Antarktis. Am Felsplateau „Larsemann Hills“ betreibt Indien seit mehr als zehn Jahren die Forschungsstation Bharati. Auf bis zu -40° C sinken die Temperaturen. Ohne Wärme und Wasser könnte das Wissenschaftsteam hier nicht arbeiten. Zum Einsatz kommt daher ein Rohrleitungssystem, das die extremen Anforderungen erfüllt. Wärmekreislauf wie Trinkwasser sind



Ralf Baginski

einbarung getroffen – eine Vereinbarung, an der sich alle, vom Berufseinsteiger bis zur Geschäftsführung, orientieren können.“

## „Die Krisen befeuern unseren Purpose“

Gebäude überall besser machen, auch in der Antarktis – das war die Maßgabe des Unternehmens, lange bevor die multiple Krise Deutschland erreichte. „Die Krisen befeuern unseren Purpose“, sagt Baginski. Beispiel Klimawandel: Laut einem

UNO-Bericht macht die Bau- und Gebäudewirtschaft 38 Prozent der globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen aus. „Die Menschheit braucht mehr Gebäude“, so Baginski. „Aber wenn wir sie so bauen wie früher, wird der Planet das nicht überleben.“ Es geht um weniger Ressourcen, weniger Material, weniger Energie. Der zweitgrößte Posten im Gebäudeenergieverbrauch ist das Trinkwarmwasser, etwa zum Duschen. Wer eine Minute duscht, könnte mit der Energie auch einen Tag lang einen Drei-Personen-Haushalt beleuchten. Die Lösung, für die Baginski eintritt: Niedertemperatursysteme. „Wir haben schon vor der Krise darüber nachgedacht, die Temperaturen im Trinkwasser abzusenken, um Energie und Emissionen zu sparen.“

Voraussetzung ist allerdings die Trinkwasserhygiene. Bisher hieß es, 60° C seien nötig, um Legionellen zu verhindern, Bakterien, die Menschen mit geschwächtem Immunsystem gefährden. Für dieses Problem entwickelt Viega Lösungen, die u.a. durch regelmäßige Spülung, Filtration und vernetzte Sensorik eine sichere Absenkung der Trinkwassertemperatur ermöglichen sollen.

## Umweltschutz und Komfort verbinden

Das Sortiment umfasst rund 17.000 Produkte, die nahezu überall Verwendung finden: in der Gebäudetechnik ebenso wie in der Versorgungswirtschaft oder im Schiffbau. „Da gibt es viele Felder der Optimierung“, sagt Baginski. Sein erster Gedanke gilt da dem Umweltschutz: Leckagen zu verhindern, um Ressourcen nicht zu vergeuden; Rohrleitungen zu verkleinern, um den Materialeinsatz zu minimieren. Oder auch das gesamte Portfolio wasserstofftauglich zu machen. Gleichzeitig will er den Komfort nicht aus dem Blick verlieren. Stichwort Badewanne: In der Badewanne zu liegen, in der es erst zu heiß und dann zu kalt ist – das muss nicht sein. „Das kann die Badewanne doch allein! Die Badewanne weiß, eine Person badet gern bei z.B. 38 Grad – und steuert die Temperatur elegant nach.“ Das Badezimmer soll noch praktischer, noch schöner werden – ein Ort, an dem niemand mehr die Haare selbst aus dem Abfluss fischen muss. „Sie würden sich wundern, was bei uns alles in den Laboren passiert.“ Zu den Ersten, die von den Innovationen erfahren, gehören die Fachhandwerker, Fachplaner und Fachgroßhändler, die Viega selbst schult.

Einen hohen zweistelligen Millionenbetrag hat Viega in die Hand genommen, um das Weiterbildungszentrum „Viega World“ zu errichten, einen Neubau, der mehr Wärme und Strom produziert als verbraucht. Mit dem zukunftsfähigen Gebäude in Attendorn-Ennest zeigt das Unternehmen, wie ernst es zwei große Fragen der Zeit nimmt: Energiekrise und Fachkräftemangel. „Wir haben immer schon in großem Stil unsere Anwender mit Know-how ausgestattet. Wir haben vermittelt, wie unsere Produkte funktionieren, welche Normen gelten.“ Es ging auch darum, eine ganz andere Art der Schulung anzubieten. „Das Gebäude selbst ist ein lebendes Schulungsobjekt für neue Technologien“, sagt Baginski. Die Heizungs-, Sanitär- und Lüftungstechnik wurde so installiert, dass Fachleute sie in Funktion sehen können. Wer im Gebäude unterwegs ist, kann den Energiebedarf oder die Trinkwasserverbrauchsspitzen nachvollziehen – für Schulungsteilnehmer ist das höchstwahrscheinlich eindrucksvoller, als selbst die ausgeklügelte Präsentation es je sein könnte.

Bei der „Viega World“ hat das Unternehmen neue Standards gesetzt: Das Gebäude wurde digital geplant. „Building Information

Modeling“ – kurz BIM – nennt sich das Planungswerkzeug. In Baginskis Worten: „Es gibt einen digitalen Zwilling.“ Dieser digitale Zwilling legt alle Unstimmigkeiten offen – und gibt die Möglichkeit, rechtzeitig Korrekturen vorzunehmen. Das heißt: mehr Wirtschaftlichkeit, mehr Prozesssicherheit. Noch vor Baubeginn konnte Viega sowohl den Bauprozess als auch das Gebäude optimieren. Dieser

oder Brandschutz – eines der Themen in mehr als 700 Seminaren jährlich. Und auf der Webseite stehen für jedes der Viega-Produkte die Daten zum Download – Voraussetzung für ein digitales Gebäudemodell.

Damit wird das Unternehmen seinem Ruf als Innovationstreiber gerecht und löst sich von seinem Image als Hidden Champion. Diese Unbekanntheit will das Unternehmen

## „Wenn ein Land auf eines achten muss, dann auf die Trinkwasserversorgung.“

Ralf Baginski

Art der Gebäudedatenmodellierung macht Planung, Bau und Betrieb preiswerter. Viega will das Wissen zur Zukunft des Bauens nicht geheim halten, sondern offenlegen. So ist BIM – neben Trinkwasserhygiene, Energieeffizienz

abschütteln. „Wir müssen raus in die Welt. Es reicht nicht, gute Absichten zu haben“, sagt Baginski. Nun sollen Worten Taten folgen. So ist mit dem Handelsblatt Research Institute eine Studie zu Trinkwasser entstanden, um

## UNTERNEHMEN

### Viega Gruppe

Das Familienunternehmen mit Hauptsitz im sauerländischen Attendorn hat im Jahr 2021 einen Umsatz von 1,7 Mrd. Euro erwirtschaftet. Über 17.000 Produkte und Systeme entwickelt und produziert Viega mit knapp 5.000 Mitarbeitenden weltweit. Die Gruppe unterhält mittlerweile 10 Produktions- und Entwicklungsstandorte sowie 23 Seminarzentren weltweit und hat 24 internationale Vertriebstochtergesellschaften. Gegründet wurde das Unternehmen 1899 von Franz-Anselm Viegener. Die Familien Viegener werden von Anna Viegener und Walter Viegener als Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses vertreten. Vorsitzender der achtköpfigen Geschäftsführung der Viega Holding GmbH & Co. KG ist Claus Holst-Gydesen als CEO.



**MIT WELCHEN GESCHÄFTSMODELLEN VERDIENEN SIE MORGEN IHR GELD?**

12.6. und 13.6. → Bad Wiessee

nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch die Politik anzusprechen: „Wie sicher ist eigentlich unser Trinkwasser? Ohne Schwarzmalerei betreiben zu wollen: Wer in der Geschichte einen anderen schädigen wollte, hat Brunnen vergiftet. Und auch heute noch gilt: Wenn ein Land auf eines achten muss, dann auf die Trinkwasserversorgung.“ Mit dieser Argumentation stößt Baginski insbesondere in Berlin auf offene Ohren.

Die Politik könnte aber auch noch an anderer Stelle aufhorchen, so Baginski: „In Deutschland gibt es so viel Know-how gerade rund ums Gebäude.“ Nicht nur bei Viega, sondern auch bei vielen anderen Unternehmen. „Wenn es uns gelänge, diese Technologien etwas synchronisierter auszubauen, könnten wir zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Wir könnten erstens unwahrscheinlich viel für die Rettung des Planeten tun. Diese Technologien gelangen schließlich auch in andere Länder – sie sind potenzielle Exportschlager. Und zweitens würden wir den Standort Deutschland stärken.“ Baginskis Ziel ist es, diese Gedanken nach Berlin zu tragen, wie er sagt. Scheu, dabei mit Wettbewerbern zusammenzuarbeiten, hat er nicht: „Solange es um Grundlagen geht, nicht ums Produkt, können wir einiges gemeinsam bewirken.“ ●

**ROCHUS MUMMERT**  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

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

**ROCHUS MUMMERT.**  
ERFOLG BRAUCHT WERTE.  
[www.rochusmummert.com](http://www.rochusmummert.com)

# Meinung

VON MORITZ HUNDHAUSEN

## Immense Risiken aus dem Lieferkettengesetz

Viele Familienunternehmen werden die EU-Vorgaben kaum erfüllen können.

Familienunternehmen wissen, wie wichtig Europa ist: der grenzenlose Markt, einheitliche Handelsregeln gegenüber Drittstaaten und eine gemeinsame Währung. Europa bietet gerade für Familienunternehmen unzählige Vorteile. Doch wer mit Unternehmern spricht, bekommt mit Blick auf die EU auch viel Enttäuschung über die bürokratischen Vorgaben in Brüssel zu hören.

Denn auf Familienunternehmen kommt eine Welle neuer Regulierungen zu – ein großer Teil entspringt europäischer Feder. Dies schlägt sich aktuell gleich in mehreren Gesetzesvorhaben nieder. Für Familienunternehmen bringt dies vor allem neue Sorgfaltspflichten und Bürokratiebelastungen mit sich.

Eine zentrale Rolle spielt die geplante Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit – in Deutschland häufig als „Europäisches Lieferkettengesetz“ bezeichnet. Ein erster Vorschlag der EU-Kommission stammt aus dem Februar 2022, nach Möglichkeit will die EU noch vor der Europawahl 2024 ein fertiges Legislativwerk präsentieren. Im „Europäischen Lieferkettengesetz“ finden sich nicht nur Vorgaben zur unternehmerischen Sorgfalt, sondern auch eine



Moritz Hundhausen

Neue Bürokratielasten in der Lieferkette tauchen auch an anderer Stelle auf. Im Dezember 2022 haben sich Rat und EU-Parlament auf ein neues europäisches Gesetz zur Eindämmung der globalen Entwaldung geeinigt. Dieses „Deforestation Law“ wird nach seiner Verabschiedung ebenfalls zu neuen Verpflichtungen für betroffene Unternehmen führen. Im geplanten Gesetz geht es um eine Reihe ausgewählter Produkte; dazu zählen unter anderem Rindfleisch, Kakao, Kautschuk oder Holz, ebenso Folgeerzeugnisse wie Schokolade oder Möbel. Deren Inverkehrbringen in die sowie der Export aus der EU lösen demnach neue Sorgfaltspflichten und rechtskonforme Erzeugung im Herkunftsland beziehen. Als Nachweis sind dazu geografische Angaben nötig. Mit einer endgültigen Verabschiedung des Gesetzes ist zeitnah zu rechnen.

Auch der europäischen Batterieindustrie stehen in Zukunft weitere Sorgfaltsanforderungen bevor. Im Dezember 2022 haben sich Rat und EU-Parlament auf eine neue Batterieregulierung geeinigt. Wird diese endgültig verabschiedet, kommt auf größere Unternehmen eine Sorgfaltspflicht bei der Batterievermarktung zu. In deren Fokus sollen Umwelt- und Sozialaspekte im Zuge der Gewinnung und Verarbeitung betroffener Rohstoffe stehen.

Ein gravierendes Problem der EU-Bürokratie besteht darin, dass sich viele Gesetzesvorhaben überlappen und Nachweispflichten doppelt und dreifach verlangt werden. Die Stiftung Familienunternehmen und Politik kämpft hier für mehr Maß und Mitte. Die Tendenz zur

überbordenden Bürokratiebelastung richtet erheblichen Schaden an. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Behörden geraten bei dieser Fülle von Aufgaben an ihre Grenzen. Die Klage vieler Familienunternehmen, dass die Regulierung inzwischen ein gesundes Maß vermissen lässt, ist berechtigt. Denn mit ihrer langfristigen Ausrichtung und ihrem oft dynastisch geprägten Denken achten sie schon lange aus eigenem Antrieb auf nachhaltige Produkte. ●



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

## FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Die 500 größten Familienunternehmen im Vergleich zum DAX\*

Beschäftigungswachstum

# 25%

... mehr Personal beschäftigen die Top-500-Familienunternehmen seit 2011. 4% mehr Personal beschäftigen die DAX-26-Unternehmen im gleichen Zeitraum.

Auslandsumsatz

# 38,6%

... ihres Umsatzes erwirtschafteten die Top-500-Familienunternehmen 2020 im Ausland. 30% waren es 2011.

Umsatzwachstum

# 3,8%

... ist der Umsatz der Top-500-Familienunternehmen von 2011 bis 2020 pro Jahr im Schnitt gewachsen. 1,7% beträgt das durchschnittliche Umsatzwachstum pro Jahr der DAX-26 im gleichen Zeitraum.

Wirtschaftliche Bedeutung

# 93,6%

... des BIP von Niedersachsen wurden 2020 von den Top-500-Familienunternehmen erwirtschaftet. 75,5% betrug ihr Anteil am BIP in Baden-Württemberg und 60,3% in Hamburg.

Branche

# 54,4%

... der-Top 500-Familienunternehmen waren 2020 im verarbeitenden Gewerbe tätig und 26% waren als Handelsunternehmen aktiv.

\* Vergleich mit den 26 nicht-familienkontrollierten Konzernen im DAX 30 im Zeitraum 2011–2020.

Quelle: Stiftung Familienunternehmen „Die TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland“, 2022



Matthias Unger

**UNTERNEHMEN**

**Die Unger Steel Group**

Das österreichische Familienunternehmen zählt zu den europaweit führenden Firmen in der Bauindustrie. Matthias Unger, der Enkel des Firmengründers, führt die Unger Steel Group in dritter Generation. Das Unternehmen beschäftigt 1.200 Mitarbeitende in 20 Niederlassungen in Zentral- und Osteuropa sowie im Mittleren Osten. Kernkompetenz ist neben dem konstruktiven und architektonischen Stahlbau das Realisieren schlüsselfertiger Objekte als Generalunternehmer. Das Unternehmen ist auch in der Immobilienentwicklung aktiv.



Foto: Christa Stock

**Matthias, die Wirtschaft ächzt unter zahlreichen Krisen. Wie erlebst du die aktuelle Lage in deinem Familienunternehmen?**

**MATTHIAS UNGER:** Ich glaube, gerade Familienunternehmen haben die Resilienz, gut durch diese Zeiten zu kommen. So erlebe ich es in meinem Alltag. Wir sehen eine starke Nachfrage und blicken zuversichtlich in die Zukunft. Jeder Krise lässt sich auch etwas Gutes abgewinnen. Das Positive an der Corona-Pandemie war, dass sie die Digitalisierung beschleunigt hat. Die aktuelle Situation rund um den Krieg in der Ukraine – so furchtbar die Lage und das Leid der Menschen sind – beschleunigt den Wandel hin zu erneuerbaren Energien. Krisen stoßen Veränderungen an und zwingen uns zu Innovationen. Darin sehe ich große Chancen für jedes Familienunternehmen.

**Ihr habt seit 1952 mehr als 10.000 Projekte in über 40 Ländern erfolgreich umgesetzt. Was ist der Schlüssel für euren Erfolg?**

Unsere Grundwerte als Familienunternehmen haben uns zu diesem Erfolg verholfen. Wir haben flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege – das ist sicher ein Vorteil. Gleichzeitig ist es uns immer gelungen, das Vertrauen der Kunden zu erobern und mit unseren Stammkunden gemeinsam zu wachsen. Das ist ein wichtiger Faktor im Baugeschäft, wo viel auf Vertrauen basiert. Nicht zuletzt spielen unsere Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle ebenso wie die langjährigen Partnerschaften. Denn nur mit Partnern ist man stark.

**Dein Vater hat nach dem Fall des Eisernen Vorhangs stark in die osteuropäischen Länder expandiert. Siehst du in der aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Lage ähnliche Chancen?**

Der Export bleibt ein zentraler Baustein für unseren Erfolg. Die Exportquote eines Unternehmens – bei uns liegt sie bei 70 Prozent – ist eine wichtige Erfolgskennzahl, weil wir in Europa vom weltweiten Handel leben. Mit Blick auf die aktuelle geopolitische Lage ist das natürlich auch mit Risiken verbunden. Sinnvoll ist deshalb eine Doppelstrategie: einerseits den Export hochhalten und Kernbereiche wieder nach Europa zurückholen, etwa in der Chip- oder Medikamentenproduktion.

**Inwiefern passt ihr eure Erfolgsrezepte an die aktuelle Lage an?**

Auch wir müssen ständig dazulernen und uns adaptieren. Aktuell treibt uns das Thema Nachhaltigkeit und die EU-Taxonomie stark um. Grundsätzlich bin ich dafür, eine Klarheit reinzubringen, die Nachvollziehbarkeit der Lieferkette zu gewährleisten. Aber man muss es in einem gesunden Ausmaß machen. Was auf den ersten Blick wie ein großer Pa-

piertiger wirkt, bietet aber auch wieder eine große Chance, nämlich die Möglichkeit, dass wir hier in Europa eine Vorreiterrolle einnehmen, so wie wir sie seit der Industrialisierung eigentlich immer innehatten – egal, ob es um Know-how oder um Umweltthemen geht.

**Was passiert in Sachen Nachhaltigkeit aktuell in der europäischen Stahlindustrie?**

Wir investieren gerade viel in verschiedene Ansätze, um die während des Produktionsprozesses entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und die Klimabilanz von Stahl als Baustoff zu verbessern. Ich bin überzeugt, dass wir in Europa den Energieumstieg hin zu den Erneuerbaren schneller schaffen werden als in anderen Teilen der Welt. Aber dieser Wandel ist nicht umsonst. Letztlich werden die Unternehmen das nur mit einer Mischkalkulation stemmen können, nämlich mit Produktion in Europa und an anderen Standorten außerhalb Europas.

**Eine Schlüsselrolle, um die Zukunftsfähigkeit und Resilienz eines Unternehmens zu erhöhen, fällt auch der Digitalisierung zu. Wie geht Unger damit um?**

Wir leben im Jahrhundert der Digitalisierung und stehen erst am Anfang der Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Bei Unger planen und konstruieren wir schon seit Jahrzehnten komplett dreidimensional, die Maschinen sind alle vernetzt. Um innovativ zu bleiben und auch in der Digitalisierung eine Vorreiterrolle einzunehmen, arbeiten wir regelmäßig mit Start-ups zusammen. Ich versuche, diese beiden Welten zu verbinden: junge, hungrige Start-ups, die zuweilen über das Ziel hinausschießen, mit unserer Erfahrung als etabliertes Industrieunternehmen. Wenn diese unterschiedlichen Ansätze aufeinander-

treffen, entstehen Reibung, positive Energie und letztlich innovative Ideen.

**Du führst das Unternehmen jetzt in dritter Generation. Was ist deine Strategie, um deinen Enkelkindern ein erfolgreiches Unternehmen übergeben zu können?**

Auf Familienebene verfolgen wir eine klare Strategie: Wir wollen das Unternehmen in Familienhand belassen, es gesund und nachhaltig weiterführen. Dafür schmieden wir Jahrespläne und denken zwei, drei Jahre voraus. Eine längerfristige Strategie ist heutzutage kaum mehr möglich. Wichtig ist, dass wir flexibel auf Änderungen reagieren können. Aktuell sind wir z.B. dabei, in unseren Standort im

**DIE DIGITALE MARKTBEARBEITUNG DER ZUKUNFT**  
17.4. → Düsseldorf

der in den USA oft vorherrscht und von dem wir uns in Europa eine Scheibe abschneiden können.

**Was stimmt dich optimistisch, wenn du an die Zukunft der europäischen Industrie denkst?**

Wir leben in aufregenden Zeiten, in denen es viel Veränderung gibt – und Veränderungen im

”

**Die Exportquote eines Unternehmens bleibt eine wichtige Erfolgskennzahl.“**

Matthias Unger

Mittleren Osten zu investieren. Das war in den Covid-Jahren nicht einfach, aber da sehen wir jetzt die Chance, gerade im Export in Richtung amerikanischer Markt.

**Du setzt dich als Bundesvorsitzender der Jungen Industrie in Österreich für die Belange junger Unternehmer ein. Wie erlebst du grundsätzlich die Stimmung unter den jungen Industrieunternehmern?**

Sehr positiv. Die jungen Entrepreneur\*innen sind innovativ, hungrig und voller Tatendrang. Der Antrieb, die Dinge anzupacken und einfach mal zu machen, ohne vorher alles bis ins kleinste Detail zu durchdenken, ist erfrischend. Das erinnert mich an den Unternehmerteil,

bedeuten immer auch Chancen und Möglichkeiten zum Aufbruch. Wer in dieser Zeit innovativ ist und gute Partnerschaften pflegt, kann zuversichtlich in die Zukunft blicken. Ich glaube an die Self-fulfilling Prophecy: Wenn man die Dinge schlecht sieht, werden sie auch negativ kommen. Deshalb blicke ich als Unternehmer grundsätzlich positiv nach vorn. Wenn ich auf unsere 70-jährige Firmengeschichte zurückschaue, gab es immer Herausforderungen, aber wir haben jedes Mal Lösungen gefunden. Deshalb plädiere ich dafür, mutig in die neuen Zeiten zu gehen und gerade der jungen Generation die Chance zu geben, die Familienunternehmen mit ihren Ideen weiterzuführen. ●

MATTHIAS UNGER IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

„Krisen stoßen Veränderungen an und zwingen uns zu Innovationen“

Matthias Unger, der das österreichische Stahlbauunternehmen Unger Steel Group in dritter Generation führt, spricht im Interview über das Geheimnis erfolgreicher Familienunternehmen, wieso er an Self-fulfilling Prophecy glaubt und wo sich Europa eine Scheibe vom amerikanischen Unternehmertum abschneiden kann.

**C**hampion in der Schweiz? So schwierig dürfte das in einem kleinen Land wie der Schweiz nicht sein, denken Sie jetzt vielleicht. Weit gefehlt! Denn als Swiss Champions bezeichnen wir Schweizer Unternehmen, die in ihren Nischen als globale Technologie- und Marktführer gelten und sich ihren Fortbestand mit innovativen Lösungen, fortschrittlichen Technologien, soliden Finanzen und einer generationsübergreifenden Weitsicht sichern – und vor allem mit Persönlichkeiten.

**Von Persönlichkeiten geprägt**

Was zeichnet diese Persönlichkeiten aus? Sie bringen sich kompromisslos ins Unternehmen ein, leben dessen Werte vor und verkörpern Unternehmertum. Und sie lassen ihren Worten Taten folgen. Das macht ein Unternehmen glaubwürdig und greifbar für alle Mitarbeitenden. Persönlichkeiten sind nicht nur die CEOs, sondern auch Fachleute, Entwickler, Kulturambassadeure, Tüftler und Innovierende. Kurz: alle, die mit Herzblut für ein Unternehmen arbeiten. Persönlichkeiten streben nach Veränderung, weil sie darin einmalige Chancen erkennen, etwas zu verbessern.

**Auch bei den Beschäftigten am Puls der Zeit**

Mitarbeitende als existenziell zu verstehen, gehört zum Selbstverständnis von Swiss Champions. Denn diese sind nicht nur im Hinblick auf Produkte und Kunden agil und innovativ, sondern auch in Bezug auf Mitarbeitende und deren Bedürfnisse. Knapp jedem zweiten Swiss Champion fällt es eher leicht, den veränderten Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Sie greifen neue Trends und Erwartungen rasch auf und passen sich an. 74 Prozent der Studienunternehmen messen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden und halten sie mit verschiedenen Maßnahmen bewusst hoch. Mit Innovations- und Pioniergeist und dem steten Vorwärtsdrang bieten sie interessante Arbeitsplätze und holen talentierte Menschen ins Haus.

**Umgang mit Mitarbeitenden ist Herzessache**

Damit das gelingt, machen Swiss Champions einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden zur Herzessache. Diesen bezeichnen über 90 Prozent der Studienunternehmen als Hauptmerkmal ihrer Unternehmenskultur (vgl. obere Abbildung). Auf den Plätzen zwei und drei folgen die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden und die Kom-

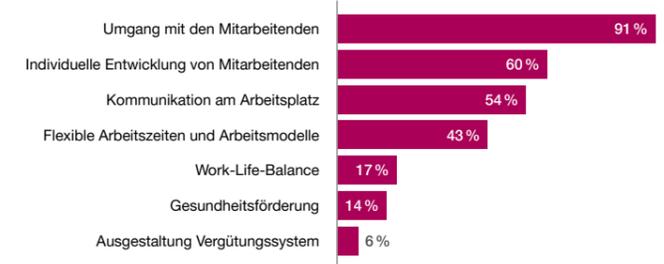
**STUDIE  
Swiss Champions**

Für die fünfte Ausgabe der Studie „Swiss Champions“ zum Thema Persönlichkeiten hat PwC Schweiz 161 Familienunternehmen und KMU branchenübergreifend analysiert und 35 CEOs und Inhaber befragt. Um zu zeigen, was diese Unternehmen global zu den erfolgreichsten ihrer Branche macht, wurden die Ergebnisse einer Referenzgruppe mit 137 weiteren Schweizer Familienunternehmen und KMU gegenübergestellt. Die komplette Studie ist als Download unter [www.pwc.ch/swiss-champions](http://www.pwc.ch/swiss-champions) erhältlich.



**Hauptmerkmale der Unternehmenskultur bei den Swiss Champions**

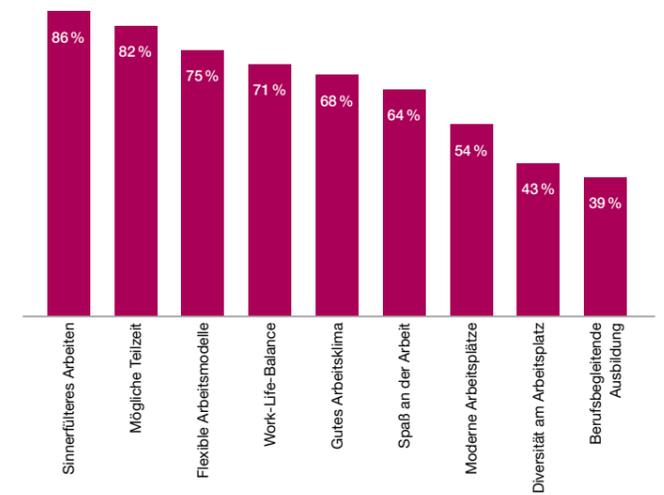
Angaben von Befragten; Mehrfachnennungen



Quelle: PwC Schweiz

**Ansprüche der Gen Z; Angaben von Befragten**

Angaben von Befragten; Mehrfachnennungen



Quelle: PwC Schweiz

munikation am Arbeitsplatz. Oft nutzen Swiss Champions Greenfield- oder Leuchtturmprojekte für die Rekrutierung. Dazu Bianca Braun, Mitglied der Inhaberfamilie und des Verwaltungsrats der maxon Group: „Uns ist es wichtig, dass man sich bei uns wohlfühlt, authentisch sein darf, ein fruchtbares Miteinander erlebt und viele interessante Aufgaben übernehmen kann. Mit über 15.000 Produktvarianten, zahlreichen spannenden Branchen und viel Freiheit in der Kundenbetreuung ist das durchaus gegeben. Als Familienunternehmen pflegen wir eine starke Gemeinschaft und dieser fühlen sich alle verbunden.“

**Fachkräftemangel mit Upskilling entgegenwirken**

Swiss Champions sind nicht nur nahbar, sondern auch an der individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden interessiert, auch wenn sie in diesem Aspekt Optimierungspotenzial sehen. Ausnahmslos alle Studienunternehmen investieren in die Entwicklung ihrer Beschäftigten. 77 Prozent der befragten Swiss Champions geben dafür 1 bis 3 Prozent ihres Umsatzes aus.

Individuelle Weiterentwicklung und Upskilling dienen Swiss Champions, um dem knappen Fachkräfteangebot zu begegnen. Denn bei der Herausforderung, neue Talente zu finden, ist der Fachkräftemangel für 60 Prozent der Studienunternehmen das zentrale Sorgenkind. Zudem unterstützen Swiss Champions ihre Mitarbeitenden dabei, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu aktualisieren und sich persönlich weiterzuentwickeln. Schließlich veraltet im Zuge der zunehmenden Technologisierung Gelerntes schnell. Deshalb gelten Upskilling und Entwicklung als effektive Methoden, die Besten zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Dass Swiss Champions auch dabei reüssieren, zeigt das fast schon märchenhafte Beispiel bei Plastika Balumag AG. Hier hat sich die ehemalige Reinigungskraft Marlis Kurmann zur Spezialistin im Thermoformen hochgearbeitet und leitet heute sogar ein kleines Team. Dazu Reto Bamert, CEO und Inhaber von Plastika Balumag AG: „Ich habe Marlis als offene, sympathische Frau kennengelernt und sah, wie genau und freudvoll sie arbeitet. Da wusste ich, dass das auch an der Maschine funktioniert.“

**Ausgeprägtes Generationenverständnis**

Um den Ansprüchen der Generation Z – auch Gen Z oder Post-Millennials genannt – insbesondere im Hinblick auf sinnerfülltes Arbeiten, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsmodelle (vgl. untere Abbildung) zu genügen, setzen Swiss Champions auf Eigenverantwortung. Denn diese ist laut 97 Prozent der Studienunternehmen die Hauptmotivation, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.

Zusätzlich stärken sie mit Teamanlässen und flexiblen Arbeitszeiten die Bindung zum Unternehmen. In einer Zeit, in der sich die Arbeit zunehmend nomadisiert oder ins Homeoffice verlagert, sind solche Events und Modelle so beliebt und wichtig wie noch nie.

**Der Krise gewachsen**

Swiss Champions sind krisenresistent und nutzen dabei das positive Momentum der Krise. Im Sinne eines weitsichtigen Krisenmanagements

Foto: Markus Betschi



**Norbert Kühnis** ist Leiter Familienunternehmen und KMU und Mitglied der Geschäftsleitung bei PwC Schweiz.

VON NORBERT KÜHNIS

# Swiss Champions: Dank Mitarbeiterorientierung an die Weltspitze

Swiss Champions sind wandlungsfähig, krisenstark, nahbar – und natürlich überdurchschnittlich erfolgreich. Das zeigt die aktuelle Studie „Swiss Champions“ zum Thema Persönlichkeiten von PwC Schweiz. Was macht diese Schweizer Weltmarkt- und Technologieführer so erfolgreich? Und wie schaffen sie es, mit der Zeit und den Menschen zu gehen?

LAURA SASSE IM GESPRÄCH  
MIT SILKE FUSSBAHN

# „Eine Krise ist die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“

Dr. Laura Sasse, Vorstand Finance & Digital des Facility-Management-Anbieters Dr. Sasse Gruppe, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partnerin bei Rochus Mummert, über Erkenntnisse aus der Krise, Verantwortung und Möglichkeiten durch die Digitalisierung.



Dr. Christine, Clara, Dr. Laura und Dr. Eberhard Sasse (v.l.)

**Frau Sasse, Sie haben 2022 mit Ihrer Schwester das elterliche Unternehmen übernommen. Welche Erfahrungen haben Sie besonders geprägt?**

**LAURA SASSE:** Das Vertrauen und die Freiheit, die uns die erste Generation mit an den Start gegeben hat, waren Gold wert bei einem Start in eine sehr unruhige Wirtschaftswelt. Ein globales Krisenszenario mit Pandemie und Krieg erscheint auf den ersten Blick auch nicht als hilfreich, um von Beginn an eigene Akzente zu setzen. In der Realität hat uns das die Gelegenheit verschafft, Aufgaben wie Digitalisierung, Umstrukturierung oder Innovation beherzt und radikal anzugehen. Da war kein Platz für Kompromisse, da war unser Können gefordert. Dass wir agil geblieben sind und uns nicht haben einschüchtern lassen, ist Sasse-DNA pur.

**Wie geht die Dr. Sasse Gruppe mit den sehr herausfordernden wirtschaftlichen Zeiten um?**

Jeder Krisenmodus hat zwei Ausgänge. Man scheitert oder man geht gestärkt daraus hervor. Als verantwortungsbewusstes Familienunternehmen haben wir dort vorgesorgt, wo wir unsere Unabhängigkeit bei Entscheidungen behalten und wo wir Manövrierraum brauchen: mit substanziellen Rücklagen. Und wir haben uns über Jahrzehnte eine aktive Mannschaft aufgebaut, die mit Herz und Verstand hinter unserem Handeln steht.

**Haben Sie als Familienunternehmerin einen besonderen Blick auf Krisen?**

Egal, wie heftig uns der Wind entgegenweht: An der Haftung mit unserem eigenen Namen und mit unserem eigenen Geld gibt es nichts zu rütteln. Wir haben uns entschieden, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden ganzheitlich anzunehmen. Aus diesem Miteinander entsteht Vertrauen, dieses Vertrauen trägt Engagement und aus diesem Engagement schöpft jede und jeder im Team die Kraft für Veränderung. Darin steckt die Energie für

Ideen und Initiativen, um neue Chancen zu erkennen und genau jene neuen Geschäftsmodelle aufzubauen, die uns gestärkt aus der Krise kommen lassen. Das hat eine Familie im Kleinen wie im Großen dutzendfach durchlebt, das entspricht auch unserer Haltung als Familienunternehmen. Ein Thema wie Nachhaltigkeit mit Blick auf die kommenden Generationen ist in unserem Denken und Handeln tief verankert. Das brauchen wir nicht neu zu lernen. Aber für unsere Kunden können wir umso überzeugendere Konzepte entwickeln, je mehr eigene Erfahrung wir vorweisen. Wir verstehen eine Krise als besondere Herausforderung und als eine neue Chance, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, für unsere Kunden.

**Wie hat die Dr. Sasse Gruppe auf die Herausforderungen der vergangenen Jahre reagiert?**

Wir sind beim Thema „New Work“ in die Tiefe gegangen: In Zukunft sind die Leitenden gefordert, nicht nur in Hierarchien zu denken. Ihre Aufgabe liegt darin, Teams und Einzelne zu befähigen, Talente weiterzuentwickeln – und aus deren Reihen neue Verantwortliche zu gewinnen. Dazu gehört auch das Thema „Spurwechsel“ zu immer neuen Aufgaben und immer neuen Teams. Als Familienunternehmen haben wir das immer schon so gehalten, nicht zuletzt weil wir uns im persönlichen Gespräch auf dem Laufenden gehalten haben,



**NEXTGEN  
KOMPAKT-WORKSHOP**  
5.5. bis 7.5. → Köln

wer sich wie und wohin verändern will. Das kommt uns auch beim zweiten Megatrend entgegen, der Digitalisierung. Alle Mitarbeitenden sind heute über die Sasse-App vernetzt, für Führungskräfte und Kunden sind alle Leistungsdaten im Dashboard unverzüglich transparent. Qualitätsmanagement und Leistungssteuerung sind digital auf einem Niveau angekommen, dass wir sie als eigenständige Sasse-Merkmale positionieren. Wir können das, weil uns Digitalisierung und Automatisierung so viel Routine vom Leib halten, dass allen im Team wieder Zeit und Raum dafür bleibt, mit unseren Kunden über die wichtigen Stellschrauben in ihrer Liegenschaft zu reden. Weil wir die Daten dann auch noch intelligent nutzen, werden wir inzwischen auch zu Energieberatern. Wir haben das Wissensfundament für alle Objekte und Anlagen, um Schwachstellen aufzudecken, Verbräuche zu optimieren. Damit werten wir das Thema Facility-Management auf zum aktiven Beitrag jeder ESG-Bilanz.



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

**Sie sind auch für Digitalisierung und Nachhaltigkeit verantwortlich. An welchen Stellen kann Digitalisierung im Facility-Management unterstützen?**

Ich sehe hier inzwischen Ansatzpunkte auf allen Ebenen – von der Verwaltung bis zu den Operations vor Ort. Zwei markante Beispiele: Ein durch Sensorik gesteuertes Workforce-Management oder der Einsatz von Robotik führen, erstens, dazu, dass wir sorgsamer und effizienter mit allen Ressourcen umgehen. Dabei reduzieren wir Materialeinsatz, Emissionen und Müll in signifikantem Umfang und verbessern damit sowohl bei uns selbst wie auch bei unseren Kunden die ESG-Bilanz. Zweitens können wir auf Basis intelligenter und effizienter Datennutzung spezifische Kunden-Dashboards entwickeln, die mehr Transparenz und effizientere Ressourcennutzung ermöglichen. Die Inbetriebnahme einer eigenen Cloud-Lösung, die wiederum Material- und Energieaufwand senkt, wird der nächste Schritt sein. Nicht zu vernachlässigen schließlich ist: Wir schaffen Lösungen für die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt, die von einer neuen Generation von Mitarbeitenden eingefordert werden. Das Gebot der Zukunft heißt: Flexibles Arbeiten schafft eine optimale Verbindung von Arbeiten und Leben.

**Gibt es Erkenntnisse aus der Krise, für die Sie dankbar sind?**

Jede davon hat mit Menschen und Persönlichkeiten zu tun. Ich war sehr beeindruckt, dass wir viele großartige Menschen im Team haben, die sich bemerkenswert ins Zeug legen. Das war wirklich erstaunlich. Da hat sich niemand versteckt, da waren alle präsent. Diese Sichtbarkeit von etwas, was scheinbar selbstverständlich ist, motiviert das ganze Unternehmen, es stärkt den Zusammenhalt. Es hat uns auch bestätigt, dass unser hohes Tempo bei der Digitalisierung gut für uns ist, weil es uns die Flexibilität gegeben hat, uns auf veränderte Umstände einzustellen. Daraus wiederum haben sich viele Impulse für neue Geschäftsfelder und Angebote ergeben. ●

## UNTERNEHMEN

### Dr. Sasse Gruppe

Das Münchner Familienunternehmen gibt es seit 46 Jahren. Das in zweiter Generation eigentümergeführte Unternehmen erwirtschaftet mit rund 6.550 Mitarbeitenden einen Umsatz von ca. 280 Mio. Euro. Es wird von den Schwestern Laura und Clara Sasse sowie ihrer Mutter Christine Sasse und Katja Böhmer im Vorstand geleitet. Mit dem Einstieg seiner Töchter in den Vorstand zum Jahreswechsel 2021/22 zog sich Eberhard Sasse aus dem operativen Geschäft zurück und übernahm den Aufsichtsratsvorsitz.

## SERVICE

VON NICOLE STUMM

### Neue Meldepflichten für digitale Plattformbetreiber im Rahmen der EU-Amtshilfe-Richtlinie (DAC 7)

#### 1 | Hintergrund

Zum 1. Januar 2023 ist in Deutschland das sog. Plattformen-Steuertransparenzgesetz (PSiTG) in Kraft getreten. Es verpflichtet Betreiber digitaler Plattformen, Informationen über Verkäufer der Plattform sowie die auf der Plattform generierten Umsätze zu erfassen und zu melden. Neben diesen Melde- und Sorgfaltspflichten wird zudem der automatische Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden der EU-Mitgliedsstaaten eingeführt.

#### 2 | Anwendungsbereich

Das Gesetz gilt für Plattformen jeglicher Größe und Branchen, sofern (meldepflichtige) Anbieter über die Plattform relevante Tätigkeiten erbringen. Relevante Tätigkeiten umfassen dabei grundsätzlich die Bereiche (a) Vermietung von unbeweglichem Vermögen, (b) persönliche Dienstleistungen, (c) Verkauf von Waren und (d) Vermietung von Verkehrsmitteln aller Art. Die Meldevorschriften greifen dabei nicht nur für europäische Plattformbetreiber, sondern ggf. auch für drittländische.

#### 3 | Fokus Meldung

Neben persönlichen Daten wie (eingetragener) Name, Anschrift und Steueridentifikationsnummer sind auch die vom Anbieter in jedem Quartal des Meldezeitraums gezahlte oder gutgeschriebene Vergütung, die Zahl der relevanten Tätigkeiten sowie etwaige einbehaltene Gebühren, Provisionen oder Steuern anzugeben. Die Meldung hat dabei erstmals für das Kalenderjahr 2023 zu erfolgen und muss bis zum 31. Januar 2024 eingegangen sein.

#### 4 | Fokus Prozesse

Für betroffene Plattformbetreiber bedeutet dies, dass sie ggf. ihre Geschäftsprozesse und -abläufe anpassen müssen sowie die angefragten Informationen von ihren (Bestands-)Anbietern einholen und auf Richtigkeit und Vollständigkeit prüfen müssen, um etwaige Bußgelder zu vermeiden.

#### 5 | Weitere Informationen

Weitere Informationen finden Sie auch unter diesem QR-Code.



**Nicole Stumm** ist Steuerberaterin und Partnerin im Bereich Indirekte Steuern bei PwC.

# 2023



## APRIL

### DIE DIGITALE MARKTBEARBEITUNG DER ZUKUNFT

Digitalisierung von Marketing und Vertrieb

mit Dr. Hubertus Porschen

17.4.2023

Düsseldorf

### DEAL!

Verhandeln, um zu bekommen, was Sie wollen

mit Prof. Dr. Jack Nasher

18.4.2023

Düsseldorf

### IHR ANLAGEPLAN! – INTERAKTIVE DIGITALE WORKSHOPREIHE

Der Vermögens-Kompass

mit Andreas Meyer

18.–24.4.2023 in 3 Sessions je 1,5 Std.

Digital

### DER UNWIDERSTEHLICHE ARBEITGEBER!

Wege zu mehr Arbeitgeberattraktivität

mit Dr. Jens Knese

19.4.2023

Düsseldorf

### BEIRATS-COMMUNITY-DAY

Impulse, Inspiration und Networking für Beiräte in Familienunternehmen

mit Britta Wormuth, Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Henning Rolf

24.4.2023

Frankfurt am Main

### IHR UNTERNEHMEN BRAUCHT EIN UPDATE?!

Innovation, Kultur, Digitalisierung

mit Nora Fleischhut, Ulrike Oemisch, Dr. Sebastian Vetter, Michael Pachmajer und Dr. Carsten Hentrich

25.4.2023: Innovationsmanagement  
26.4.2023: Kulturwandel

27.4.2023: Geschäftsmodelle  
Hamburg

### DEIN MASTERPLAN! INTERAKTIVE DIGITALE WORKSHOPREIHE

für aktive NextGens im Unternehmen

mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid

25.4.–15.5.2023 in 4 Sessions je 2 Std.  
Digital

## BEIRATSWERKSTATT

### STRATEGIEKOMPETENZ

Rüstzeug zur strategischen Begleitung eines Familienunternehmens

mit Prof. Dr. Arnold Weissman

27.4.2023

Stuttgart

### NACHHALTIG IST DAS NEUE PROFITABEL

ESG: Mehr als nur Regulierung

mit Dr. Jan Joachim Herrmann

28.4.2023

Stuttgart

## MAI

### NEXT GENERATION KOMPAKT-WORKSHOP

Familienunternehmen und Nachfolge:

Orientierung, Bühne, Vermögen

mit Christian Drewes, Severin Graf von Hoensbroech und Andreas Meyer

5.–7.5.2023

Köln

### LEADERSHIP-COMMUNITY-DAY

Impulse, Inspiration und Networking für Führungskräfte

mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Prof. Dr. Achim Hecker

11.–12.5.2023

Berlin

### INHABERSTRATEGIETAGE

Kernfragen Ihrer Familie beantworten, Zukunftskonzepte entwickeln

mit Catharina Prym,

Katrin von Quistorp und

Dr. Alexander Koeberle-Schmid

22.–24.5.2023

Sylt

## JUNI

### MIT WELCHEN GESCHÄFTSMODELLEN VERDIENEN SIE MORGEN IHR GELD?

Müssen Sie digital (um-)denken?

mit Dr. Carsten Hentrich und

Michael Pachmajer

12.–13.6.2023

Bad Wiessee

### DER WEG ZUR PERFEKTEN FINANZIERUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

In guten wie in schlechten Zeiten

mit André Knöll

12.–26.6.2023 in 3 Sessions je 1,5 Std.

Digital

### GLAMPING IM SCHLOSSPARK

Leadership Retreat

22.–24.6.2023

## Highlights 2. Halbjahr

### JAKOBSWEG – DEIN WEG IST DAS ZIEL!

Wandern und Reflexion

auf dem Jakobsweg

2.–9.9.2023

Baskenland, La Rioja

### NEXTGEN RETREAT

Rollenklärung und Rollenstärkung

aktiver NextGens im Unternehmen

5.–7.10.2023

Mallorca

### INSPIRE TRIP TO ISRAEL

Impulse und Austausch

in der Start-up Nation

14.–18.10.2023

Israel

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

Gern online über

[www.intes-akademie.de/anmeldung](http://www.intes-akademie.de/anmeldung)

Informationen über

[info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de)

oder

Tel. 0228 / 854696-61

