

UnternehmerBrief

Nähe suchen, Distanz wahren

Roland Altenburger von LUZI fragrance compounds im NextGen-Gespräch

Seite 12

Doppelaufgabe Leadership

Warum Unternehmen und Familie gleichermaßen geführt werden müssen

Seite 14

Angeknackst

Um das Image deutscher Familienunternehmen steht es nicht zum Besten

Seite 18



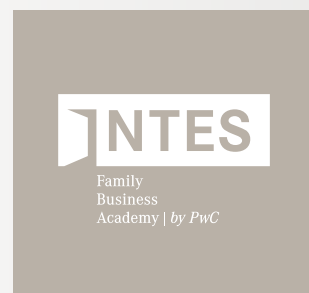
Pioniergeist hat bei Fiege Tradition

Felix und Jens Fiege als „Familienunternehmer des Jahres 2021“ ausgezeichnet. Seite 4

RE-INVENTING THE FUTURE

Die Initiatoren und Juroren des Preises
„Familienunternehmer des Jahres“ gratulieren
den diesjährigen Preisträgern

FELIX UND JENS FIEGE



INHALT

	FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2021 Pioniergeist hat bei Fiege Tradition Die fünfte Generation legt ein hohes Innovationstempo vor 4
	START-UP Gründerszene blüht Die Ergebnisse des aktuellen „Deutschen Startup Monitors“ 7
	INTES IN EIGENER SACHE Neue Führung für die INTES Akademie Britta Wormuth im Interview 8
	SERVICE Neuerungen zum 1. Januar 2022 Whistleblower-Regelung und neue Anforderungen beim Thema Grundsteuer 11
	NEXTGEN & TRANSFORMATION Nähe suchen und Distanz wahren Roland Altenburger von LUZI fragrance compounds über seine Nachfolge 12
	FAMILIE & GESELLSCHAFTER Doppelaufgabe Leadership Unternehmen und Familie gleichermaßen führen 14
	GOVERNANCE & BEIRAT Veränderung leben Selina Stahl im Porträt 16
	WISSENSCHAFT & STUDIEN Das Image deutscher Familienunternehmen Vor allem bei jüngeren Menschen haben Familienunternehmen nicht den besten Ruf 18
	FINANZIERUNG, VERMÖGEN & FAMILY OFFICE Kapital nur noch eingeschränkt verfügbar 20 Wer macht was im Single Family Office 22

INTES UnternehmerBrief
ISSN: 2199-5273 | 18. Jahrgang, Dezember 2021
Erscheinungsweise: zweimal jährlich
Herausgeber: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder
Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen
Redaktion: Corinna Freudig, Ulrike Lüdke, Dr. Christina Müller,
Sabine Strick (verantw.)
Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

Kontakt zur Redaktion
über die INTES Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31 • 53173 Bonn-Bad Godesberg
Tel. 0228/854696-61 • Fax 0228/854696-69
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

AUF EIN WORT

Neues wagen

Zum zweiten Mal in Folge musste unser Unternehmer-Erfolgsforum pandemiebedingt abgesagt werden. Ein herber Schlag für all diejenigen, die über Monate an den intensiven Vorbereitungen mitgearbeitet hatten. Eine große Enttäuschung aber auch für viele unserer Kunden, die sich nach langer Zeit gesellschaftlich-sozialer Abstinenz wieder auf die persönliche Begegnung gefreut hatten. Besonders schade aber auch, dass wir die für 2021 auserwählten „Familienunternehmer des Jahres“ nicht im großen Rahmen würdigen konnten, der ihnen zustand.

Mit Felix und Jens Fiege hatte die Jury zwei würdige Preisträger gefunden. Die seit Generationen bestehende Innovationsdynamik im Familienunternehmen Fiege ist beeindruckend. Ihr unternehmerischer Gesamterfolg hätte perfekt zum diesjährigen Motto des Unternehmer-Erfolgsforums gepasst – zu „Re-Inventing the Future“ in Zeiten konsequenter Erneuerung. Denn man muss sich immer wieder neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben.

In diesem Sinne werden auch wir beide uns beruflich neu orientieren und ab 1. Januar 2022 von anderer Stelle aus weiter für Sie wirken. Ihnen danken wir ganz herzlich für Ihr Vertrauen und die gute Zusammenarbeit und möchten uns an dieser Stelle von Ihnen verabschieden. Wir freuen uns sehr, dass Britta Wormuth die Geschäftsführung der INTES übernommen hat und wünschen ihr viel Erfolg und gutes Gelingen für die neue Aufgabe.

Viel Spaß bei der Lektüre und frohe Weihnachten, Ihre



Dr. Dominik von Au



Gerold Rieder



Felix und Jens Fiege

Foto: Anne Grolmann

Pioniergeist hat bei Fiege Tradition

Von Generation zu Generation erfindet sich das Logistikunternehmen Fiege immer wieder neu. Auch die fünfte Unternehmergeneration setzt auf ein hohes Innovationstempo. Für ihren Erfolg in einem anspruchsvollen und dynamischen Marktumfeld werden Jens und Felix Fiege als „Familienunternehmer des Jahres 2021“ ausgezeichnet.

Wer wachsen will, muss sich wandeln.“ Nach dieser Prämisse treibt Fiege die Geschicke des Familienunternehmens seit nunmehr fünf Generationen und bald 150 Jahren voran. So hat sich Fiege von einem kleinen Transportunternehmen mit Sitz im westfälischen Greven zu einem weltweit operierenden Full-Service-Logistikdienstleister mit einem Umsatz von 1,8 Mrd. Euro und mehr als 20.000 Mitarbeitenden entwickelt. Die Brüder Hugo und Heinz Fiege – beide Vertreter der vierten Generation – formten aus dem einstigen Speditionsunternehmen den ersten Kontraktlogistiker Deutschlands. Ihr Credo: „Fiege muss sich jede Generation neu erfinden!“

Veränderung als Erfolgsfaktor

2014 übergaben sie das Ruder an ihre Söhne Jens und Felix, die Fiege seitdem ebenfalls als Doppelspitze leiten. Und auch die fünfte Generation schlug, wie von den Vätern gefordert, neue Wege ein. Das Ziel: Das Familienunternehmen soll zum Innovationsführer im Bereich Logistik werden. Dafür strukturierten die beiden Cousins das Unternehmen konsequent und vorausschauend in eine kundenzentrierte Organisation um. So wurden zahlreiche Geschäftsfelder neu aufgestellt und es wurde entschlossen in neue Technologien, digitale Geschäftsmodelle und Kooperationen investiert.

Nicht umsonst: Fiege gehört zu den Besten seiner Klasse in Europa. Das Logistikunternehmen bietet heute ganzheitliche Lösungen von E-Commerce, Transport, See- und Luftfracht über die Zollabwicklung bis hin zur Lagerung und Auslieferung. Das Unternehmen profitiert dabei vor allem vom grenzüberschreitenden Onlinehandel. Stück für Stück wurde das Leistungsangebot im Bereich Omnichannel-Retail ausgebaut. Neben Zalando und eBay zählen die Westfalen bspw. auch Esprit, Media-Saturn oder Galeria Karstadt Kaufhof zu ihren Kunden. 133 Standorte und Kooperationen in 13 Ländern bilden ein engmaschiges Logistik-Netz.

Doch Fiege ist heute weit mehr als ein reiner Logistiker. Der Erfolg des Unternehmens basiert neben der Kontraktlogistik auf zwei weiteren Säulen: Der über viele Jahre aufgebaute Geschäftsbereich Real Estate arbeitet mittlerweile komplett selbstständig und ist heute einer der

führenden Logistikimmobilien-Entwickler im deutschen Markt. Darüber hinaus mischt Fiege auch im Venture-Geschäft mit. Mit F-LOG Ventures hat das Familienunternehmen einen unabhängigen Venture-Capital-Fonds aufgelegt und mit XPRESS Ventures einen eigenen Company-Builder im Markt etabliert. In Summe stehen bereits mehr als 25 Investitionen in Start-ups, die das Potenzial haben, die Logistik der Zukunft zu prägen, bspw. sennder, Zenfulfillment oder heyconnect.

Dabei zählen vor allem kurze Entscheidungswege und schnelles Handeln zu den Stärken von Fiege, das sich bis heute – trotz des kapitalintensiven und risikoreichen Geschäfts – komplett in Familienhand befindet. Zwei Familienstämme halten jeweils 50 Prozent der Anteile. Bereits vor vielen Jahren hatten die Brüder Heinz und Hugo Fiege in der Corporate Governance festgelegt, dass nur ein Vertreter pro Stamm die operative Verantwortung übernehmen sollte. Einen Kronprinzen oder eine Kronprinzessin gab es indes nicht. Die Söhne und Töchter der Fieges sollten ihren individuellen Berufsweg einschlagen.

So arbeitete Jens Fiege nach seinem Betriebswirtschaftsstudium zunächst einige Jahre bei Bertelsmann Ventures und bei Lufthansa Technik Logistik, bevor er 2004 ins Familienunternehmen eintrat, zu Beginn die Leitung des internationalen Geschäftsbereichs übernahm und schließlich 2009 in den Vorstand aufrückte. Felix Fiege arbeitete nach seinem Studium erst bei Unilever und dann bei Franz Haniel & Cie. Er stieg 2008 bei Fiege ein und verantwortete die Bereiche Engineering und Business-Development. 2012 rückte auch er in das höchste Gremium des Familienunternehmens auf.

„Eine gute Governance und eine sehr konstruktiv zusammenarbeitende Inhaberfamilie haben den gelungenen Generationswechsel in einem dynamischen und fordernden Marktumfeld erst möglich gemacht“, erläutert der Juryvorsitzende Prof. Dr. Peter May das Erfolgsrezept von Fiege. Und dass die Familie auch in schwierigen Zeiten zusammenhält, hat sie bereits unter Beweis gestellt: 2007 geriet Fiege durch die Übernahme der Hamburger Transportfirma TTS in Schwierigkeiten. Es wurde ein Sanierungskonzept erarbeitet, das Unternehmen neu strukturiert und unrentables Geschäft abgestoßen.



V.l.n.r.: Jörg-Uwe Goldbeck (Familie Goldbeck, Preisträger 2019), Jens und Felix Fiege (Preisträger 2021) und Prof. Dr. Peter May (Juryvorsitzender) bei der Urkundenübergabe im Dezember 2021.

„Jens und Felix Fiege bringen Eigenschaften mit, auf die es heute ankommt: andere Perspektiven, Ideen und der Anspruch, dass Innovation stets strategische Priorität genießt“, begründet INTES-Geschäftsführer Dr. Dominik von Au die Entscheidung der Jury. „Bei der permanenten Optimierung und Neuerfindung schrecken sie weder vor dem Umbau der Unternehmensstruktur zurück noch davor, sich – wenn notwendig – Expertise von außen ins Boot zu holen oder auch jungen Führungskräften eine Chance zu geben“, sagt von Au.

Im Zentrum ihres Interesses steht dabei zum einen die immer noch stärkere Diversifizierung der Geschäftsbereiche. Zum anderen treiben die beiden Cousins den Digitalisierungs- und Automatisierungsprozess im Kerngeschäft voran – aktuell bspw. beim Thema Intralogistik mithilfe von Robotik und Künstlicher Intelligenz.

Innovationen als Treiber

Denn in einem Geschäftsfeld, in dem Geschwindigkeit über Erfolg entscheidet, haben neue Entwicklungen eine besondere Bedeutung. Jens und Felix Fiege wollen daher Innovationen in ihrer Branche anschieben und an deren Erfolg partizipieren. Hierfür wurde das „Innovation Triple“ entwickelt, das auf drei Innovationsvehikeln fußt: erstens F-LOG Ventures für Investitionen in Start-ups aus dem Log-Tech-Bereich im Rahmen der Seed- oder Series-A-Phase; zweitens XPRESS Ventures für die systematische Förderung technologiegetriebener Ideen – sowohl aus der eigenen Organisation als auch von externen Gründern; drittens die grundsätzliche Verankerung von Innovation im eigenen Unternehmen, z.B. durch die alljährliche Innovation-Challenge, die die besten Ideen aus den eigenen Reihen prämiert. Jens Fiege fasst es so zusammen: „Innovation ist etwas, was uns prägt und treibt – und etwas gänzlich Neues zu schaffen war, ist und bleibt die Königsdisziplin.“

2021 Familienunternehmer des Jahres

Der Preis „Familienunternehmer des Jahres“

Der renommierte Preis wird bereits seit 2004 gemeinsam von der INTES Akademie für Familienunternehmen, FBN Deutschland und dem Verband DIE FAMILIENUNTERNEHMER vergeben. Normalerweise erfolgt die feierliche Preisverleihung im Rahmen des Unternehmer-Erfolgsforums auf Schloss Bensberg. Die Jury des Preises „Familienunternehmer des Jahres“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, Familienunternehmen mit Leuchtturmcharakter auszuzeichnen. Die bisherigen Preisträger sind: Familie Goldbeck (Goldbeck Gruppe, 2019), Volkmar und Torsten Wywiol (Stern-Wywiol Gruppe, 2018), Ludwig Merckle (Merckle Gruppe, 2017), Prof. Dr. Martin Viessmann (Viessmann Werke, 2016), Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel, 2015), Stefan Fuchs (Fuchs Petrolub, 2014), Familie Leibinger (TRUMPF Gruppe, 2013), Heinrich Deichmann (Deichmann, 2012), Heinz Gries und Andreas Land (Griesson-de Beukelaer, 2011), Stefan Messer (Messer Group, 2010), Dr. Markus Miele und Dr. Reinhard Zinkann (Miele, 2009), Bernhard Simon (Dachser, 2008), Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding, 2007), Dr. Peter-Alexander Wacker (Wacker Chemie, 2006), Michael Stoschek (Brose, 2005) und Maria-Elisabeth Schaeffler (INA-Schaeffler-Gruppe, 2004). Neben dem Juryvorsitzenden Prof. Dr. Peter May gehörten der Jury Dr. Patrick Adenauer (FBN Deutschland), Dr. Dominik von Au (INTES Akademie für Familienunternehmen), Lutz Goebel (DIE FAMILIENUNTERNEHMER), Ulrich Reitz (n-tv), Uwe Rittmann (PwC) und Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert) an.



Ziemlich beste Freunde?

Start-ups und Familienunternehmen können (noch besser) voneinander profitieren, zeigt der „Deutsche Start-up Monitor“.

Start-ups gelten als treibende Kraft für die Innovationsfähigkeit Deutschlands. Und sie bieten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien interessante Möglichkeiten zur Kooperation, Investition und Innovation. Doch fragt man deutsche Start-ups, liegt hier noch viel ungenutztes Potenzial. Denn obwohl Familienunternehmen und Start-ups von einer engen Zusammenarbeit profitieren könnten, sind strategische Investoren wie Familienunternehmen und Family Offices in Start-ups eher selten. Das zeigt der „9. Deutsche Startup Monitor“ (DSM), veröffentlicht vom Bundesverband Deutsche Startups e.V. und PwC in Zusammenarbeit mit der Universität Duisburg-Essen.

Strategische Investoren: begehrt, aber selten

So bevorzugen zwar 43 Prozent der Start-ups strategische Investoren als Finanzierungsquelle, aber nur 15 Prozent können auf diese Kapitalquelle zurückgreifen.

Ein genauer Blick verrät: Gerade einmal in jedem zehnten Start-up (12 Prozent) haben Unternehmerfamilien mit sog. Family-Venture-Capital investiert, 23 Prozent verfügen über Corporate-Venture-Capital. Dabei wünschen sich mehr als 40 Prozent der für den DSM befragten 2.013 Start-ups diese als Ankerinvestoren.

Start-ups erhoffen sich durch eine solche Zusammenarbeit neben der finanziellen Unterstützung (53 Prozent) einen verbesserten Zugang zu Vertriebskanälen und Märkten (76 Prozent), sie schätzen die Branchenexpertise (74 Prozent) und die Kooperationsmöglichkeiten (73 Prozent). Zudem erhoffen sie sich technologisches Know-how und einen Reputationsgewinn.

Start-ups und Familienunternehmen, perfekte Komplementäre

Vorteile gibt es aber nicht nur für Start-ups. Auch Familienunternehmen können von einer Kooperation profitieren. Neben der Steigerung der Innovationsfähigkeit bieten Start-ups Zugang zu neuen Technologien und Talenten, können bei der Produkt- und/oder Dienst-

leistungsentwicklung unterstützen und für ein digitales Image sorgen – einmal mehr, weil ein Großteil der Start-ups Vorreiter bei der digitalen Schlüsseltechnologie KI ist und die Bereiche Industrie 4.0 und IoT prägt. Neben dieser strategischen Rendite sind Start-ups auch finanziell interessant, zumal sich das Geschäftsklima in der deutschen Start-up-Szene nach einem herben Einbruch im Jahr 2020 deutlich aufgehellt hat und wieder auf dem Niveau von 2019 liegt.

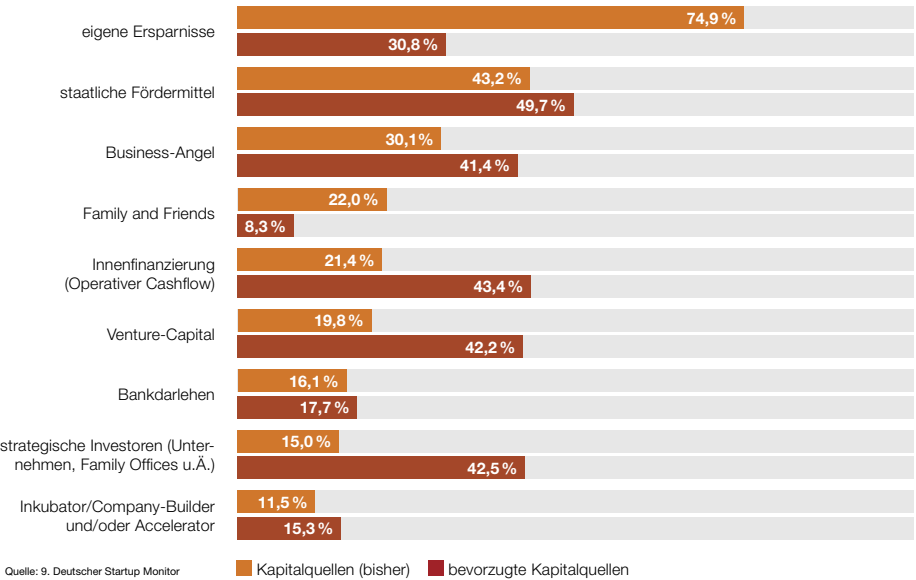
„Bei Investoren und etablierten Unternehmen setzt sich die Erkenntnis leider nur sehr langsam durch, dass sie von strategischen Investitionen in und Kooperationen mit innovativen Start-ups stark profitieren können. Gerade etablierte Firmen sind auf neue Technologien und innovative Geschäftsideen angewiesen – und genau das können Start-ups häufig viel schneller und unkomplizierter entwickeln“, gibt Florian Nöll, Head of Corporate Development & Innovation bei PwC Deutschland, daher zu bedenken. Und räumt gleichzeitig das Vorurteil aus, dass Start-ups nur auf den schnellen Exit aus seien und die Unternehmenskultur nicht mit der von Familienunternehmen vereinbar sei.

Langfristorientierung und Nachhaltigkeit als gemeinsame Basis

Denn wie in Familienunternehmen richten die meisten (67 Prozent) der für den DSM befragten Start-ups ihre Entscheidungen primär am langfristigen Überleben statt am kurzfristigen Erfolg (22 Prozent) aus. Dazu passt auch die Motivation vieler Gründerinnen und Gründer (43 Prozent), Themen wie Green Economy und Social Entrepreneurship in ihrer Unternehmensstrategie zu priorisieren. Auch in diesem Bereich können Familienunternehmen von einer Zusammenarbeit profitieren, zumal ein Großteil der Start-ups Nachhaltigkeit, wirtschaftlichen Erfolg und ambitionierte Wachstumsziele als miteinander vereinbare Unternehmensstrategien versteht und viele Familienunternehmen noch Nachholbedarf haben, Nachhaltigkeit strategisch zu verankern.

Wenn Familienunternehmen sich noch mehr öffnen, die Zusammenarbeit mit Start-ups verstärken und schnell und flexibel innovative, nachhaltige Geschäftsideen vorantreiben, wird aus „win-win“ sogar ein „(win-win)“: für die Familienunternehmen, für Start-ups, für eine zukunftsfähige Wirtschaft und Gesellschaft.

Genutzte vs. bevorzugte Finanzierungsquellen (2021)



„Erneuern, um zu erhalten“

INTES wird diverser: Britta Wormuth heißt die neue Geschäftsführerin der etablierten Akademie für Familienunternehmen. Im „UnternehmerBrief“ spricht sie über ihre Pläne für die Weiterentwicklung von INTES. Dabei steht eines für sie fest: Sie will erneuern und erhalten zugleich.

Nach 20 Jahren wird INTES erstmals von einer Frau geführt. Wechsel an der Spitze eines Unternehmens führen oft dazu, dass vieles schnell anders gemacht wird, weil der oder die Neue einen persönlichen Fußabdruck hinterlassen will. Wie ist das bei Ihnen?

BRITTA WORMUTH: Veränderung ist kein Selbstzweck. INTES ist die erste Adresse für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – und das ist der beste Beweis dafür, dass meine Vorgänger vieles gut und richtig gemacht haben. Es gibt also keinen Grund, alles anders zu machen. Aber wir alle erleben gerade, wie sich die Welt rapide ändert. Entsprechend muss sich auch INTES weiterentwickeln, um in der „neuen Normalität“ diese erste Adresse zu bleiben. Erneuern, um zu erhalten – das ist eine Aufgabe, vor der viele Inhaberfamilien stehen, um ihr Unternehmen erfolgreich für die Zukunft zu machen. Und vor dieser Aufgabe stehe ich auch.

Werfen wir zunächst einen Blick zurück – und dann nach vorn. Was bleibt so, wie es ist bei INTES?

Zum Markenkern von INTES gehören drei Säulen: die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, die inhaberstrategische Beratung und die Beiratsarbeit. Letztere umfasst die Vermittlung, Besetzung und Schulungsprogramme. Diese Säulen bilden heute und in Zukunft das Fundament. Das allein reicht aber nicht. Daher bekommt INTES ein Update. Und Updates sind das Commitment für Verbesserung, wie ich im Silicon Valley gelernt habe.

Welche neuen Akzente wollen Sie setzen?

Was mir besonders wichtig ist, ist die Beiratsarbeit. Beiräte sind heute unverzichtbarer Teil der Governance eines Familienunternehmens – sie sollten aber richtig und klug besetzt sein. Ein professionell besetzter Beirat kann völlig neue Impulse setzen und das Unternehmen einen Quantensprung nach vorne bringen. Dazu gehören Kompetenz und Erfahrung genauso wie Diversität.

Das heißt mehr Frauen in die Beiräte?

Das ist zu kurz gesprungen ... Ich halte es für selbstverständlich, dass ein gut besetzter Beirat heute ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis hat. Divers wird aber zu oft ausschließlich mit dem Gender-Aspekt verbunden. Der richtige Mix orientiert sich an den Aufgaben, die der Beirat hat. Daher ist es vor der Besetzung wichtig, die Funktion des Beirates festzulegen, die wichtigsten Aufgaben zu identifizieren und dann erst nach Köpfen zu suchen. Dies werden der Beiratsexperte Dr. Alexander Koeberle-Schmid

und ich entsprechend begleiten. Die Zeit, in der Beiräte mit Family & Friends besetzt wurden, ist jedenfalls vorbei. Unter meiner Führung steht die INTES-Beiratsarbeit für hochprofessionelle Konzeption und Besetzung – und das mit einem Blick auf eine komplexer werdende Welt, in der auch unsere Gremien diese Vielfalt abdecken können müssen. Das gilt auch für uns selbst. INTES hat jahrelang Beiräte besetzt, ohne selbst einen zu haben. Das wird sich ändern.

Die zweite Säule von INTES scheint fast ein wenig altmodisch – sie ist ja auch eine Akademie alter Schule, die man besucht, um Qualifizierungsprogramme zu durchlaufen.

Was ist daran altmodisch? Lebenslanges Lernen ist in unserer volatilen Welt, in der das Veränderungstempo immer höher wird und sich Wissen exponentiell vermehrt, wichtiger denn je. Das heißt heute nur „Upskilling“. Die INTES-Akademie bietet Orientierung, fokussiert auf relevante Themen und wird weiterhin ein umfassendes Qualifizierungsangebot machen. Jährlich schulen wir rund 1.500 Familienmitglieder in mehr als 100 Seminaren. Natürlich gehören diese Angebote immer wieder auf den Prüfstand,

„INTES bekommt ein Update.“ Britta Wormuth

müssen aktualisiert und zielgruppenspezifischer als bisher zugeschnitten werden. Modernisieren und modularisieren heißt die Aufgabe, die für Themen, Lernformate, Veranstaltungsorte und den Referentenpool gleichermaßen gilt. Und nach der Schulung darf nicht Schluss sein. Es sollte wie bei einer guten Software immer ein fachliches Update geben – und natürlich auch immer wieder ein „Klassentreffen“, damit die „Schulfreunde“ in Kontakt bleiben.

Über PwC ist INTES mit der Digital Business University of Applied Sciences (DBU) verbunden. Spielt das bei dem künftigen Programmangebot eine Rolle?

Das ist ein schöner Mehrwert, dass wir enge Beziehungen zur DBU pflegen können, die so viele Themen der digitalen Transformation abdeckt: Das reicht vom Digital Marketing bis zu dem Gebiet der Dateninterpretation, neudeutsch: 



🔗 **Data-Analytics.** Ich freue mich darauf, mit den Kolleginnen und Kollegen der DBU maßgeschneiderte Angebote für Unternehmerfamilien und digitale Lernformate zu entwickeln. Um mit unserem Qualifizierungsprogramm immer up to date zu sein, verstärken wir aber auch die Zusammenarbeit mit weiteren wissenschaftlichen Einrichtungen wie dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) oder der WHU – Otto Beisheim School of Management. Was dort erforscht wird, übersetzt INTES in hochwertige und praxisbezogene Trainings.

Apropos Training: Pandemiebedingt hat INTES in den vergangenen zwei Jahren auch digitale Formate angeboten. Wird das so bleiben?

Das ist jetzt eine gute Überleitung zu einer ergänzenden vierten Säule, die ich stabil aufbauen möchte. Diese Säule trägt die Überschrift „Netzwerkarbeit“. Ja, wir werden Digitalformate weiterhin anbieten, aber INTES ist vor allem eine Plattform, auf und bei der sich Unternehmerfamilien persönlich begegnen – diejenigen, die bereits in verantwortungsvollen Positionen sind ebenso wie die Nachfolgeneration.

Digitale Angebote zu aktuellen Themen sind eine wertvolle Ergänzung in der „neuen Normalität“, die sehr geschätzt werden. Ein ebenso wichtiger Mehrwert jedoch kommt vom Austausch untereinander.

Das Unternehmer-Erfolgsforum, das wir normalerweise als jährliche Flaggschiff-Veranstaltung durchführen, zeigt mir immer wieder aufs Neue, wie wichtig diese persönlichen Treffen und der Austausch sind. Das können kein soziales Netzwerk und kein digitaler Raum ersetzen. Deshalb werden wir weitere Formate für solche Netzwerktreffen entwickeln, auf regionaler Ebene, aber auch international. Die Rolle von INTES als Plattform ist dabei immer etwas anders: mal ist sie Gastgeberin, mal fachlicher Sparringspartner, mal diejenige, die für Impulse und Inspirationen sorgt.

Wie hat man sich solche Inspirationen vorzustellen?

Ein Beispiel sind die von mir entwickelten und kuratierten „Inspire Trips“ in das Silicon Valley der USA oder die Tech-Quartiere in Israel und China, bei denen Familienunternehmer durch Besuche bei (Familien-)Unternehmen im Land, bei Tech-Konzernen, Start-ups und Vertretern aus Politik und Wissenschaft sowie durch den intensiven Austausch untereinander Anregungen für ihre eigene Unternehmensentwicklung bekommen haben. Das hat bei einigen Mitreisenden auch gleich große Veränderungen in ihren Unternehmen ausgelöst. Den „Mindset Change“ konnte man vor Ort förmlich miterleben.

Ein Thema haben wir bisher noch gar nicht angesprochen, die Inhaberstrategieberatung, bei der es um Themen wie Familienverfassungen, Governance und Nachfolge geht.

Wenn das Qualifizierungsangebot das Rückgrat von INTES ist, dann ist die Inhaberstrategieberatung das Herz. Wir wissen, wie Familienunternehmen funktionieren. Wir kennen die Herausforderungen, vor denen Unternehmer-

familien stehen, und bringen als INTES Familien mit dem besten Beraterteam für die jeweilige Situation zusammen. Das ist unsere große Passion. Das besondere an INTES ist, dass wir beide Seiten im Blick haben können.

Was meinen Sie mit „beide Seiten“?

Bei Familienunternehmen gibt es immer zwei Perspektiven: die des Unternehmens und die der Familie. Um Familienunternehmen langfristig stabil und generationenübergreifend aufstellen zu können, braucht es eine gemeinsam abgestimmte Strategie und Umsetzung in Familie und Unternehmen. INTES deckt bei diesem Prozess insbesondere den Blick der Familie als Inhaber ab. PwC bringt für das Unternehmen und die Familie all sein Wissen und seine Erfahrung in den Bereichen Steuern, Recht, Prüfung und Beratung ein – und das nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Unsere Erfahrung zeigt, dass das auch besonders wichtig ist, denn wir arbeiten mit vielen Familien, deren Mitglieder heute über verschiedene Jurisdiktionen und Steuergesetzgebungen auf allen Kontinenten verteilt sind. Unsere Stärke ist es, nicht nur das Instrumentarium zu haben, sondern Strategien auch operativ umsetzen zu können. Die beste Inhaberstrategie nützt nichts, wenn sie nur auf dem Papier besteht. ●

ZUR PERSON

Britta Wormuth ...

... ist in Cuxhaven an der Nordsee geboren und am Strand aufgewachsen.
 ... lebt seit vielen Jahren in Hamburg mit ihrem 16-jährigen Sohn Henri, ihrem Lebensgefährten und ihrem Hund.
 ... hat als Stipendiatin ihr zweijähriges MBA-Studium in Indiana in den USA verbracht.
 ... hat drei Jahre in der M&A-Practice bei PwC in Boston gearbeitet und liebt heute noch Cape Cod.
 ... bewundert die Unternehmerpersönlichkeit Angelique Renckhoff-Mücke, geschäftsführende Gesellschafterin von Warema, weil sie selbstbewusst und dabei völlig authentisch ist – und neue Ideen konsequent umsetzt.
 ... fährt leidenschaftlich gern Ski.
 ... ist 2001 ihren ersten Marathon in New York gelaufen.
 ... hat in ihrer PwC-Zeit gelernt, immer ganz neue Themen zu entwickeln.
 ... ist manchmal ungeduldig, will immer mehr und das schnell.
 ... trägt „Stan Smith“-Schuhe von Adidas in allen Farbvariationen als ihr Markenzeichen.
 ... hat ein Motto, das sie vor ein paar Jahren in einem Glückskeks fand: „aspire to inspire before we expire“.

Sind Sie vorbereitet?

Am 1. Januar 2022 müssen Familienunternehmen für gesetzliche Neuerungen gewappnet sein: Was müssen Sie zur Hinweisgeber-Richtlinie und zur Grundsteuerreform wissen?

Die Whistleblower-Regelung

Es ist beschlossene Sache: Jedes Unternehmen muss „Whistleblowern“ in einem vertraulichen Umfeld die Möglichkeit geben, Informationen und Hinweise zu regelwidrigen Handlungen im eigenen Haus abzugeben, und ihnen dabei gleichzeitig einen guten Schutz vor Repressalien bieten. Das steht in der „EU-Whistleblower-Richtlinie“, die bis zum 17. Dezember 2021 in nationales Recht umgesetzt werden muss. Derzeit gibt es zwar noch kein deutsches Umsetzungsgesetz. Aber dem Vernehmen nach liegt bereits ein Gesetzesentwurf in der Schublade, der sehr schnell verabschiedet werden könnte.

Sollte die Umsetzung nicht mehr fristgerecht erfolgen, würde die EU-Richtlinie unmittelbare Wirkung entfalten. Was bedeutet: Unternehmen mit mehr als 249 Arbeitnehmer:innen sind ab dem 17. Dezember 2021 verpflichtet, interne Meldestellen für Hinweisgeber:innen einzurichten. Ab dem 17. Dezember 2023 gilt diese Pflicht auch für Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmer:innen.

Die Richtlinie umfasst folgende Anforderungen

- Einrichtung von Kanälen und Verfahren für **interne Meldungen** und Folgemaßnahmen
- Möglichkeit zur **schriftlichen und mündlichen** Meldung
- **Schutz der Identität** der hinweisgebenden Person und von Dritten, die in der Meldung erwähnt werden
- **Empfangsbestätigung** an die hinweisgebende Person innerhalb von sieben Tagen
- **Rückmeldung** an die hinweisgebende Person innerhalb von drei Monaten
- **Dokumentation** aller eingehenden Meldungen
- Maßnahmen, um jede Form von **Repressalien** (etwa Einschüchterung, Rufschädigung oder fristlose Kündigung) gegen die hinweisgebende Person zu verhindern

Auf den ersten Blick klingt das nach viel Verwaltungsaufwand mit wenig Nutzen. Das Gegenteil ist aber der Fall: Ein gutes Hinweisgebersystem stärkt die Integrität des Unternehmens und erhöht das Vertrauen von Mitarbeiter:innen und weiteren Stakeholder. Zudem können Familienunternehmen schnell auf Missstände reagieren, Reputationsschäden abwenden und interne Prozesse verbessern. So lassen sich Fehlentwicklungen frühzeitig aufdecken, die möglicherweise unentdeckt geblieben wären, Schwachstellen schneller identifizieren und beseitigen. ●



ANSPRECHPARTNER
Dr. Nicole Elert, nicole.elert@pwc.com
Hannah Müller, hannah.mueller@pwc.com

Die neue Grundsteuer ist da! Handlungsbedarf für alle Familienunternehmen mit Grundvermögen aufgrund neuer Compliance-Pflichten

Das am 2. Dezember 2019 veröffentlichte Grundsteuer-Reformgesetz tritt zum 1. Januar 2022 in Kraft. Zu diesem Stichtag müssen ca. 36 Millionen Grundstücke sowie land- und forstwirtschaftliche Betriebe in Deutschland neu bewertet werden.

Die Regelung gilt für alle Eigentümer:innen von inländischem Grundbesitz sowie land- und forstwirtschaftlichem Vermögen. Familienunternehmer:innen müssen also damit rechnen, dass das Finanzamt sie im Frühjahr 2022 auffordern wird, Grundsteuererklärungen voraussichtlich ab dem 1. Juli 2022 bis zum 31. Oktober 2022 elektronisch bei der Finanzverwaltung einzureichen.

Neben dem sog. Grundsteuer-Reformgesetz haben sich sieben Bundesländer entschieden, ein eigenes Landesgrundsteuergesetz auf den Weg zu bringen. Das bedeutet für Familienunternehmen mit deutschlandweit verteiltem Grundbesitz, dass nicht nur unterschiedliches Recht Anwendung findet, sondern auch ggf. unterschiedliche Erklärungsformulare und Fristen relevant sein können.

Die Konsequenz: Familienunternehmer mit bundesweit belegtem Grundbesitz müssen aufgrund der Modellvielfalt je nach Bundesland verschiedene immobilienpezifische Daten aufbereiten und diese in die Neubewertung und die bundeslandspezifischen Erklärungsformulare einfließen lassen. Für viele bedeutet dies einen erheblichen Verwaltungsaufwand, zumal nicht alle Daten öffentlich zugänglich und erfahrungsgemäß häufig nur unvollständig und dezentral in unterschiedlichster Form und Qualität im Unternehmen vorhanden sind.

Auch vor dem Hintergrund, dass ab 2022 grundsätzlich alle sieben Jahre turnusmäßig Grundsteuererklärungen einzureichen sind, zusätzliche Anzeigepflichten bei relevanten Veränderungen von Wert, Art und Zurechnung bestehen und eine Flut an Bescheiden (drei Bescheide pro eingereicherter Grundsteuererklärung) zu erwarten sind, sollten Familienunternehmen heute darüber nachdenken, wie der Prozess professionalisiert und effizient gestaltet werden kann. ●



ANSPRECHPARTNER
Barbara Weber, barbara.weber@pwc.com
Carolin Babel, carolin.babel@pwc.com



Nähe suchen und Distanz wahren

Roland Altenburger führt das Schweizer Familienunternehmen LUZI fragrance compounds aus Dietlikon gemeinsam mit einem externen CEO und vertritt die dritte Generation. Er spricht über seinen eigenen Nachfolgeprozess, über Empathie und Herzensprojekte.

RETO BLASER: Roland, inwieweit gehörte das Familienunternehmen zu Deiner Kindheit?

ROLAND ALTENBURGER: Es war omnipräsent und häufiges Gesprächsthema am Familientisch, gerade wenn die Großeltern zu Besuch waren. Mein Vater holte oft den Rat meiner Mutter ein, obwohl diese nie im Geschäft involviert war. Als begeisterter Parfümeur führte er meine Schwester und mich schon als Kinder in die Welt der Düfte ein und zeigte uns, woran er arbeitete. In meinen Schulferien half ich beim Abfüllen oder im Facility-Management. So verstand ich nach und nach, was LUZI tut.

Wie kam es zum Entscheid für den Einstieg ins Unternehmen?

Mein Großvater hatte das Geschäft von null aufgebaut und sehr viel Druck auf meinen Vater als designierten Nachfolger ausgeübt. Das ist vermutlich der Hauptgrund, warum uns mein Vater nie zur Nachfolge gedrängt hat. Zum Glück, wie ich meine. Denn als ich mich entschied, ins Familienunternehmen einzutreten, war ich intrinsisch motiviert und gab nicht einem äußeren Druck nach.

Du bist dann erst fünf Jahre nach dem Studium eingetreten. Warum?

Ganz bewusst. Ich wollte mir einerseits darüber klar werden, ob das Familienunternehmen wirklich das Richtige für mich ist. Andererseits musste ich mir beweisen, dass ich auch ohne familiäre Rückendeckung erfolgreich sein kann. Ich wollte auf keinen Fall CEO werden, nur weil meine Eltern es für mich arrangiert hatten. Ich mag es, wenn man die Dinge anfassen oder – in unserem Fall – sogar riechen kann. Außerdem liegen mir Konzernstrukturen nicht. Ich möchte nicht nur ein kleines Rädchen in der Mechanik eines Riesenrads sein.



Wie sah der Einstieg ins Familienunternehmen aus?

Kurz davor plante mein Vater den Verkauf des Familienunternehmens. Er hatte ein Leben lang hart gearbeitet und ich wollte ihm keinen Strich durch die Rechnung machen. Schließlich hätten damit seine langjährigen Bemühungen belohnt werden sollen. Trotzdem tat mir der Gedanke an einen Verkauf weh. Als mich mein Vater dann fragte, was ich davon hielte, war ich ehrlich. Ab da planten wir meinen Einstieg in die Firma gemeinsam. Aus meiner Tätigkeit im Verwaltungsrat war mir schon vieles bekannt. Außerdem nahm sich mein Vater viel Zeit, um mir seine Erfahrung zumindest teilweise mit auf den Weg zu geben.

Warum bist du nicht direkt CEO geworden?

Es bestand kein Druck, schnell Verantwortung zu übernehmen. Die operative Unternehmensführung befand sich seit 1999 in den erfahrenen Händen von Jürg Koller. So genoss ich zuerst die Grundausbildung eines Parfümeurs und durchlief verschiedene Abteilungen, u.a. die Produktion. Das war wichtig für das Verständnis der Zusammenhänge und der Be-

dürfnisse von Mitarbeitenden und Teams. Außerdem konnte ich Verbesserungspotenzial erkennen.

Wie wurde die Nachfolge in die Wege geleitet?

Meine Schwester war nicht in die Nachfolgeplanung involviert, da sie im Familienbetrieb nie operativ mitwirken wollte und das von Anfang an klar machte. So beteiligten sich an den ersten Gesprächen zur Nachfolgeregelung mein Vater, ein Mitglied des Verwaltungsrates und ich. Gemeinsam erstellten wir einen Mehrjahresplan. Erst dann besprachen wir uns mit Jürg Koller. Dieser war natürlich überrumpelt und fürchtete, ich könnte ihm Freiheiten rauben. Vielleicht waren wir zu Beginn zu wenig offen miteinander.

Heute sind wir ein perfekt eingespieltes Co-CEO-Team. Jürg Koller ist der Gruppen-CEO und damit für die Niederlassung in Malaysia sowie die Themen Internationalisierung, Finanzen, Einkauf und IT zuständig. Ich bin CEO Schweiz und kümmere mich um Produktentwicklung, Produktion und Verkauf in den Gebieten, die unserem Hauptsitz in der Schweiz unterstellt sind. De facto sind wir echte Sparringspartner.

Roland Altenburger



Eine Doppelspeerspitze mit einem externen Co-CEO ist selten. Warum funktioniert das?

Weil Jürg Koller eine hervorragende Führungsperson ist und gleichzeitig akzeptiert, dass ich oder meine Familie gewisse Entscheidungen ohne ihn treffen. Eine solche Lösung braucht die beidseitige Bereitschaft, Kompromisse einzugehen, Verantwortungsbereiche abzugeben und gleichzeitig konstruktiv zusammenzuarbeiten. Wir kennen Jürg Koller seit über 35 Jahren und haben tiefes Vertrauen in ihn. Er verkörpert unsere Firmenwerte mit seiner ganzen Person.

Was hat sich mit deinem Eintritt verändert?

Mir war es wichtig, Zeit für unsere Mitarbeitenden zu haben und sie zu befähigen. So löste ich als Erstes die erweiterte Geschäftsleitung auf, die eigentlich nur einer zusätzlichen Hierarchiestufe entsprach. Außerdem übertrug ich den Abteilungsleitenden mehr Verantwortung und nahm sie im Gegenzug stärker in die Pflicht.

Mein Start hat viele überrascht. Sie meinten, Jürg Koller müsse nun gehen. Dieser war und ist sehr beliebt bei unserer Crew. Erst nach einem Weilchen akzeptierten mich die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Wir mussten uns alle zuerst besser kennenlernen. Ich meine, das gehört zu den größten Herausforderungen eines jungen Nachfolgers: Er muss ein gutes Maß an Distanz finden, ohne distanziert zu wirken. Diese Gratwanderung ist ein Lernprozess ohne Ende.

Wie viel Einfluss hat dein Vater heute noch im Unternehmen?

Mein Vater hält zwar noch Anteile, aber er mischt sich kaum noch ein. Schon mit 50 übergab er die operative Geschäftsleitung. Heute verlässt er sich voll und ganz auf die Meinung von mir, meiner Schwester und Jürg Koller. Vielleicht fiel ihm das Loslassen leichter, weil die Geschäftsführung nie wirklich seine große Leidenschaft war. Mein Vater ist passionierter Parfümeur, kein Vollblut-CEO.

Welche aktuellen Projekte oder Ideen liegen dir besonders am Herzen?

Zurzeit treiben wir diverse Großprojekte voran, u.a. unseren Neubau. Wir investieren rund 70 Mio. Franken in unser neues Headquarter in Dietlikon. Der Umzug findet

2022 statt und markiert einen Meilenstein in unserer Firmengeschichte. Die neuen Räumlichkeiten entsprechen den höchsten Standards in Sachen Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Prozesseffizienz und Kreativität.

Außerdem haben wir unsere Entwicklungsprozesse neu konzipiert und verpacken diese nun in ein neues Inhouse-System. Bei diesem Projekt schlägt mein Herz als Berater höher. Ich gehe davon aus, dass wir unsere Effizienz damit enorm steigern und Reibungsverluste minimieren können.

Was würdest du jungen Nachfolgern raten?

Sie sollen sich Zeit für die Einarbeitung nehmen. Dazu müssen sie sich für die Arbeit und die Menschen interessieren und diese ernst nehmen. Immerhin sind Mitarbeitende das höchste Gut eines Familienunternehmens. Daher lautet meine Empfehlung: Empathie und Respekt.

Im Weiteren muss man als Neuer nicht von heute auf morgen alles auf den Kopf stellen. Wer zu schnell entscheidet, der vergisst unter Umständen, gewisse Schlüsselpersonen oder Dialoggruppen einzubeziehen. ●

LUZI AG

LUZI ist ein 1926 gegründetes Schweizer Familienunternehmen, das für namhafte Markenhersteller Düfte für verschiedenste Produktsegmente wie die alkoholische Parfümerie, Kosmetik, Reinigungsprodukte, Waschmittel oder Lufterfrischer kreiert und produziert. Weltweit beschäftigt LUZI 220 Mitarbeitende. Neben den beiden Kreativ-, Produktions- und Vertriebsniederlassungen in Dietlikon (Schweiz) und Johor (Malaysia) verfügt LUZI über ein Kreativlabor in Paris und weitere fünf Vertriebszentren in Osteuropa, im Mittleren Osten und in Lateinamerika. In den vergangenen drei Jahren verzeichnete LUZI eine durchschnittliche organische Wachstumsrate von 11,9 Prozent und erwartet für das aktuelle Jahr einen Umsatz von knapp 80 Mio. Franken, wobei der im Heimmarkt Schweiz erzielte Umsatzanteil weniger als 3 Prozent ausmacht.



Doppelaufgabe Leadership

Warum geschäftsführende Gesellschafter, nicht nur ein Unternehmen, sondern auch eine Familie führen müssen und wie ihnen bestimmte Führungstools dabei helfen.

Viele Familien haben den generationsbedingten Führungswechsel an der Unternehmensspitze gut im Griff. Familienverfassung, Inhaberstrategie, Nachfolgestrategie sind erarbeitet oder die entsprechenden Verträge sind verabschiedet. Alles ist klar geregelt und vereinbart. Die oder der „Neue“ krempelt die Ärmel hoch, um das Unternehmen auch in der nächsten Generation erfolgreich zu führen.

Doch stellt sich oftmals heraus: Der Vorgänger hat doch mehr Spaß daran, die Geschichte des Unternehmens weiter zu gestalten. Zwar hat er gesagt, dass er in zwei Jahren definitiv aufhören möchte, und es ist auch beschlossen, wie die Verantwortung zukünftig verteilt sein wird. Aber aus unerklärlichen Gründen verkündet er zum vereinbarten Zeitpunkt nicht das neue Organigramm vor der Mannschaft.

Gleichzeitig stellen die Mitgesellschafter, die Geschwister, Cousinen und Cousins vermehrt kritische Fragen an die Geschäftsführung. Sie hinterfragen plötzlich den Nutzen

von Investitionen, fordern eine höhere Rendite. Der gerade angetretene Neue findet, dass solche Gespräche von der wirklich wichtigen Arbeit abhalten. Sein Fokus liegt darauf, die Prozesse weiter zu digitalisieren, das Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit zu trimmen. Stattdessen muss er sich mit den Fragen seiner Mitgesellschafter beschäftigen. Das frustriert.

Mitgesellschafter managen

Nachfolger, die erstmals die volle operative Verantwortung übernehmen, stehen vor einer großen Führungsherausforderung und fast immer enorm unter Druck. Es gilt, eine ganze Organisation zum Erfolg zu führen. Da fehlen oft die Kapazitäten, um sich auch noch um den Vorgänger oder andere Mitgesellschafter zu kümmern. Und schließlich hatte man ja alles im Vorfeld in der Inhaber- bzw. Nachfolgestrategie geregelt.

Aber das ist zu kurz gedacht. Denn die Einstellung und das Verhalten jedes Einzelnen entsprechen noch nicht dem, was in der Inhaber- bzw. Nachfolgestrategie beschlossen

wurde. Deshalb ist erst einmal anzuerkennen: Jetzt geht die Arbeit des neuen Geschäftsführers erst richtig los, nämlich führungsstark und wirkungsvoll sowohl das Unternehmen, als auch den Vorgänger und den Gesellschafterkreis zu führen – eine Doppelaufgabe.

Fundament einer tragfähigen Lösung ist die passende Einstellung des Geschäftsführers. Oder anders ausgedrückt: Haben Sie ein klares Verständnis davon, wer eigentlich Ihr Chef ist? Wissen Sie, wem Sie zu berichten haben, bei wem Sie wann welche Freigaben einholen müssen? Ist es der gesamte Gesellschafterkreis? Ist es der externe Beirat? Ist es der gerade abgetretene Seniorchef? Wer bekommt wann welche Informationen? In vielen Familien bleibt das trotz existierender Regelungen in der Praxis oft ungeklärt. Und hier liegt die Krux.

In dieser Gemengelage kann der Neue durchaus einige der Tools und Techniken anwenden, die er auch im Unternehmen nutzt, um seine Mannschaft zu führen. Er kann auch mithilfe eines sehr persönlichen Sparrings

durch einen Business- und Executive-Coach sein Handlungsrepertoire für Führung und Kommunikation erweitern in die Richtungen Mannschaft, Vorgänger und Gesellschafterkreis. Das führt zu Klarheit, erhöht das Leistungspotenzial und schafft am Ende sogar mehr Zeit für sich.

Die eigene Wirkung erhöhen

Mit der passenden Einstellung ist es der erste Schritt, sich bewusst zu machen, wie man selbst tickt und wie die anderen ticken. Sind Sie der Ergebnisorientierte, der Analytische, der Spontane oder der Einfühlsame? Ist Ihr Vorgänger der penible, dominante, unvorhersehbare oder nachgiebige Typ? Und daraus abgeleitet: Wie können Sie als Analytiker Ihren Wirkungskreis erweitern, wenn Ihr Gegenüber der entschlossene und willensstarke Typ ist? Um das herauszufinden, gibt es sehr empfehlenswerte psychometrische Managementdiagnostikverfahren wie z.B. den MBTI oder DISC.

Kennen Sie den Typ Ihres Vorgängers, so können Sie Ihr Verhalten anpassen. Gibt es z.B. beim Vorgänger ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, ist es wichtig, seine Ideen mit Interesse und Wertschätzung aufzunehmen, statt sie abzubügeln. Ob die Ideen dann später umgesetzt oder auf Basis guter Argumente verworfen werden, ist dann oftmals sekundär.

Klare Stärkenorientierung

Ein weiterer Schritt ist, den Vorgänger oder auch andere Gesellschafter stärkenorientiert zu führen. Wie können Sie die Stärken dieser Personen für Unternehmen und Familie nutzen? Gibt es in der Familie jemanden, der sich durch eine starke Zukunftsorientierung, Menschenorientierung, Flexibilität und Bindungsfähigkeit auszeichnet, wäre dieser die optimale Besetzung für die Position des Familienmanagers, der sich um alle Familienthemen kümmert. Diese Person kann im Zusammenspiel mit Ihnen eine hohe Wirkung entfalten. Vorausgesetzt ist eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Konfliktkompetenz bei beiden. Sollte diese bei einem noch nicht vorhanden sein, kann sie in Coaching-Sessions aufgebaut werden. Ein Invest, das sich auszahlt.

Auch im Generationentandem hilft es, wenn Vorgänger und Nachfolger die jeweiligen Stärken genau kennen. Beide wissen dann, wo es noch Entwicklungspotenzial beim Nachfolger gibt. Es wird auch deutlich, welche Stärken mit dem Abgang des Vorgängers wegfallen und ggf. ersetzt werden müssen, wenn der Nachfolger sie nicht mitbringt. Und arbeiten zwei Geschwister an der Führungsspitze zusammen, ist es essenziell zu wissen, was

der eine besser kann als der andere. Dadurch können beide die Geschäftsführungsaufgaben stärkenorientiert verteilen und sich zudem auf die Regel verständigen: Wer etwas besser kann als der andere, soll es machen.

Widerstände auflösen

Eine weitere wichtige Aufgabe liegt im Umgang mit Widerständen. Kommt es zu Widerständen im Gesellschafterkreis, sind Sie gut beraten, diese zunächst zu analysieren, bevor Sie handeln. In meiner Coaching-Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen zu fragen: Was sind die Ziele dieser Person? Woher kommt der innere Boykott? Was sind die verborgenen Motive der Person und welche fundamentale Annahme steckt dahinter? Motive für Widerstand sind meist Ängste oder der Wunsch nach Wiederherstellung eingeschränkter Freiheitsräume, in seltenen Fällen auch politisches Kalkül, Rache oder Vergeltung.

Ein Beispiel: Wenn der Vorgänger in seinen Aussagen unkonkret bleibt, seine Meinung öfter ändert, kann das verborgene Motiv sein, dass er lange gebraucht werden möchte – gepaart mit der Angst vor Bedeutungslosigkeit. In diesem Fall kann Folgendes helfen: Geben Sie dem Vorgänger die Sicherheit, dass Sie als Nachfolger der Aufgabe gewachsen sind, am besten durch erfolgreiche Ergebnisse, die Sie regelmäßig an ihn kommunizieren. Zudem hilft es, den Vorgänger als langfristigen Sparringspartner immer wieder einzubinden. Gleichzeitig dient das dazu, ihn dabei zu un-

diskutieren Gesellschafter gern einmal länger, intensiver, kontroverser oder beißen sich an einer Thematik fest. Meine Coaching-Erfahrung zeigt, dass Sie hier in drei Schritten Abhilfe schaffen können:

1. Wissen bei den Gesellschaftern aufbauen: z.B. über umfassende Erklärungen durch Sie selbst, über Referenten aus dem Unternehmen oder von außerhalb, die zu spezifischen Themen berichten.

2. Unklarheiten beseitigen: Wenn nicht klar ist, was der Gesellschafter darf und erwarten kann von der Geschäftsführung, dem Beirat oder dem Unternehmen generell, muss das Rollenverständnis noch einmal glattgezogen werden.

3. Entscheidungsfindung üben: In den meisten Gesellschafterkreisen haben die Beteiligten wenig Übung bei einfachen oder qualifizierten Mehrheitsentscheidungen. Sie vermeiden die harte Abstimmung, um Gewinner und Verlierer zu vermeiden und versuchen immer einen Konsens zu finden. Das ist manchmal extrem zeitaufwendig. Ein anderer Weg wäre, zwar kontrovers zu diskutieren, aber dann auch abzustimmen, sodass die Diskussion ein definiertes Ende findet. Hat man das öfter gemacht, wird ein Gesellschafter es nicht mehr so schlimm empfinden, in einer Abstimmung zu unterliegen.

Dieses Entscheidungsverfahren zu orchestrieren, die Beziehung zum Vorgänger zu managen und den Gesellschafterkreis jederzeit zu involvieren und mitzunehmen, all

„Auch im Generationentandem hilft es, wenn Vorgänger und Nachfolger die jeweiligen Stärken genau kennen.“

terstützen, loszulassen, um selbst freier agieren zu können. Das fällt leichter, wenn das Gestaltungsmotiv des Vorgängers ausgeprägt ist. Dann können Sie ihm vielleicht ein Lehramt, ein gemeinnütziges Engagement, eine wichtige Verbandsarbeit etc. vermitteln.

Und wie gehen Sie mit Widerständen im Gesellschafterkreis um? Hier entstehen diese manchmal aus Eigeninteressen, meist aus Unsicherheit. Kann man den Gesamtzusammenhang nicht ganz umreißen, dann

das sind Aufgaben des geschäftsführenden Gesellschafters. Das ist direkte Führungsarbeit in Richtung Gesellschafterkreis. Und das sollte alles neben der Führung der Mannschaft im Unternehmen passieren. Die Kompetenzen hierzu entwickelt man oft erst im Zeitverlauf – meiner Beobachtung nach schneller mithilfe eines Business- und Executive-Coaches. Denn nur wer Familie und Unternehmen führen kann, kann das Familienunternehmen der Zukunft bauen. ●



Mehr zum Thema „Führungsstark in Familie und Unternehmen“ auf dem INTES-Unternehmer-Seminar am 26. Januar 2022 in Frankfurt: www.intes-akademie.de/seminare



Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Inhaberstrategieberater, Mediator (BM®) sowie Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) bei PwC Family Governance Consulting.



Veränderung leben

Nachdem sie von Brasilien aus die Geschicke des Geräteherstellers STIHL mitgestaltet hat, vertritt Selina Stihl heute im Beirat die dritte Generation der Familie. Ihr Weg zeigt, dass Gesellschafter vielfältige und wechselnde Möglichkeiten im und um das Unternehmen haben.

Worum es wirklich geht, sieht Selina Stihl (44) jedes Mal, wenn sie von ihrem Schreibtisch aufblickt: An der Wand gegenüber ihrem Arbeitsplatz hängt das großformatige Bild einer Motorkettensäge. Es ist die STIHL MS 500i, die erste Motorsäge weltweit mit elektronischer Einspritzung. Das Bild ist ein schlichtes Produktfoto auf weißem Hintergrund, keine Menschen, keine Waldszene, kein Storytelling. Nur das reine, ikonische Produkt. Seit der Gründung durch Selina Stihls Großvater Andreas hat sich STIHL von Waiblingen bei Stuttgart aus zu einem internationalen Player entwickelt, der 2020 weltweit mehr als 18.000 Menschen beschäftigte und 4,58 Mrd. Euro Umsatz schrieb.

Wer sich Selina Stihls Werdegang näher anschaut, der kann erkennen: Ganz so einfach und naheliegend, wie man vermuten könnte, war der Weg ins Familienunternehmen nicht. In ihrer Kindheit sei sie nicht besonders nah dran

nach ihrem Abschluss im Jahr 2001: Sie absolviert auf eigenen Wunsch ein acht Monate langes Praktikum, zunächst in der Finanzabteilung und anschließend in einem Durchlauf verschiedener Stationen von Entwicklung über Produktion bis Marketing – und lernt STIHL so gerade noch unter der Leitung der Familie kennen: 2002 zieht sich die Familie Stihl aus dem operativen Management zurück und wechselt in den Beirat, in dem die strategischen Entscheidungen getroffen werden. Erstmals leitet ein familienfremder Vorstand das Geschäft.

Von Technik begeistert

Selina Stihl geht zurück nach London, dort zur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte, 2005 wird sie als Wirtschaftsprüferin nach englischem Recht zugelassen. Auch ihre nächste Station liegt außerhalb des Familienunternehmens: 2006 wird sie mit gerade 29 Jahren Geschäftsführerin Finanzen beim Getränkehersteller Emig GmbH & Co. KG (zu dem Zeitpunkt Teil der englischen Gerber Gruppe, heute Refresco Konzern) mit damals rund 700 Mitarbeitenden in Deutschland und 300 Mio. Euro Umsatz in ihrer Geburtsstadt Hamburg, wo sie sechs Jahre bleibt. Parallel absolviert sie einen Master zur Wirtschaftsingenieurin – sie selbst sieht darin ein Ergebnis des Praktikums bei Stihl rund fünf Jahre

zuvor, an dem sie besonders technische Aspekte begeistert haben. Als sie 2011 erfährt, dass bei Stihl Brasilien der CFO-Job neu besetzt werden soll, wirft sie ihren Hut in den Ring.

Objektiv betrachtet, ist sie nicht die optimale Kandidatin: Selina Stihl hat keine Erfahrung in dem Land, sie spricht die Sprache nicht. Zugleich ist der STIHL-Standort in Brasilien älter als sie selbst, das Land einer der wichtigen Auslandsmärkte für das Familienunternehmen – und hat ein schwieriges steuerliches und gesetzliches Umfeld, in das sich auch eine zugelassene Wirtschaftsprüferin erst einarbeiten muss. Das alles scheint nicht für sie als Kandidatin zu sprechen, doch Selina Stihl will den Schritt wagen. Mehr noch als das Land reizen sie offenbar die neue Erfahrung und die Chance, sich auch unter widrigen Bedingungen zu beweisen. „Ich wollte diese Herausforderung unbedingt“, sagt sie.

Selina Stihl bezieht viel Selbstbewusstsein aus ihrem fachlichen, selbstgewählten Werdegang. „In London kann mit dem Nachnamen Stihl niemand etwas anfangen“, sagt sie. Die Ausbildung und die Zulassung zur Wirtschaftsprüferin seien durchaus keine selbstverständliche Leistung – doch das entscheidende Sprungbrett für ihre erste verantwortliche Position bei Emig, wie Stihl beschreibt: „Gesucht wurde von der Muttergesellschaft ausdrücklich ein englischer Wirtschaftsprüfer, der Deutsch spricht.“ Die Erfahrung, dass ihre Kompetenzen unabhängig von ihrem Namen wertgeschätzt werden, stärkt ihre Sicherheit und ihre Entscheidungsfreiheit. „Alles, was ich erreicht habe, kam aus eigenem Antrieb und eigener Leistung“, sagt Stihl. „Das gibt einem ein gutes Gefühl.“

Den Wandel verstehen

Nach fünf Jahren verließ sie Anfang 2016 den Stihl-Standort in Brasilien und beendete zugleich ihre operative Tätigkeit im Unternehmen, um Mitglied des Beirates der STIHL Holding AG & Co. KG sowie des Aufsichtsrates der STIHL AG zu werden. Alle vier Familienstämme der zweiten Generation, auf die das Unternehmen paritätisch verteilt ist, ernennen einen Sprecher, der den jeweiligen Standpunkt des eigenen Stammes im Beirat vertritt: Nikolas Stihl ist 2012 als Vorsitzender auf seinen Vater Hans Peter gefolgt, der noch Ehrenvorsitzender des Gremiums ist. Stellvertretende Vorsitzende war bis Juni 2020 Eva Mayr-Stihl. Nun nehmen diese Funktion Selina Stihl und ihre Cousine Karen Tebar war: Die Betriebswirtin vertritt im Beirat den Stamm ihrer Mutter Gerhild Schetter.

Auch Selina Stihl hat ihren Vater im Beirat abgelöst. Sie ist Einzelkind, die Entscheidung lag nahe. Zugleich ist vor dem Hintergrund ihres bisherigen Werdegangs klar: Selina Stihl wäre diesen Schritt nicht gegangen, wenn sie nicht dahinterstehen oder darin einen Rückschritt sehen würde. Sie hat sich bewusst für den Beirat als Ort der strategischen Einflussnahme entschieden – wobei ihr die operative Erfahrung in Brasilien sehr hilft. „Neben Deutschland und den USA ist Brasilien weltweit der einzige Vertriebs- und Produktionsstandort und hat auch die höchste Fertigungstiefe. Weltweit gibt es zudem kein anderes Werk für Zweitaktzylinder mit dieser technologischen Bandbreite“, sagt Selina Stihl, die an dem Standort nicht nur für Finanzen, sondern u.a. auch für Personal, IT und die Infrastruktur des Werkes verantwortlich war. „Es war ein toller Standort, um mich wirklich in STIHL einzuarbeiten und einen guten Blick über die ganze Gruppe zu bekommen.“

Den Beirat sieht Selina Stihl als lebendiges Gremium an, inklusive des sich wandelnden Verhältnisses zur jeweiligen Generation. „Die Rolle des Beirates hat sich sehr verändert“, sagt sie. Ihr Großvater Andreas blieb bis zu seinem Tod im Jahr 1973 vollhafter Gesellschafter, ein Beirats-



Selina Stihl in der dritten Generation im Beirat der Familie

mandat spielte für ihn noch keine Rolle. In der zweiten Generation waren vor allem Selina Stihls Onkel Hans Peter und die Tante Eva Mayr-Stihl, aber auch ihr Vater Rüdiger Stihl lange Jahre in der operativen Verantwortung, bis 2002 alle Geschwister in das gestärkte Gremium des Beirates wechselten. „Nach so vielen Jahren der operativen Tätigkeit ist man auch nach dem Wechsel gefühlt immer noch sehr nah dran am Geschäft“, sagt Selina Stihl. Schon sieben Jahre zuvor hatte der bis dahin rein beratende Beirat im Zuge der Bildung der Stihl-Holding weitergehende Befugnisse erhalten, die teilweise über die eines Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft hinausreichen, wie es die Unternehmenschronik beschreibt.

Ferne kann von Vorteil sein

Selina Stihl selbst hat den Wechsel in den Beirat ebenso wie ihr Cousin Nikolas zu einem frühen Zeitpunkt ihres Werdegangs vollzogen und sich bewusst auf die strategische Rolle konzentriert. Mit Blick auf den Rollenwechsel des Gremiums denkt sie auch über die eigene Wirkungszeit hinaus: In der vierten Generation zählt die Unternehmerfamilie zehn Mitglieder, die ältesten davon im Alter von knapp 30 Jahren. Selina Stihl ist sehr bewusst, dass mit der fortschreitenden Erweiterung des Familien- und Gesellschafterkreises auch eine geografische und fachliche Ferne einhergehen könne und es in Zukunft nicht nur Ingenieure und Betriebswirte geben werde, sondern auch Familienmitglieder mit ganz anderen Qualifikationen. „Das muss ja nicht das Schlechteste sein, wenn man sich verschiedene fachfremde, aber erfolgreiche Familienunternehmer in Deutschland anschaut“, sagt Selina Stihl. „Im Gegenteil: Das kann neue Impulse setzen.“ ●

„Was ich erreicht habe, kam aus eigenem Antrieb und eigener Leistung. Das gibt einem ein gutes Gefühl.“ Selina Stihl

gewesen an der Firma, erinnert sich die Unternehmerin, die in Hamburg geboren, aber bei Waiblingen aufgewachsen ist: „Ich habe nicht meine ganze Kindheit über in der Fabrik gespielt.“

Als ihr Vater Dr. Rüdiger Stihl 1978 als dritter Vertreter der zweiten Generation operativ ins Unternehmen einsteigt, ist Selina Stihl ein Jahr alt, zu dem Zeitpunkt leiten ihr Onkel Hans Peter Stihl und ihre Tante Eva Mayr-Stihl die Firma. Als erster Vertreter der dritten Generation kommt 1992 ihr Cousin Dr. Nikolas Stihl (61), promovierter Maschinenbauer und ältester Sohn von Hans Peter Stihl, ins Unternehmen – womöglich auch ein Argument dafür, dass Selina Stihl bei der operativen Nachfolge nicht so im Fokus steht. Nach dem Abitur in Salem entscheidet sie sich für ein Studium an der European Business School in London. Der erste wirkliche Kontakt zum Familienunternehmen folgt

* Zuerst erschienen in „wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien“, 10.09.2021
© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH.



Angeknackst

IMAGINE

Eine aktuelle Umfrage zum Image deutscher Familienunternehmen zeigt, dass es um deren Attraktivität besonders bei jungen Menschen gar nicht so gut bestellt ist.

Eigentlich ist es hinlänglich bekannt: Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie stellen die meisten Arbeitsplätze, erwirtschaften das Gros des Gesamtumsatzes, sind in den Regionen verwurzelt und weltweit aktiv, erfindungsreich und umsetzungsstark, krisenresistent und nachhaltig. Kurzum: Sie machen Deutschlands Wirtschaft aus. Dumm nur, dass gerade die junge deutsche Bevölkerung all das gar nicht weiß. Denn ausgerechnet in der Zielgruppe der 18- bis 29-Jährigen – besonders relevant als (künftige) Mitarbeitende und Konsumenten – haben Familienunternehmen ein spürbar schlechteres Image als in der Eltern- oder Großelterngeneration, wie eine repräsentative Umfrage von PwC unter 1.000 erwachsenen Bundesbürgern zeigt.

Aber selbst wenn die Bewertung in der Gesamtbevölkerung etwas besser ausfällt, gibt es auch bei der altersübergreifenden Beurteilung einige Aspekte, die Familienunternehmen zu denken geben sollten: Wenn es um Agilität, Innovation und Digitalisierung geht, schneiden sie eher mäßig ab und oftmals schlechter als Großkonzerne. Und auch der Glaube an moderne Arbeitsbedingungen – dazu zählen etwa flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten ebenso wie Weiterbildungsangebote und eine offene Arbeitskultur – ist eher schwach ausgeprägt.

Gehälter beim Konzern besser

Damit nicht genug: Bei der Frage, welche Unternehmensform am besten positioniert ist, nennt beim Gehalt nur jeder zehnte Deutsche Familienunternehmen, aber fast die Hälfte (46 Prozent) Konzerne. So sieht es auch bei Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (10 vs. 47 Prozent) und internationalen

61%

... der unter 30-Jährigen halten Familienunternehmen für das Rückgrat der deutschen Wirtschaft (unter den über 60-Jährigen sind es 88 %).

55%

... sagen, dass Familienunternehmen besser durch Krisenzeiten kommen als andere Unternehmensformen (vs. 75 %).

56%

... wissen, dass sich Familienunternehmen für die Umwelt engagieren und 59% glauben, dass sich sich für soziale und gesellschaftliche Belange einsetzen (vs. jeweils 86 %).

Einsatzchancen (7 vs. 54 Prozent) aus. Diese Ergebnisse – und vor allem das schlechte Abschneiden unter den jungen Deutschen – sind besorgniserregend. Sie deuten nämlich auf ein erhebliches Unwissen über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland hin. Besorgniserregend sind sie aber auch, weil die jungen Menschen, die Digital Natives, eine zentrale Rolle dabei spielen, den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu gestalten.

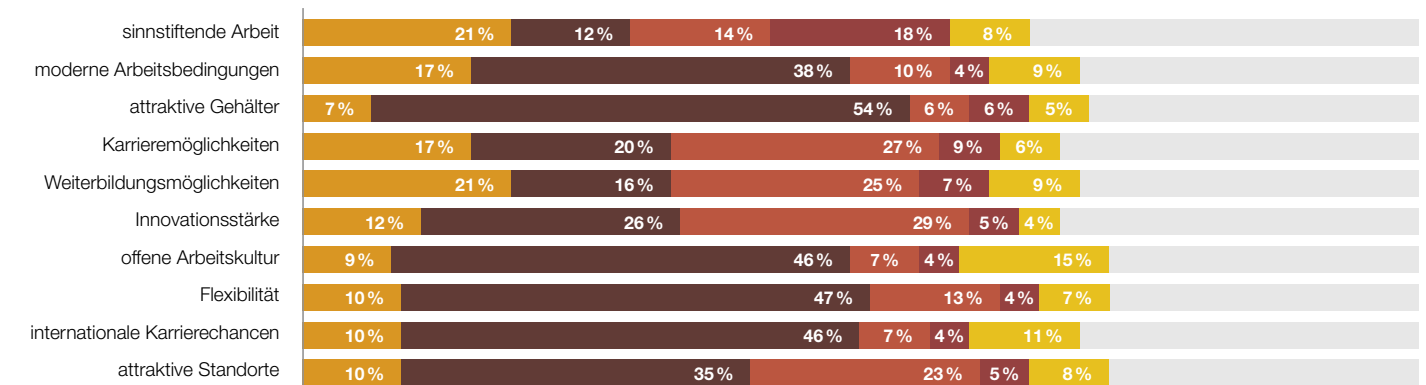
Hidden war gestern

Warum ist das so und was können und sollten Familienunternehmen tun, um diese Wahrnehmungslücke zu schließen? Ursache und Empfehlung liegen nah beieinander: Familienunternehmen sind zu verschwiegen – und genau das müssen sie ändern.

Die Haltung des Hidden Champions, der mit hochwertigsten und innovativen Produkten den Weltmarkt erobert, aber still und heimlich in der Provinz agiert, hat in der neuen Normalität ausgedient. Hidden war gestern! Wer Gutes tut, muss darüber sprechen. Familienunternehmen müssen ihre Innovations- und Schaffenskraft, ihre Krisenresistenz und Kundenorientierung, ihre Nachhaltigkeit und Mitarbeiterorientierung noch stärker zur Schau stellen. Sie müssen zeigen, dass sie auch bei Gehältern, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit Konzernen mithalten können und dass sie es sind, die mit sinnstiftendem Arbeiten – neudeutsch Purpose – einen wirklichen Unterschied machen. Denn auch hier sehen ausgerechnet die 18- bis 29-Jährigen NGOs und Konzerne vorn. Selbst Start-ups schneiden besser ab.

Familienunternehmen als Arbeitgeber

Antworten der Befragten auf die Frage: Welcher Unternehmenstyp ist bei dem jeweiligen Aspekt aus Ihrer Sicht am besten aufgestellt?



■ Familienunternehmen ■ Konzerne ■ Start-ups ■ NGOs ■ öffentliche Hand

PwC-Studie „Das Image deutscher Familienunternehmen“, 2021

Familienunternehmen sollten mutig und beherzt noch stärker für sich werben und zeigen, dass sie mit Konzernen mithalten können: durch gute Kultur, wettbewerbsfähige Gehälter sowie Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Und sie sollten sich durchaus proaktiv vermarkten und noch stärker zur Schau stellen, dass sie es sind, die mit ihrem nachhaltigen Wirtschaften und Handeln ei-

54%

... bezeichnen Familienunternehmen als Innovationsmotor (vs. 81 %).

nen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung der deutschen Nachhaltigkeitsagenda leisten. Wenn sie das beachten und gleichzeitig ihre Transformationsprogramme ehrgeizig und beherzt vorantreiben, dann haben Familienunternehmen die besten Voraussetzungen, dass ihr Image und ihre Attraktivität bei der nächsten Umfrage so bewertet werden, wie sie es schon heute verdienen. ●



KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind Mittelstand. Die Konservative Avantgarde unter den Top Ten der deutschen Personalberatungen. Seit 49 Jahren.

m
ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Familienunternehmen@RochusMummert.com
Düsseldorf • Frankfurt • Hannover • Hamburg
München • Stuttgart



Kapital nur noch eingeschränkt verfügbar

Die erste Halbzeit der digitalen Transformation haben wir im B2C-Bereich schon verloren. Wenn Deutschlands Familienunternehmen nicht auch die zweite Halbzeit im B2B-Bereich verlieren wollen, brauchen sie vor allem eins: Kapital.

Die ganze Welt beneidet Deutschland um seinen „German Mittelstand“, um seine Hidden Champions und um mehr als 1.600 Weltmarktführer. Aber genau diese Unternehmensgruppe steht vor einem Jahrzehnt historischer Herausforderungen. Vielfach ausgelöst oder ermöglicht durch die Digitalisierung verschieben sich die Wertschöpfungsketten. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die neue oder andere Kompetenzen erfordern. In der digitalen Welt dominieren Plattformen, Marktplätze, Ökosysteme. Alles wird zum Service und diese Dienstleistungen sind oft digital. Doch die großen Plattformen wie

Centricity“). Einzelhändler, die bislang mit wenig Kapitaleinsatz groß werden konnten (Aldi, Lidl, DM, Rossmann, Fressnapf usw.) und deshalb oft noch in Familienhand sind, werden enorme Investitionen tätigen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie werden über alle Kanäle (Cross-Channel), online wie offline, 24/7, physisch

Die Unternehmen von morgen werden fast durchgehend Technologieunternehmen werden müssen, datengesteuert, nachhaltig, kundenzentriert.“

Amazon, Google, Facebook und Microsoft in Amerika oder auch Tencent, Alibaba, Baidu und JD in China haben keine Entsprechung in Deutschland oder in Europa gefunden. Die erste Halbzeit der digitalen Transformation haben wir im B2C-Bereich schon verloren. Wenn wir auch die zweite Halbzeit im B2B-Bereich verlieren, dann riskieren wir den Wohlstand und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Die Welt von morgen ist digitaler, vernetzter, individueller, schneller. Und bei allem dominiert die radikale Ausrichtung von Unternehmen am Kundennutzen („Customer-

wie virtuell, dem Kunden alle Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, der Kommunikation, des Kaufs und der begleitenden Serviceleistungen anbieten müssen – oder sie werden ausscheiden. Dazu kommen die damit verbundenen Herausforderungen in der Supply-Chain, in der Lieferkette und damit in der Logistik. Der Kunde erwartet eine Lieferung in Stunden und nicht in Tagen und vielleicht werden bald Algorithmen dafür sorgen, dass Ware ausgeliefert wird, bevor der Kunde sie bestellt. Weil Alexa weiß, was wir wann brauchen. Und Alexa lernt schnell!

Die Unternehmen von morgen werden fast durchgehend Technologieunternehmen werden müssen, datengesteuert, nachhaltig, kundenzentriert – und dies mit skalierbaren Lösungen, die an die sich schnell wandelnden Kundenwünsche angepasst sind. Die Champions von morgen verkaufen keine Produkte oder Dienstleistungen, sie verkaufen Lösungen, wann und wie auch immer der Kunde sie braucht. Das Unternehmen als Solution-Provider, immer und überall erreichbar, vernetzt mit dem Kunden: ein Paradies für die Kunden, eine große Herausforderung für die Unternehmen.

Herkulesaufgabe Klimawandel

Und als wäre dies nicht alles schon anspruchsvoll genug, kommt auch noch die Herkulesaufgabe auf uns zu, den Klimawandel zu bewältigen und eine ökologische Transformation zu vollziehen, wie es sie noch nie gab. Wenn ein Unternehmen wie IKEA ankündigt, im Jahr 2030 nur noch Produkte zu verkaufen, die kreislauffähig und recycelbar sind, so weiß jeder Zulieferer von IKEA, was die Uhr geschlagen hat: Entweder du stellst deine Produktion auf Nachhaltigkeit und Klimafreundlichkeit um – oder du wirst aus dem Kreis der Zulieferer ausgeschlossen.

Fakt ist: Die digitale und die ökologische Transformation werden nicht nur erhebliche neue strategische Herausforderungen für unsere Familienunternehmen bringen – sie werden ihnen auch substantielle zusätzliche Investitionen abverlangen. Investitionen zu finanzieren war im ver-

Zum anderen tritt ab 2023 das Regelwerk „Basel IV“ in Kraft, was die Kreditversorgung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen erheblich einschränken wird. Die neuen Eigenkapitalrichtlinien werden

- Kredite verteuern,
- Kredite verknappen und
- Kredite kurzfristiger machen.

Für viele Unternehmen (ohne entsprechendes Rating) wird die Finanzierung gegenüber heute massiv eingeschränkt und erschwert. Die technologische und die ökologische Transformation werden für die Unternehmen meist nur mit erheblichen Investitionen zu bewältigen sein und dafür werden viele den Kapitalmarkt benötigen. Nur aus Eigenmitteln und dem Bankkredit wird dies in vielen Fällen nicht möglich sein. Die Herausforderungen für den „German Mittelstand“ sind groß, gleichzeitig aber steht auf der anderen Seite ein immer schwächer werdender und auch zunehmend formalistischer Bankenmarkt.

Finanzierung wird zum Wettbewerbsvorteil

Damit bekommt unsere so oft vorgetragene These vom kapitalmarktfähigen Familienunternehmen als bester aller Unternehmensformen noch mehr Nachdruck und Gewicht. Kapitalmarktfähige Familienunternehmen verbinden in besonderer Weise das Beste aus zwei unterschiedlichen Welten miteinander: das langfristige Denken in Generationen, das Streben nach langfristiger Unabhängigkeit, die gesellschaftliche Verantwortung, die Werte von gut

Fakt ist: Die digitale und die ökologische Transformation werden Familienunternehmen substantielle zusätzliche Investitionen abverlangen.“

gangenen Jahrzehnt denkbar einfach. Die Unternehmen haben in der Zeit nach der Lehman-Krise gut verdient, ihr Eigenkapital ordentlich aufgestockt und den Rest erledigte die Bank zu historisch niedrigen Zinsen. Immer wenn die Eigenmittel (aus dem eigenen Cashflow) nicht ausreichten, um eine Investition zu tätigen, waren die Banken mit günstigen Krediten (niedrige wettbewerbsbedingte Margen trafen dabei auf einen negativen Einstandszins) zur Stelle – paradiesische Zustände.

Wolken am Kredithimmel

Da neben den Eigenmitteln der Bankkredit in Deutschland der mit weitem Abstand meistgenutzte Zugang für Fremdmittel ist – der Kapitalmarkt, Direct Lendings über Family Offices und/oder Fintechs spielen in Deutschland eine völlig untergeordnete Rolle –, ist dies für unsere Familienunternehmen von hoher Relevanz.

Doch über dem Paradies der zinsgünstigen Bankfinanzierung ziehen klar erkennbar dunkle Wolken auf. Zum einen werden Banken durch die bereits im EU-Recht verankerte Regelung „Taxonomie“ ab 2025 zu Gatekeepern des „Sustainable Finance“, der nachhaltigen Finanzierung. Dies wird dazu führen, dass Banken dazu angehalten werden, Kreditanfragen von wirtschaftlich gesunden, aber klimaschädlichen Unternehmen abzulehnen.

geführten Familienunternehmen mit den Anforderungen des Kapitalmarktes (Transparenz, professionelles Reporting, Rating, Risk-Management, Investor-Relations etc.).

Finanzierung wird im kommenden Jahrzehnt entweder zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil oder zum entscheidenden Wettbewerbsnachteil. Für viele Familienunternehmen deutet sich hier ein Paradigmenwechsel an: Neben dem traditionellen, sehr positiven wertebasierten Konzept kommt das Modell der wertorientierten Unternehmensführung (Value-based Management) voll zum Tragen. Unsere klare Empfehlung an die Unternehmer: Genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung einzuführen. Es soll und muss schon jetzt implementiert werden, um das Unternehmen auf die sich verändernden Rahmenbedingungen am Kapitalmarkt vorzubereiten. ●



André Knöll ist Gründer der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Arnold Weissman ist Gründer von Weissman & Cie. und regelmäßiger Referent bei der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Single Family Office: Wer macht was?

Der Frankfurter Pharmaanbieter Merz hat sich im Laufe von vier Generationen zu einer international erfolgreichen Unternehmensgruppe entwickelt. Vor rund zehn Jahren begann die Familie mit dem Aufbau eigener Family-Office-Strukturen. Im Interview erklärt Holding-Geschäftsführer Michael Nick, wie das Family Office die Gesellschafter unterstützt und warum das Familienvermögen in der Holding verwaltet wird.

Herr Nick, was gab vor zehn Jahren den Ausschlag, ein eigenes Family Office zu gründen?

MICHAEL NICK: Die Initiative hat damals mein Onkel ergriffen, unser damaliger Unternehmenslenker Dr. Jochen Hückmann. Zuvor wurden z.B. alle Steuerangelegenheiten der Familie von der Steuerabteilung unseres Unternehmens erledigt. Unser Ziel war es, hier eine Trennung zu erreichen, zum einen um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, zum anderen um den Themen die notwendige Priorität einzuräumen, die sie verdienen. Im Unternehmensalltag war dies trotz hohen Engagements der Mitarbeitenden nicht immer möglich.

Darüber hinaus waren die Anwaltskosten für die gesellschaftsrechtlichen Themen, mit denen wir uns immer wieder beschäftigen, sehr hoch. Also haben wir einen eigenen „Le-

gal Counsel“ eingestellt. Daraus hat sich nach und nach das Family Office entwickelt.

Welche Aufgaben übernimmt das Family Office?

Unser Family Office hat rein administrative Aufgaben. Es kümmert sich ausschließlich um die Belange der Gesellschafter wie die jährliche Steuererklärung, Schenkungen, Erbschaften, Eheverträge, die Fortbildung der Gesellschafter, Reisen etc., aber auch um rechtliche Themen, wenn einmal der Rat eines Rechtsanwalts benötigt wird. Diesen Service nimmt die Familie dankbar an. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmerfamilien betreut unser Family Office keine Vermögenswerte. Zusätzlich ist der Family Officer eine vom operativen Geschäft unabhängige Stimme, die uns bei strategischen Unternehmensentscheidungen

unterstützt und in operativen Projekten die Stimme der Gesellschafter vertritt.

Wo wird das Familienvermögen denn verwaltet?

Die Merz Holding bildet die Schnittstelle zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen. Dort werden auch alle Assets verwaltet. Diese sind in fünf verschiedene Assetklassen aufgeteilt: Therapeutisches Pharmageschäft, Ästhetisches Pharmageschäft, Consumer Care, Immobilien und Wertpapiere. Für die Geschäftsführung der Holding, einschließlich des strategischen Assetmanagements, bin ich gemeinsam mit meinen Cousins Andreas Meyer und Christian Baatz verantwortlich. Wir investieren immer zusammen und entscheiden in unserem Governance-Gremium, das auch mit Externen besetzt ist, in was wir

investieren wollen. Zudem haben wir einen Beirat, der uns unterstützt.

Welche Strategie verfolgen Sie?

Unser Ziel ist es, zu diversifizieren und damit die Risiken zu verringern. Indem wir in Immobilien und Wertpapiere investieren, bauen wir ein Vermögen auf, das vom unternehmerischen Vermögen entkoppelt ist.

Wie ist das Family Office personell aufgestellt?

Neben dem Family Officer haben wir vier Mitarbeitende im Bereich Steuern und zwei, die sich um Immobilien kümmern. Zwei weitere Angestellte arbeiten in der Administration. Insgesamt werden rund 45 Familienmitglieder betreut, davon sind 20 Gesellschafter.

Warum haben Sie sich gerade für diese Struktur entschieden?

Es hat sich einfach so entwickelt. Unser Family Office ist flexibel und gleichzeitig hochspezialisiert, um die zum Teil komplexen Fragestellungen der Gesellschafterfamilie zu bearbeiten. Wenn ein Gesellschafter anruft, wird seine Anfrage direkt erledigt. Das ist ein riesiger Vorteil. Wir fühlen uns damit sehr gut aufgestellt.

Die Merz Gruppe

1908 gründete der Chemiker und Pharmazeut Friedrich Merz in Frankfurt am Main die Chemische Fabrik Merz & Co. Gegen den Widerstand aus Politik und Kirche brachte Merz 1911 das erste lokale Verhütungsmittel auf den Markt. In den 1930er-Jahren wuchs das Unternehmen rapide und expandierte ins Ausland. 1944 wurde die Frankfurter Fabrik durch Bomben komplett zerstört. Nach Kriegsende wurde die Produktion sukzessive wieder aufgebaut. Bereits 1953 stieg Merz in den Markt für Antifaltenpräparate ein, in den Jahren darauf folgten Nahrungsergänzungsmittel und medizinische Körperpflegeprodukte. Ab den 1970er-Jahren forschte Merz im Bereich verschreibungspflichtiger Medikamente und konnte sich erfolgreich mit Medikamenten zur Behandlung von neurologischen und psychiatrischen Erkrankungen am Markt etablieren. Mit der Akquisition von BioForm Medical, einem Anbieter von Produkten zur Faltenunterspritzung, stieg Merz 2010 in die ästhetische Medizin ein, weitere Zukäufe folgten. Heute forscht, entwickelt, produziert und vertreibt das Pharmaunternehmen medizinische Produkte in den Bereichen Ästhetik, Therapie (Neurologie, Dermatologie, Stoffwechsel) und Consumer Care. Zur Diversifizierung der Vermögenswerte erwarb Merz Real Estate 2020 knapp 50 Prozent der Anteile an der Noratis AG, einem börsennotierten Bestandsentwickler für Wohnimmobilien. Die Merz Gruppe erwirtschaftete im vergangenen Geschäftsjahr weltweit mit rund 3.200 Mitarbeitenden ca. 1,1 Mrd. Euro Umsatz.

Sowohl die Gesellschafterakademie als auch das NextGen-Programm werden vom Family Office mitorganisiert. Es unterstützt uns auch bei Familientreffen. Wir unternehmen viele gemeinsame Aktivitäten mit der Großfamilie: Grillfeste, Adventstreffen, Reisen zu Merz-Standorten.

Wer entscheidet am Ende, wer die Nachfolge antreten darf?

Wir haben in unserer Familienverfassung festgelegt, dass nur Abkömmlinge von Friedrich Merz Gesellschafter werden können. Eine operative Rolle im Unternehmen ist allerdings nicht mehr vorgesehen. Im Hinblick auf den

„Unser Family Office ist hochspezialisiert, um die zum Teil komplexen Fragestellungen der Gesellschafterfamilie zu bearbeiten.“ Michael Nick

Organisation der Inhaberkategorie Merz im Hinblick auf die Steuerung des Gesamtvermögens



Gibt es Leistungen, die Sie extern zu kaufen?

Von Zeit zu Zeit benötigen wir externe Beratung, wenn es um spezielle Themen des Steuer- oder Gesellschaftsrechts geht.

Welche Funktion übernimmt das Family Office bei der Aus- und Fortbildung der Gesellschafter?

Ein bis zwei Mal im Jahr laden wir alle Gesellschafter zu unserer Gesellschafterakademie ein. Zusätzlich gibt es auch ein NextGen-Programm. Im Rahmen eines strukturierten Prozesses werden die Vertreter der fünften Generation im Alter zwischen 20 und 35 Jahren an ihre späteren Aufgaben herangeführt.

Gibt es in der Familie schon Kandidaten für die Nachfolge in der Holding?

Ja, wir haben bereits ein paar Kandidaten im Ausbildungs- und Auswahlprozess. Wir zeigen ihnen, wie wir in der Holding arbeiten, und sie durchlaufen verschiedene Assessments, Schulungs- und Ausbildungsprogramme. Im Rahmen des NextGen-Programms können die Vertreter der fünften Generation aber auch eigene Projekte entwickeln. Wir haben bspw. gerade auf Initiative der fünften Generation die Merz Foundation gegründet, in der unsere philanthropischen Aktivitäten gebündelt werden. Die junge Generation wird dort federführend tätig sein und die Aktivitäten der Stiftung gemeinsam mit Vertretern aus dem Beirat und der Holding entwickeln.

Auswahlprozess für die Vertretung der Gesellschafterinteressen in der Holding haben wir einen Prozess aufgesetzt. Ob dieser dann auch so durchgehalten wird, muss sich noch zeigen. Letztendlich entscheiden immer die Gesellschafter. ●



Michael Nick (56) ist Urenkel des Firmengründers Friedrich Merz. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium arbeitete er u.a. im M&A-Bereich des Familienunternehmens Merck und bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little. Ab 1998 war er in verschiedenen geschäftsführenden Positionen in der Merz Unternehmensgruppe tätig. Seit 2012 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Merz Holding GmbH & Co. KG. Gemeinsam mit seinen Cousins Christian Baatz und Andreas Meyer, die ebenfalls Geschäftsführer der Merz Holding sind, vertritt er die Interessen der vier Inhaberfamilien.





Pro Minute fallen 21 Hektar Wald.
**So schnell kann er
leider nicht weglaufen.**

Hilf mit! Gemeinsam schützen wir weltweit Wälder
und ihre Bewohner. Spende jetzt auf [WWF.de/wald](https://www.wwf.de/wald)



Die Vernichtung der Wälder in Amazonien und weltweit bedroht Millionen von Arten – und unsere Gesundheit. Der WWF setzt sich in Projekten vor Ort, bei Unternehmen und auf politischer Ebene für ihren Schutz ein. Hilf uns dabei mit deiner Spende.
WWF Spendenkonto: IBAN DE06 5502 0500 0222 2222 22