

FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

(v.r.n.l.) Der neue Beirat von Carl Stahl: Karen Queitsch,
Christian Diemer, Julia Küting

Ausgabe 02/24



DER BEIRAT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN SICH AUFSTELLEN

„Kein Beirat aus Schulterklopfen“
Andreas Urbez über die Einrichtung
des Beirats bei Carl Stahl

„Wenn Beirat, dann richtig“
Unsere neue Studie über die Besetzung
von Beiräten in Familienunternehmen

„Für Basta-Mentalität ist kein Platz“
Moritz Koch über die erfolgreiche Arbeit
des Verwaltungsrats von KAEFER

Liebe Leserin, lieber Leser,

FAMILY BUSINESS MATTERS. Das ist nicht nur unser Leitmotiv, sondern ein Versprechen, für das wir Tag für Tag arbeiten. Es sagt für uns zweierlei. Erstens, wenn ich als Familienunternehmen ein Thema habe, „any matter“, bin ich bei INTES richtig. Zweitens, Familienunternehmen bedeuten etwas, „they matter“. Beides verbinden wir in unserem Magazin. Und daher nennen wir es ab jetzt auch so: FAMILY BUSINESS MATTERS.

Was in der aktuellen Zeit „matters“, sind Beiräte. Sie sind wichtiger Berater, Impulsgeber und Kontrolleur und können einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten – wenn sie richtig besetzt sind. Unsere Studie zeigt: Hier gibt es Nachholbedarf. Daher wollen 68 Prozent der Familienunternehmen ihren Beirat neu besetzen.

Carl Stahl hat erstmals einen Beirat eingerichtet. Geschäftsführer Andreas Urbez über die Motivation und wichtige Kriterien bei der Auswahl der Mitglieder.

Die KAEFER-Gruppe hat ihre Rechtsform angepasst und dabei ihren Beirat zu einem Verwaltungsrat umgewandelt. Moritz Koch schildert, worauf es bei der Zusammenarbeit im Gremium ankommt.

Multi-Aufsichtsrat Dr. Andreas Ludwig empfiehlt u.a. ein Gender- und kulturell buntes Gremium.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander betont, dass in einer immer komplexer werdenden Welt mit immer neuen Krisen Diversität im Beirat ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist.

Wie komplex und schnelllebig Wirtschaft und Gesellschaft heute schon sind, hat der „Inspire Trip to China“ von INTES gezeigt. Christoph Haß mit einem Erfahrungsbericht.

Last, but not least in eigener Sache: Zum 1. Juli wird Peter Englisch die Geschäftsführung von INTES verstärken.

Ich freue mich auf die künftige Zusammenarbeit.

Viel Spaß beim Lesen!



Britta Wormuth

TITELSTORY

Wenn, dann richtig: der Beirat im Familienunternehmen

Beiräte können Familienunternehmen erfolgreicher machen – vorausgesetzt, sie sind richtig besetzt 3

STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Kein Beirat aus Schulterklopfen“

Carl Stahl hat seinen Beirat eingerichtet. Worauf es ankommt und was die Beiratsarbeit ausmacht 8



„Für eine Basta-Mentalität ist im Verwaltungsrat kein Platz“

Moritz Koch über gute Zusammenarbeit im Verwaltungsrat von KAEFER 12

14



WISSENSCHAFT

Vielfalt in der Beiratsbesetzung – unnötiger Luxus oder Notwendigkeit?

Prof. Dr. Nadine Kammerlander darüber, wieso und wann Diversität im Beirat wichtig ist 14

AUS DEM NETZWERK

„Es ist einfach bereichernd, wenn man einen Gender- und auch kulturell bunten Aufsichtsrat hat“

Multi-Aufsichtsrat Dr. Andreas Ludwig über die wichtigsten Kriterien der Besetzung 16

STRATEGIE UND UMSETZUNG

Inspired by China

Eine Reise in eine bedeutende Technologie- und Innovationsszene: ein Erlebnisbericht von Christoph Haß 18

AUS DEM NETZWERK

Nachfolge – gemeinsame, getrennte und neue Wege gehen

Auf der PwC-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ drehte sich alles um die Nachfolge 22

Rubriken

Familienunternehmen in Zahlen 7

Service 20

Meinung von Moritz Hundhausen 21

INTES Family Business Matters

ISSN: 2199-5273 / 21. Jahrgang, Juni 2024 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Britta Wormuth

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)

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

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



DER BEIRAT IM FAMILIENUNTERNEHMEN: NUR RICHTIG BESETZT WIRD ER WICHTIG

Eine aktuelle Studie von INTES und PwC untersucht, wie es in der Praxis um die Beiratsarbeit bestellt ist. Befragt wurden dafür 550 deutsche Familienunternehmen.

Beiräte gehören mittlerweile zum Standard guter Governance in Familienunternehmen. Der Governance Kodex für Familienunternehmen empfiehlt die Einrichtung eines Beirats „bei wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Komplexität auf Inhaberseite“. Er sei eine sinnvolle Reaktion auf die zunehmende Veränderungs-

geschwindigkeit im unternehmerischen Umfeld, auch bei jenen Familienunternehmen, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet seien. Ein solches Gremium könne helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern, heißt es dort. Doch wie ist es in der Praxis um die Beiratsarbeit bestellt? Das untersucht eine

neue PwC/INTES-Studie unter 550 deutschen Familienunternehmen.

Immer mehr – insbesondere größere – Familienunternehmen folgen der Empfehlung des Governance Kodex für Familienunternehmen und richten einen Beirat ein, auch wenn sie nicht dazu verpflichtet sind. Mittlerweile haben 78 Prozent von ihnen einen Beirat ▶



Foto: Getty Images

► installiert. Und dabei soll es nicht bleiben: Weitere 11 Prozent der Familienunternehmen wollen in Zukunft ein solches Gremium einrichten. Der Beirat soll die Geschäftsführung als Sparringspartner bei wichtigen strategischen Entscheidungen mit seiner Expertise beraten, Impulse für die Unternehmensentwicklung geben und der Inhaberfamilie als Vermittler, Mediator und Coach zur Seite stehen. Zudem wird er zunehmend als unabhängiger Kontrolleur eingesetzt, er entscheidet über die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung, übernimmt im Notfall die Führung und unterstützt mit seinem Netzwerk bei der Erschließung neuer Kundengruppen.

86 Prozent der Familienunternehmen, die einen Beirat eingerichtet haben, haben gute Erfahrungen gemacht und sind überzeugt, dass dieser einen wichtigen Beitrag zum Erfolg ihres Unternehmens leistet. Dass er das auch in Zukunft tut, ist allerdings alles andere als ausgemachte Sache. Denn selbst wenn einige Familienunternehmen ihren Beirat in jüngster Zeit neu gebildet oder ihren bestehenden Beirat professionalisiert haben, zeigt ein Blick in die Praxis: Die meisten Beiräte verfügen (noch) nicht über das notwendige Wissen für zentrale Zukunftsaufgaben. Sie sind zu homogen, zu alt und ihnen fehlt es an der notwendigen Expertise, wenn es z.B. um Künstliche Intelligenz (KI), IT-Sicherheit oder moderne Personalarbeit geht. Die gute Nachricht aber lautet: In den vergangenen Jahren hat sich hier einiges bewegt.

Dazu ein paar Zahlen:

- **Kompetenzspektrum:** Beiräte sind mit Experten aus breit gefächerten Disziplinen besetzt. Kaufmännisches (88 Prozent) und strategisches Know-how (80 Prozent) dominieren den Beirat, wenn auch in geringerem Maß als noch vor einigen Jahren. Fachwissen, etwa zu Produktion (56 Prozent) und Marketing (49 Prozent), ist ebenfalls stark vertreten, hat aber an Bedeutung verloren, während Digitalisierungs- und Restrukturierungswissen und internationale Expertise gestiegen ist. Das ist eine gute Entwicklung, doch für die Zukunft reicht das (noch) nicht.
- **Rolle der Familie:** Drei Viertel (75 Prozent) der Beiräte sind mit Gesellschaftern und Mitgliedern der Familie besetzt. Auch in 70 Prozent der Geschäftsführungen finden sich Familienmitglieder. Dass die Familie in einem der beiden Gremien ihre Interessen vertritt, ist richtig und wichtig, um den Charakter eines Familienunternehmens aufrechtzuerhalten. Die Familie in beide Gremi-

en zu berufen (in 41 Prozent der Familienunternehmen ist das der Fall), bringt reichlich Konfliktpotenzial mit sich, vor allem wenn die Familie die Familie kontrolliert.

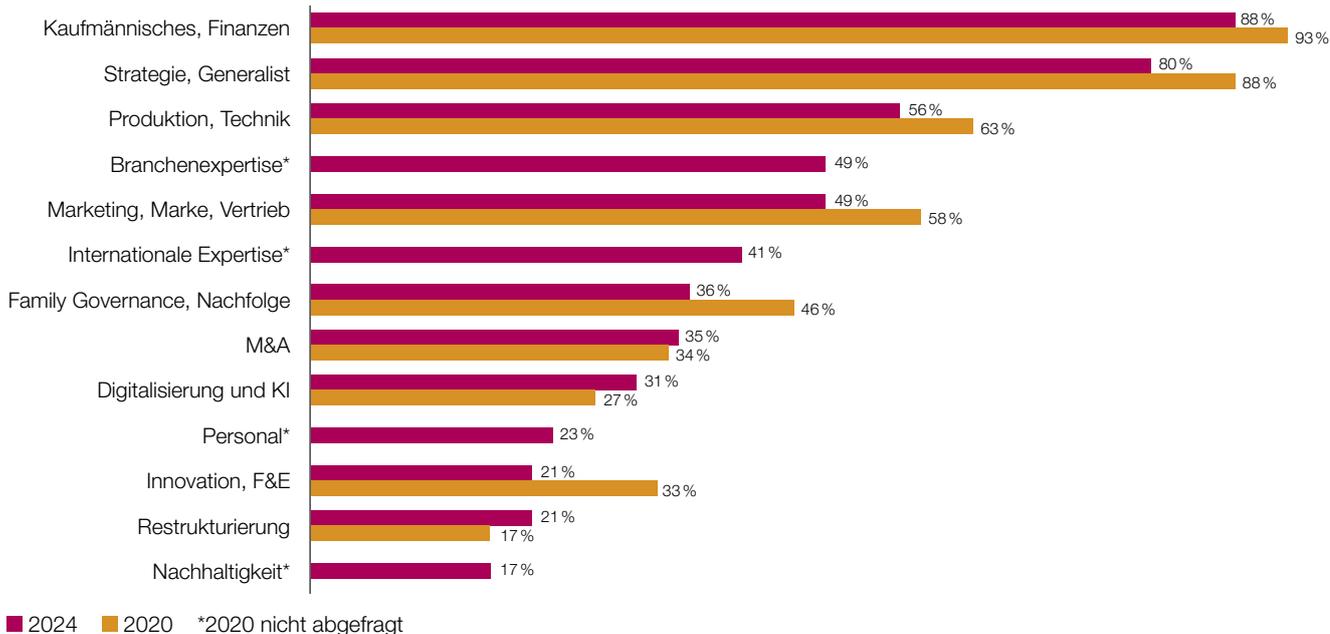
- **Fehlende Guidance der Inhaberstrategie:** 56 Prozent der Familienunternehmen haben (noch) keine Familienverfassung, die die Inhaberstrategie kodifiziert. Das ist nicht nur im Konfliktfall problematisch. Denn die Inhaberstrategie setzt den Rahmen für die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens, seine Finanzierung und Risikoexposition. Vor allem familienfremden Beiräten fällt es ohne Kenntnis der in der Familienverfassung festgehaltenen Vorstellungen der Inhaberfamilie schwer, die Geschäftsführung im Sinn der Familie zu beraten und zu kontrollieren.
- **Kompetenzen für aktuelle Trends:** 53 Prozent der Familienunternehmen holen Experten in den Beirat, die sich bereits mit der Transformation und/oder der Digitalisierung von Unternehmen beschäftigt haben.

NUR RICHTIG WIRD ER WICHTIG

Empirische Erhebung zu Beiräten

Im Jahr 2021 haben wir, die INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC, eine empirische Erhebung zu Beiräten in Familienunternehmen veröffentlicht. Wie sich die Praxis von Beiräten und Aufsichtsräten seither verändert hat, haben wir nun erneut im Rahmen einer Befragung von 550 Familienunternehmen in Deutschland untersucht. Die Erhebung beinhaltet u.a. Fragen zur Zusammensetzung, zu Aufgaben und Kompetenzen sowie zur Vergütung von Beirats- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern.

Kompetenzen im Beirat



Quelle: INTES, PwC

Ein Drittel nutzt Impulse von Spezialisten, die als Gäste an Sitzungen teilnehmen, um sich über aktuelle Trends auf dem Laufenden zu halten. In weniger als der Hälfte der Familienunternehmen (43 Prozent) ist eine Weiterbildung der Beiräte mit Schulungen vorgesehen. Das ist gerade in der aktuellen Zeit geradezu fahrlässig. Angesichts der Geschwindigkeit der Veränderungen sollten sie die Möglichkeit haben, sich über zentrale Entwicklungen fortzubilden.

- **Alter:** In 46 Prozent der Familienunternehmen sind die Beiratsmitglieder über 70 Jahre alt, der Median liegt bei 69 Jahren. Kein Wunder: In den meisten Gremien (60 Prozent) gibt es keine Altersgrenze und die begrenzte Amtszeit, über die 68 Prozent der Familienunternehmen verfügen, wird oftmals nicht umgesetzt. Alter und Erfahrung sind aber nicht ausschlaggebend für die Kompetenz der Beiratsmitglieder.
- **Beiratsagenda:** 40 Prozent der Beiratsagenda werden von Reporting- und Controlling-Themen und damit vom Blick in die Vergangenheit dominiert. Das Monitoring der Geschäftsentwicklung ist wichtig, sollte aber angesichts der umfangreichen transformatorischen Herausforderungen und geopolitischen Gefahrenherde in den Hintergrund rücken und die Strategie in den Vordergrund gestellt werden.

Die meisten Familienunternehmen haben erkannt, dass sie ihren Beirat neu besetzen müssen, damit er weiterhin zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Daher planen 62 Prozent der Familienunternehmen, ihren Beirat in den nächsten Jahren neu zu besetzen. In erster Linie geht es ihnen um neue Impulse (72 Prozent), eine Verjüngung (70 Prozent) und neue Kompetenzen (69 Prozent). Knapp

ein Drittel will seinen Beirat auch diverser aufstellen im Hinblick auf Internationalität, Expertise und Geschlecht.

Bei der Neubesetzung legen Familienunternehmen besonderen Wert auf Kompetenzen in den Bereichen Digitalisierung und KI (56 Prozent) – vor F&E und Innovation, zumal hier das Know-how in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat (von 33 auf 21 Prozent). Trotz Fachkräftemangel und großer transformatorischer Aufgaben stehen HR-Skills nicht im Vordergrund. Know-how im Bereich Nachhaltigkeit wird lediglich von 18 Prozent explizit genannt, dabei ist die nachhaltige Ausrichtung eine der zentralen ge-

aus dem Bekannten- und Verwandtenkreis.

- **Fachliche Qualifikation:** Die fachliche Qualifikation steht bei der Rekrutierung familienfremder Beiratsmitglieder an erster Stelle. Für Familienmitglieder gilt das nur bedingt (50 Prozent) – und das, obwohl fast zwei Drittel (63 Prozent) der familieninternen Beiratsmitglieder aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit in das Gremium gewählt werden. Klare Qualifikationskriterien braucht es allerdings auch für familieninterne Beiratsmitglieder.
- **Auswahlprozess:** Nur knapp 20 Prozent der Familienunternehmen haben feste standardisierte Prozesse zur Auswahl von

”

Unser Beirat beschäftigt sich zu 90 Prozent mit der Zukunft und zu 10 Prozent mit Reporting.“

Pia Albers, ELA Container

samtgesellschaftlichen Aufgaben der nächsten Jahre und sollte in die Strategie eingebettet werden.

Damit die Neubesetzung der Beiräte gelingt, sollten Familienunternehmen ihre Beiratssuche überdenken. Denn hier gibt es (noch) ein paar Baustellen:

- **Rekrutierung aus dem eigenen Netzwerk:** Um neue Beiratsmitglieder zu gewinnen, vertrauen die meisten Familienunternehmen (79 Prozent) auf ihr eigenes Netzwerk. Nur 40 Prozent beziehen externe Dienstleister für die Suche nach neuen Mitgliedern ein. Doch gerade Beiräte mit neuen Kompetenzen und Perspektiven gewinnt man nicht

Beiratsmitgliedern. Einen Geschäftsführer oder Vorstand würde man wohl kaum ohne Anforderungsprofil, professionellen Auswahlprozess und aus dem eigenen Bekanntenkreis rekrutieren.

- **Vergütung:** Die meisten Familienunternehmen vergüten die einfache Beiratstätigkeit mit 10.000 bis 20.000 Euro. Ein Drittel der Familienunternehmen honoriert Beiräte mit weniger als 10.000 Euro pro Jahr. Dies spiegelt weder die steigenden Anforderun-



**WENN BEIRAT,
DANN RICHTIG**
14.10.2024 → München

gen an die Beiratstätigkeit noch den höheren Zeitaufwand pro Mandat und eine entsprechende Wertschätzung für den Beitrag ihrer Arbeit wider.

• **Bewertung der Beiratsarbeit:** Die Hälfte der befragten Familienunternehmen verfügt über keinen institutionalisierten Prozess zur Evaluation der Beiratsarbeit. Die Schwachstellen der Beiratsarbeit werden somit nicht systematisch erfasst und sind eine rein subjektive Entscheidung.

Fazit

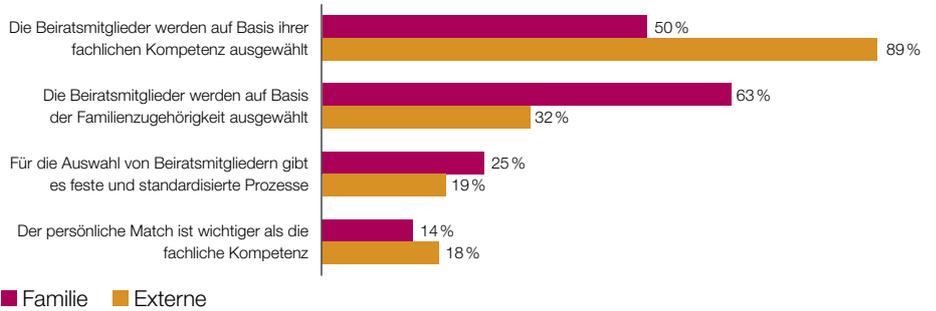
Die gute Nachricht: Familienunternehmen haben erkannt, dass sie ihren Beirat zukunftsfähig ausrichten müssen. Einige sind diesen Schritt bereits gegangen, anderen steht dieser Weg noch bevor. Die schlechte Nachricht: Bei der Neubesetzung tun sich Familienunternehmen schwer und gehen nicht professionell genug vor. Ein strukturierter Auswahlprozess, ein Netzwerk mit kompetenten Beiratskandidaten, eine marktgerechte Vergütung und klare Anforderungskriterien, die auch für Kandidaten aus der Familie gelten, sind ein Muss. Zudem ist auch die Familie gefragt: Ihre Vorstellungen sollten in einer Inhaberstrategie festgeschrieben sein. Unser Fazit daher: Nur richtig ausgewählt und besetzt wird der Beirat wichtig. ●

Gewünschte neue Kompetenzen im Beirat



Quelle: INTES, PwC

Auswahl neuer Beiratsmitglieder



Quelle: INTES, PwC

Quelle: INTES, PwC



ADOLF WEBER

**100 JAHRE BESTÄNDIGKEIT
IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT**

Grundbesitz- und Projektgesellschaft



Eigentümer: Adolf Huckfeldt-Weber und Marcus-C. Huckfeldt-Weber

Unser eigentümergeführtes Familienunternehmen ist u.a. spezialisiert auf die **Projektentwicklung von Gewerbeparks und Unternehmensimmobilien in der DACH-Region.**

Jedes Unternehmen hat individuelle Anforderungen an seine Immobilie, daher entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam Konzepte, die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Von der Grundstücksakquise über die Planung und Realisierung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe übernehmen wir den gesamten Entwicklungsprozess.

Als Immobilieninvestor und Partner offerieren wir auch Sale & Lease Back Modelle für Ihre Bestandsimmobilie, die Ihnen zusätzliche Flexibilität und finanzielle Vorteile bieten.

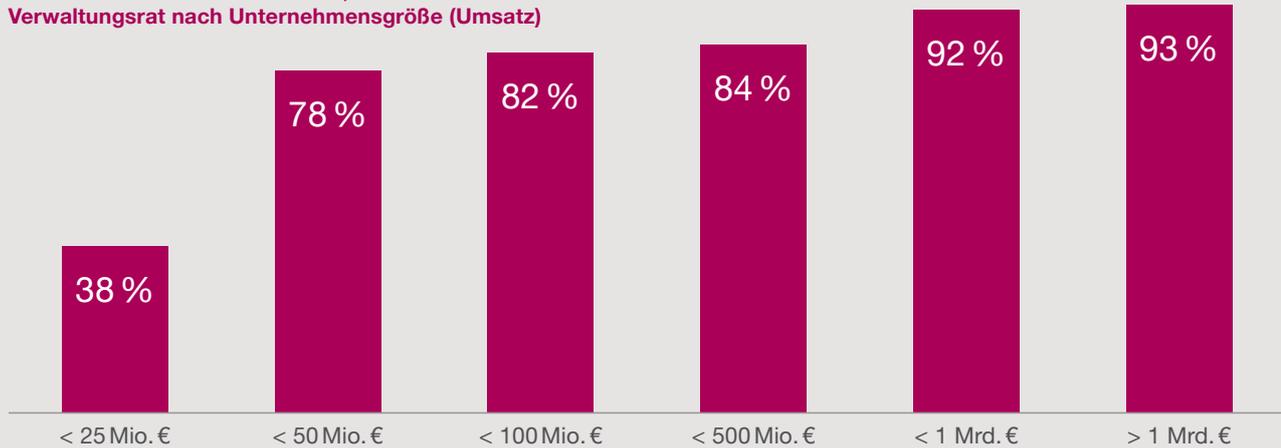
Wir entwickeln – als Unternehmer für Unternehmer – für und mit Ihnen die Immobilien, die Ihren Bedürfnissen entsprechen und das Fundament für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb bilden. Gerne stehen wir auch Ihnen wegweisend zur Seite.

ADOLF WEBER Grundbesitz- und Projektgesellschaft
 Marcus-C. Huckfeldt-Weber | T: +49 40 66963122 | E: mhw@adolfweber.com

Der Beirat im Familienunternehmen

Fest etabliert in (größeren) Familienunternehmen

Familienunternehmen mit Beirat, Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat nach Unternehmensgröße (Umsatz)



Trotzdem wollen ...

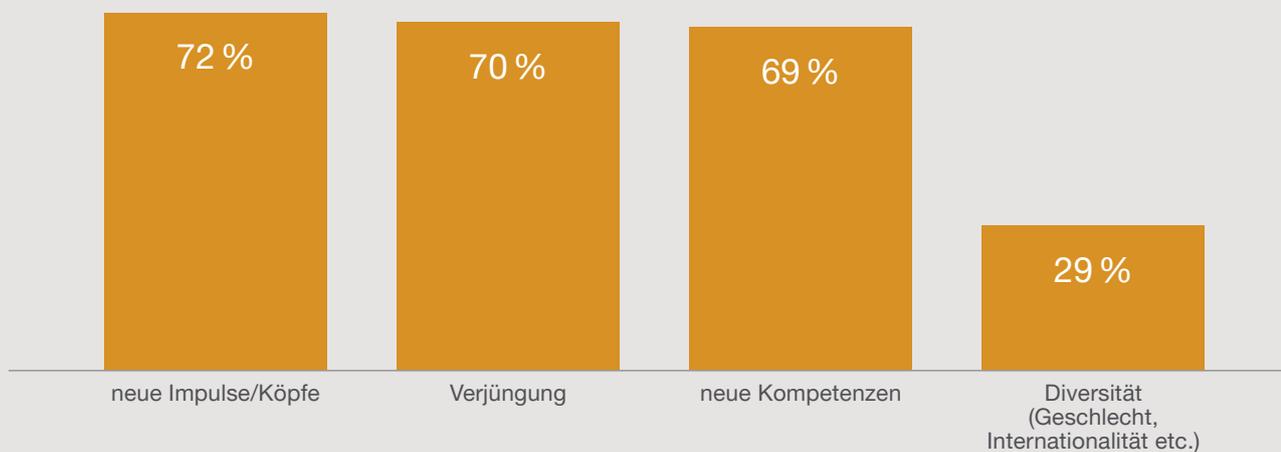
86 %

der Familienunternehmen sagen, dass ihr Beirat zum Unternehmenserfolg beiträgt

62 %

der Familienunternehmen ihren Beirat in den nächsten Jahren neu besetzen

Kriterien für die Neubesetzung



Quelle: PwC/INTES-Beiratsstudie 2024



Andreas Urbez

ANDREAS URBEZ IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH UND CHRISTINA MÜLLER

„Kein Beirat aus Schulterklopfern“

Mehr Umsatz, mehr Mitarbeitende, mehr Standorte: Der baden-württembergische Spezialist für Hebetchnik Carl Stahl ist in den vergangenen Jahrzehnten rasant gewachsen. Zeit, diesem Wandel Rechnung zu tragen, um die Strukturen fit für die sechste Generation zu machen. Mit einer Familienverfassung, die auch die Rolle des Beirats festlegt. Geschäftsführer Andreas Urbez über die Motivation, ein komplett neues Gremium zu etablieren.

Herr Urbez, Sie führen das Unternehmen erfolgreich in der fünften Generation. Nun haben Sie in Zusammenarbeit mit INTES eine Familienverfassung aufgesetzt. Warum war jetzt eine Familienstrategie – und mit ihr ein Beirat – notwendig geworden?

ANDREAS URBEZ: Wir sind seit den 1990er-Jahren sehr schnell und sehr stark gewachsen. Diesem Tempo hielten unsere Strukturen nicht mehr stand. Jeder von uns hatte viele Rollen und Funktionen – Schwager, Onkel, Sohn, Gesellschafter, Geschäftsführer, Nachbar. Diesen waren wir uns aber nicht richtig bewusst. Gleichzeitig waren unsere Strukturen nicht geklärt. Das beides konnte den Familienfrieden beeinträchtigen. Die Gesellschafterversammlungen der vierten und fünften Generation waren daher nicht immer lustig. Der Familienfrieden geht uns aber über alles. Wir wollten deshalb erst einmal definieren, wer in Zukunft welche Rolle hat und wie die Strukturen aussehen müssen, damit die sechste Generation an Bord kommen kann.

Die Familienverfassung regelt auch die Aufgaben, die der Beirat übernimmt. Sparringspartner oder eher Kontrolleur: Wie sieht die Rolle des Beirats bei Carl Stahl aus?

Zwischen Geschäftsführung und Familie ist der Beirat Puffer, Schlichter und Moderator. Er dient uns nicht nur als Wegweiser, sondern auch als Stabilisator, Sparringspartner und Impulsgeber. Bei einer weiteren Frage kommt dem Beirat eine wichtige Aufgabe zu: Durch sein Netzwerk können wir neue Kundenkreise erschließen. Davon haben wir schon jetzt profitiert.

Welche Expertise erhoffen Sie sich von dem neu etablierten Beirat?

Uns war es von Anfang an wichtig, dass der Beirat sich nicht aus Schulterklopfern zusammensetzt. Damit fallen z.B. der Steuerberater, der Bankvorstand oder der Duzfreund aus dem Club raus. Wir haben vielmehr Themen ausgemacht, für die wir in den kommenden drei bis fünf Jahren externe Expertise brauchen werden. Aus unserer Sicht sind das M&A-Strategie, Personal und Nachhaltigkeit. Wir wollen über Zukauf weiter wachsen – daher die Relevanz von Mergers and Acquisitions. Der Fachkräftemangel ist auch für uns ein Thema. Deshalb der Schwerpunkt auf Personal: Wir wollen High Potentials intern identifizieren und weiterbilden. Diese Top-Talente sollen bei uns eine Perspektive sehen. Und der dritte Punkt ist die Nachhaltigkeit. Hier wollen wir nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllen, sondern unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

In den meisten Familienunternehmen sitzen in Beiräten auch Familienmitglieder. Bei Carl Stahl bislang nicht. Warum?

Auch wenn wir eine gewisse Größe und natürlich lange Geschichte haben: Mit der Etablierung eines Beirats begeben wir uns auf ein ganz neues Feld, auf dem wir noch keine Erfahrung haben. Was sind die Aufgaben? Was ist der Ablauf? Da wäre es fast vermissen gewesen zu sagen: „Das machen wir selbst.“ Insofern war es für uns nur folgerichtig, ▶

3 FRAGEN AN ... CHRISTIAN DIEMER, FACHMANN MIT DOPPELTÉR PERSPEKTIVE



Foto: Iris Ettinger

Herr Diemer, Sie gehören dem neuen Beirat von Carl Stahl an und waren lange geschäftsführender Gesellschafter in einem Familienunternehmen mit fünfköpfigem Beirat. Wie hat Ihre Zeit dort Ihren Blick auf die Beiratsrolle geprägt?

CHRISTIAN DIEMER: Wer wie ich selbst an einen Beirat berichtet hat, hat natürlich eine besondere

Perspektive. Diese Erfahrung erhöht das Verständnis für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Beirat. Da ich inzwischen auch schon 14 Jahre Beirat eines anderen Familienunternehmens bin, kenne ich die Beiratsarbeit aus dem Blickwinkel eines Beiratsmitglieds ebenso. Wichtig für einen guten Beirat ist, dass die Mitglieder verschiedene fachliche Hintergründe haben, um sich einander ergänzen zu können. Und ich finde es ideal, wenn sie eigene unternehmerische Erfahrung haben. Sie sollten nicht nur Fachexpertise, sondern auch Führungsverantwortung mitbringen. Entscheidend ist auch, dass das Team zusammenpasst, dass die Chemie stimmt.

Sie haben Ihre Beiratsarbeit gerade angesprochen. Inwiefern unterscheiden sich da Ihre Erfahrungen?

Bislang bin ich immer in ein existierendes Gremium gekommen. Wenn nur ein Mitglied ausgetauscht wird, gibt es Routinen, in die man sich hineinfindet. Bei der Carl Stahl GmbH wurde nun erstmals ein Beirat eingerichtet. Ob für Gesellschafter, Geschäftsführung oder eben Beiratsmitglieder: Das ist für alle eine gewaltige Veränderung. Ein spannender Prozess, den wir nun mitgestalten dürfen. Es geht darum, etwa in den Geschäftsordnungen neue Standards festzulegen. Wie oft kommt der Beirat zusammen? Vor Ort oder auch per Video? Wie kommunizieren alle untereinander, wenn spontan Gesprächsbedarf besteht? Einige Standards werden niedergeschrieben, manche Details ergeben sich erst aus der Zusammenarbeit.

Was hat Sie gereizt, gerade dieses Beiratsmandat bei Carl Stahl zu übernehmen?

Familienunternehmen, Mittelstand, verarbeitende Industrie, internationale Ausrichtung: Das sind die Themen, in denen ich mich zu Hause fühle. Daher passt Carl Stahl sehr gut zu meinem Erfahrungshintergrund – hier kann ich mich einbringen. Beim Kennenlernen habe ich gleich gemerkt, dass die Familie voll hinter dem Unternehmen steht. Die Beiratsarbeit erlaubt einen tiefen Einblick in ein anderes, erfolgreiches Unternehmen. Das ist für mich sehr wertvoll. Ich profitiere außerdem von den Perspektiven der anderen Beiratsmitglieder – ich höre mit großem Interesse, wie sie die Dinge bewerten. Der Beirat ist in einem Punkt ungewöhnlich: Er ist komplett extern besetzt. Zwei Gesellschafterinnen nehmen jedoch als Gäste teil. ●



Christian Diemer ist Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft FMC Industrial GmbH in Bremen. Bis 2021 war er geschäftsführender Gesellschafter beim Familienunternehmen Heitkamp & Thumann.

3 FRAGEN AN ... JULIA KÜTING, CO-PILOTIN MIT EXPERTISE



Foto: Fena Deutschmann

Frau Küting, was hat Sie bewegt, in den Beirat von Carl Stahl einzutreten?

JULIA KÜTING: Was mir grundsätzlich gut an der Beiratsaufgabe gefällt, ist der gesamtunternehmerische Blick – die Möglichkeit, sich mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe über große strategische Themen auszutauschen. Ich habe bereits ein Mandat im Digitalumfeld und wollte in einem zweiten Mandat gern meine Erfahrung im produzierenden Sektor einbringen. Dabei mit einem Familienunternehmen zusammenzuarbeiten, ist besonders inspirierend, denn die Perspektive ist hier stets eine langfristige, nachhaltige.

Viele Beiräte tun sich schwer, sehr relevante Themen wie Transformation und Organisationsentwicklung abzudecken – Ihr Fachgebiet. Wie hat Carl Stahl Sie überzeugt, gerade in diesem Gremium mitzuwirken?

Das Unternehmen steht gerade vor einem sehr spannenden Punkt: Derzeit wird die sechste Generation mit in den Gesellschafterkreis aufgenommen. Mit so einem Wechsel ergeben sich einige Fragen, denen sich das Unternehmen stellen muss. Wie sieht z.B. die Unternehmensvision aus, die auch die Nachfolgegeneration mit Leidenschaft weitertreiben kann? Für eine Beirätin ist es toll, diesen Prozess begleiten zu dürfen. Es ist ein guter Moment, um über Chancemanagement und Organisationsentwicklung zu sprechen. Und schon beim ersten Kennenlernen hat mir die wohlwollende Atmosphäre im Unternehmen gefallen.

Ein Beirat soll der „beste Beifahrersitz der Welt“ sein. Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Ich sehe mich eher als Co-Pilotin denn als Beifahrerin – denn ich trage als kontrollierende Beirätin ja auch eine große Verantwortung. Es ist großartig zu sehen, welchen Impact man in dieser Rolle gemeinsam mit der Geschäftsführung auf ein Unternehmen haben kann – vor allem, wenn es wie hier eine große Offenheit gibt, in den Dialog zu treten. Es herrscht kein Gegeneinander. Wir sind hier wirklich erwünscht: Man ist interessiert daran, dass wir unsere Expertise einbringen. ●



Julia Küting ist Gründerin des Beratungs- und Coachingunternehmens *impactive leadership advisory* in Essen. Zuvor war die studierte Wirtschaftspsychologin als Vice President People & Culture beim internationalen Pumpenhersteller Wilo sowie im thyssenkrupp Konzern tätig.

● Mitglieder hinzuzuholen, die sich bereits auskennen: Christian Diemer, Julia Küting und Karen Queitsch. Neben der fachlichen Kompetenz war uns bei der Auswahl aber auch wichtig, dass die Beiratsmitglieder menschlich zu uns passen und sich untereinander gut verstehen. Das war von Anfang an der Fall. INTES hat bei der Zusammenstellung einen hervorragenden Job gemacht.

Die Familie ist im Beirat aber nicht außen vor.

Unsere Struktur spielt hier eine entscheidende Rolle. Der Beirat ist in der Carl Stahl Holding angesiedelt. Diese Holding ist eine Tochter der obersten Gesellschaft, der Schwenger GmbH und Co. KG. Deren Geschäftsführer sind Familienmitglieder – und in den Beiratssitzungen anwesend, genau wie ich als Geschäftsführer der Holding. Insofern ist die Familie in die Beiratssitzungen schon involviert. Sollte später einmal kein Familienmitglied Geschäftsführer der Holding sein, könnte ein Familienmitglied allerdings den Beiratvorsitz übernehmen.

Was raten Sie anderen Familienunternehmen, die darüber nachdenken, einen Beirat zu etablieren oder auch neu auszurichten?

Das hängt natürlich stark von den individuellen Bedingungen ab. Doch man braucht Beraterprofis, die auf ein gewisses Netzwerk zurückgreifen können, um einen Beirat zu besetzen. Mundpropaganda allein ist nicht sinnvoll. Und wer wie wir eine Familienstrategie aufsetzen will, kann von dem unheimlich reichen Erfahrungs-

”

**Man braucht Beraterprofis,
um einen Beirat zu besetzen.“**

Andreas Urbez

schatz der Experten nur profitieren. Unsere beiden Berater z.B. haben ein richtiges Vertrauensverhältnis aufgebaut. Sie haben klare Worte gefunden, manchmal auch mit dem notwendigen Nachdruck kommuniziert. Aber vor allem sind sie mit Einfühlungsvermögen vorgegangen. Es gab vorher viel Unausgesprochenes, viele Vermutungen. Im Zuge der Erarbeitung der Familienverfassung kam alles auf den Tisch. Alle konnten vorbringen, welche Fragen sie hatten, was ihnen unklar war, sodass schließlich sämtliche Beteiligten happy waren, dass wir den Prozess gestartet hatten.

BEST PRACTICE

Der Beirat der Carl Stahl Holding GmbH

Auszug aus der Familienverfassung

Der Beirat soll „durch seine Neutralität zur Gesellschafterfamilie den Familienfrieden fördern und als Mediator zur Seite stehen. Für die Geschäftsführung soll er Sparringspartner sein und für deren Ideen und strategischen Vorschläge ein kompetenter Dritter, der die Entscheidungen beurteilt und somit das Bauchgefühl ersetzt. Mit seinem Blick von außen erweitert er den Horizont der Geschäftsführung, bringt seine Erfahrung und Expertise ein und stellt langfristig die Weichen für den Fortbestand sowie die Weiterentwicklung des Unternehmens. Auch beim Networking ist der Beirat eine starke Ressource. Er stellt Kontakte zu anderen Unternehmen und Organisationen her. Seine Mitglieder unterstützen die Firma im Aufbau neuer Kundenkreise, bei der Erschließung neuer Märkte und repräsentieren darüber hinaus die Firma in der Öffentlichkeit. Der Beirat soll jedoch auch die Geschäftsführung beraten, überwachen und kontrollieren. Er hilft bei Personalentscheidungen und bei der Auflösung von Pattsituationen in der Geschäftsführung der Carl Stahl Holding GmbH.“

Planen Sie, noch weitere Kompetenzen in den Beirat zu holen?

Jetzt steht im Vordergrund, dass wir uns einmal „eingrooven“. Aber sollten wir einen Bedarf erkennen, werden wir reagieren. Wir haben die Amtszeit zunächst auf drei bis vier Jahre festgelegt, die wir in Ausnahmefällen verlängern können. Dann wird es ein rollierendes Ausscheiden geben. So haben wir die Möglichkeit, immer wieder neue Themen in die Gruppe zu bringen, ohne den Beirat zu groß werden zu lassen.

Die konstituierende Beiratssitzung fand Anfang des Jahres statt. Auf der Agenda stand u.a. das Thema Change. Warum?

Wir wollen Changemanagement besser orchestrieren, als wir das in der Vergangenheit gemacht haben. Wir haben in den vergangenen Jahren viel verändert. Schon im Auswahlverfahren lautete daher die berechtigte Frage der Beiräte: Wie haben wir die Mitarbeitenden bei Veränderungen eigentlich mitgenommen? Wir

”

**Ein Beiratsmandat ist beides:
Wissen weitergeben –
und Wissen hinzugewinnen.“**

Karen Queitsch

hatten darauf keine wirkliche Antwort. Wir haben nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt – und dabei auch intuitiv einiges richtig gemacht. Aber was uns selbstverständlich erschien, war für unsere Mitarbeitenden nicht zwangsläufig nachvollziehbar. Wir haben letztendlich um Vertrauen geworben. Das reicht heute aber nicht mehr. Wir wollen deshalb lernen, wie wir die Menschen bei künftigen Veränderungen abholen können.

Welche Veränderungen stehen dem Unternehmen – und damit natürlich auch dem Beirat – bevor?

Die Veränderungen sind sicherlich weiter organisatorisch, aber auch arbeits- und steuerrechtlich, infrastrukturell und personell. Und natürlich technisch. Wir sind zwar relativ stark in Sachen Digitalisierung. Aber jetzt steht die Künstliche Intelligenz vor der Tür. Das Leben ist ein ständiges Anpassen an die sich verändernden Bedingungen. Gut, dass wir im Beirat so viele Profis haben. Ich freue mich auf die nächste Sitzung. ●

UNTERNEHMEN**Carl Stahl Unternehmensgruppe**

1880 gründete Jakob Stahl die Carl Stahl Unternehmensgruppe zunächst als Seilerei im baden-württembergischen Süßen. Heute handelt es sich um eine international tätige Firmengruppe, die sich auf das Heben von Lasten nebst dazugehörigen Dienstleistungen spezialisiert hat. Mehr als 1.700 Mitarbeitende an rund 70 Standorten haben die Gruppe zu einem Weltmarktführer gemacht. Insbesondere seit den 1990er-Jahren ist das Unternehmen gewachsen: Der Umsatz ist von damals umgerechnet knapp 30 Mio. Euro auf heute über 300 Mio. Euro gestiegen. Auch die Anzahl der Gesellschafter ist gewachsen: von zwei Gesellschaftern in der vierten Generation auf nunmehr zehn in der sechsten. Geschäftsführer ist Andreas Urbez. Er ist mit Beate Urbez verheiratet, die mit Brigitte Biffar und Wolfgang Schwenger zu den drei Gesellschaftern der fünften Generation gehört.

3 FRAGEN AN ... KAREN QUEITSCH, WISSENSVERMITTLERIN MIT WEITBLICK



Foto: Pflaue

Frau Queitsch, Sie sind Gesellschafterin und Geschäftsführerin im eigenen Familienunternehmen. Was hat Sie motiviert, zusätzlich das Beiratsmandat bei Carl Stahl mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit zu übernehmen?

KAREN QUEITSCH: Zum einen rede ich natürlich unheimlich gern über Nachhaltigkeit. Ich finde es toll, wenn Unternehmen sich Expertise zu diesem Thema holen. Das ist weitsichtig, das ist zukunftsorientiert. Das unterstütze ich sehr gern. Außerdem ist es für mich eine super Gelegenheit, eine andere Firma kennenzulernen, zu sehen, wo andere Firmen stehen. Ein Beiratsmandat ist ja beides: Wissen weitergeben – und Wissen hinzugewinnen. Im eigenen Unternehmen haben wir noch keinen Beirat. Aber wenn wir einen Beirat installieren wollen, verschafft mir diese Praxiserfahrung eine neue Perspektive, aus der ich ganz anders beurteilen kann: Was macht einen guten Beirat aus?

Welche Rolle übernimmt ein Beirat bestenfalls?

Mit einem guten Beirat erhält man einen anderen Blickwinkel – bestenfalls ist es ein Blick nach vorn. Aus der alten Beiratsrolle entspringt daher gerade eine ziemlich neue: Sicherlich ist es ratsam, wenn man sich über den Beirat Zukunftsthemen einholt. Es gehört auch in meinen Augen beachtlicher Mut dazu, sich auf einen Beirat einzulassen – und noch mehr auf einen kontrollierenden Beirat, der viel Verantwortung übernimmt.

Welche Erwartungen haben Sie an den Beirat?

Unser Beirat deckt die Themen Finanzkontrolle, HR und Nachhaltigkeit ab. Wenn man die Firma aus diesen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, merkt man, wie viele Anknüpfungspunkte es gibt. Nachhaltigkeit ist ja kein reines Umweltthema, sondern hat viel mit „Corporate Social Responsibility“ und den Aspekten „Environmental, Social und Governance“ zu tun – mit Fragen, die sich wiederum mit dem Bereich HR überschneiden. Alles hat einen enormen Einfluss aufeinander. Ich möchte meine Nachhaltigkeitsexpertise so vermitteln, dass das Unternehmen davon einen tatsächlichen Mehrwert hat. ●



Karen Queitsch ist seit 2019 Gesellschafterin und Co-Geschäftsführerin der Sund Holding GmbH & Co. KG in Hamburg. Im Familienunternehmen ist sie für Nachhaltigkeit und Innovation zuständig.

MORITZ KOCH IM GESPRÄCH MIT ANDREA OSTERMEYER

„Für eine Basta-Mentalität ist im Verwaltungsrat kein Platz“

Moritz Koch ist Vorsitzender des Verwaltungsrats der KAEFER-Gruppe. Im Interview beschreibt er, was eine gute Zusammenarbeit des Gremiums mit der Geschäftsführung ausmacht und warum es im Vorsitz keine Narzissten, sondern Spielertrainer wie im Fußball braucht.

Herr Koch, 2022 haben Sie bei KAEFER mit der SMS-Group und dem Finanzinvestor Altor zwei externe Investoren ins Boot geholt. Was waren die Gründe für diesen Schritt?

MORITZ KOCH: Dafür gab es zwei Beweggründe: Zum einen hatten wir zu wenig Eigenkapital, um das internationale Wachstum von KAEFER zu finanzieren. Wir konnten uns nicht so viele Zukäufe leisten, wie wir sie hätten tätigen müssen, um mit unseren internationalen Wettbewerbern mitzuhalten. Der zweite Beweggrund war, dass wir im Generationenübergang gemerkt haben, dass wir unabhängig vom Familienunternehmen zusätzliche Beteiligungen aufbauen wollen, um nicht alles auf eine Karte zu setzen und um zugleich einen stärkeren Schwerpunkt im Bereich Nachhaltigkeit zu etablieren. Auch für diese Diversifizierung haben wir zusätzliches Kapital gebraucht.

Im Zuge der Transaktion haben Sie auch die Rechtsform angepasst. KAEFER firmiert seither als SE & Co. KG. Wieso kam eine deutsche AG mit einem Aufsichtsrat für Sie nicht infrage?

Wir bleiben auch nach dem Einstieg der beiden Investoren im Kern ein Familienunternehmen. Und in einem Familienunternehmen unserer Lesart gehört es dazu, dass die Familie ein Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung hat. Ein Aufsichtsrat, der einen

Vorstand kontrolliert, aber nicht weisungsbehaftet ist, war für uns nicht passend. Das hat nichts Unternehmerisches mehr. Wir haben uns mit unserem kontrollierenden Beirat der

Beirat delegiert – also bspw. die Besetzung der Geschäftsführung, die Festlegung der Strategie und Fragen der Finanzierung. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht und diese

”
Unser Verwaltungsrat verwaltet nicht nur, sondern gestaltet.“

Moritz Koch

GmbH & Co. KG sehr wohl gefühlt und ein Äquivalent in der SE & Co. KG gefunden. Wir haben uns deshalb bewusst für eine monistische Struktur mit einem Verwaltungsrat entschieden. So fühlen wir uns weiterhin als Familienunternehmen.

Wie unterscheidet sich die Arbeit des heutigen Verwaltungsrats von dem, was der Beirat in der früheren Struktur gemacht hat?

Wir hatten schon vorher einen sehr ordentlich konstituierten Beirat. Er war kontrollierend, aber auch beratend tätig und bestand aus sechs Personen: drei Vertretern der Familie und drei Externen, die mit unserem Geschäft, der Industriedienstleistung, vertraut waren. Wir haben als Gesellschafter immer schon alle gestaltenden Rechte, die oberhalb der Geschäftsführung zu beschließen sind, an den

in die neue Struktur überführt. Und obwohl es der Name nicht unbedingt suggeriert: Unser Verwaltungsrat verwaltet nicht nur, sondern gestaltet gemeinsam mit der Geschäftsführung und stößt strategische Weiterentwicklungen an – und zwar viel aktiver, als unser früherer Beirat das jemals getan hätte.

Wie häufig treffen Sie sich und wie läuft eine typische Verwaltungsratssitzung bei KAEFER ab?

Unser regulärer Turnus sieht im Moment vier bis fünf Sitzungen im Jahr vor. Dazu kommen ein oder zwei strategische Sondersitzungen. Eine Verwaltungsratssitzung hat bei uns typischerweise eine Länge von sechs Stunden. Wir treffen uns möglichst in Präsenz, weil die Qualität deutlich höher ist als in Onlinesitzungen. Wir starten mit einer internen Sitzung, bei der wir als Verwaltungsrat erstmal ohne

die Geschäftsführung über strategische Themen sprechen, um gut abgestimmt zu sein und eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln. In der eigentlichen Sitzung versuchen wir, den Berichtsteil möglichst kurz zu halten. Mindestens die Hälfte der Zeit, eher zwei Drittel, geht es um die Strategie. Einen Schwerpunkt bildet das Thema M&A, weil sich unser Geschäft über Zukäufe entwickelt. Darüber sprechen wir deshalb sehr intensiv.

Wie ist Ihr Verwaltungsrat personell aufgestellt?

Wir sind zu acht: Vier Mitglieder repräsentieren die Familie und jeweils zwei sind von den Investoren SMS und Altor entsandt. Auf Familienseite sind neben mir als Sprecher der Familie zwei langjährige Begleiter aus dem früheren Beirat an Bord geblieben: unser ehemaliger Finanzbeirat und ein weiteres Beiratsmitglied, das große Expertise im Schiffbau und im Bereich Compliance mitbringt.

Wie viele Frauen sitzen aktuell in Ihrem Verwaltungsrat?

Im Moment leider nur eine. Ich hätte gern eine höhere Frauenquote, aber es ist wahnsinnig schwierig, Frauen für das Industriedienstleistungsgeschäft zu begeistern. Unser Business ist eine Männerdomäne. Wenn ein Mandat frei wird, suchen wir bewusst auch nach Frauen. Letztlich besetzen wir aber nach thematischer und industrieller Kompetenz, nicht nach Geschlecht.

Auf welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen achten Sie, wenn Sie ein neues Mitglied für den Verwaltungsrat wählen?

Ganz wesentlich ist, dass die Person das Industriedienstleistungsgeschäft kennt und versteht. Zweite Voraussetzung ist, dass er oder sie international erfahren ist, denn KAEFER generiert 85 Prozent seines Umsatzes im Ausland. Dritte Voraussetzung: Man muss groß denken können. Wenn der Verwaltungsrat zu klein denkt, beschränkt er die Geschäftsführung. Und nicht zuletzt braucht es im Verwaltungsrat Menschen, die absolut integer sind und keine Angst davor haben, große, weitreichende Entscheidungen zu treffen. In unserem Geschäft geht es um riesige Projekte, über die häufig ein ganzes Land spricht. Und wir als

Dienstleister sind verpflichtet, alles dafür zu tun, dass diese großen Industrieanlagen fristgerecht fertiggestellt werden.

Ein Thema, das viele Unternehmen derzeit stark umtreibt, ist die Digitalisierung. Haben Sie Ihren Verwaltungsrat explizit mit Experten dafür besetzt?

Alle Mitglieder in unserem Verwaltungsrat haben durch ihre anderen Mandate schon so viel gesehen, dass sie hier einen guten Beitrag leisten können. Einen expliziten Digi-

tal-Experten können wir eigentlich gar nicht so recht brauchen, denn unsere Branche, die Industriedienstleistung, ist eine nachlaufende Branche, die bei der Digitalisierung kein Pionier ist. Wir haben schon häufiger große Vorstellungen entwickelt, wie wir KAEFER digital transformieren wollen, mussten dann aber feststellen, dass viele unserer Kunden noch gar nicht so weit sind.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die Erfolgsfaktoren, damit die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und dem Verwaltungsrat gut funktioniert?

Aus meiner Sicht kommt es auf drei Punkte an: Ganz wichtig ist, dass wir respektvoll, professionell und stets auf Augenhöhe miteinander umgehen und kommunizieren. Für Individual-Allüren oder eine Basta-Mentalität ist da kein Platz. Auch eine Frontenbildung nach dem Motto „Verwaltungsrat gegen Geschäftsführung“ darf es nicht geben. Es muss immer um die Sache gehen. Zweitens halte ich mich an den Grundsatz „no surprises“. Alles, was bei der Sitzung besprochen wird, muss vorher bekannt sein. Spontane Last-Minute-Vorlagen sind nicht zielführend. Und der dritte Erfolgsfaktor ist, dass sich der Verwaltungsrat intern kurz abstimmt, bevor er sich mit der Geschäftsführung trifft. Das ist sehr wichtig, um alle auf Flughöhe zu bringen und ein „Level-Playing-Field“ herzustellen.

Worauf sollten Familienunternehmen bei der Einrichtung eines Beirats achten, damit das Gremium einen echten Wertbeitrag leistet?

Ich bin Verfechter von starken Verwaltungs-, Aufsichts- und Beiräten. Egal, wie das Gremium im Einzelfall heißt: Es muss klare und abschließende Rechte haben, die von der Gesellschafterversammlung nicht überstimmt werden können. Das Gremium muss darüber entscheiden können, ob eine Akquisition oder eine Investition getätigt wird oder mit wem

”

Ich bin Verfechter eines starken Verwaltungsrats oder Beirats.“

Moritz Koch

ein Geschäftsführungsmandat neu besetzt wird. Einen schwachen Beirat kann man sich schenken.

Die zweite Empfehlung ist, das Gremium strikt nach Kompetenz zu besetzen und persönliche Motive außen vor zu lassen. Unternehmen müssen überlegen, wer den größten Wertbeitrag leisten kann. Und das leitet sich einerseits aus der Kompetenz ab, andererseits aber auch aus der Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Es braucht keine Egomane, sondern Leute, die als Team zusammenarbeiten.

Und der Vorsitzende hat die Aufgabe, das Team stark zu machen. Das ist wie der Spielertrainer im Fußball: Der spielt selbst mit und coacht gleichzeitig das Team, gewinnt also nicht allein, sondern mit der Mannschaft gemeinsam das Spiel. Einen Narzissten oder jemanden, der sich als großer Zampano auführt, sollte man sich ersparen. ●



Foto: Christian O. Brandt/LAF

Moritz Koch

ZUR PERSON

Moritz Koch

ist Sprecher der Familie und Vorsitzender des Verwaltungsrats von KAEFER, einem weltweit tätigen Anbieter von technischen Industriedienstleistungen. Das 1918 gegründete Familienunternehmen mit Sitz in Bremen beschäftigt rund 31.000 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 2,3 Mrd. Euro. Moritz Koch ist außerdem geschäftsführender Direktor der Familien-Beteiligungsgesellschaft VAERING und geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung für digitale Strategie und Organisation.

VON NADINE KAMMERLANDER

Vielfalt in der Beiratsbesetzung – unnötiger Luxus oder Notwendigkeit?

„Der Beirat muss diverser werden“ heißt es oft bei Familienunternehmen. Aber ist Diversität für Familienunternehmen wirklich von Vorteil? Oder bloßer Aktionismus? Was bedeutet Diversität überhaupt?

Wann ist ein Beiratsmitglied gut? Vorstellungen davon, welche Voraussetzungen ein Beiratsmitglied mitbringen sollte, gibt es viele: Kompetenz, Erfahrung, eine konstruktiv-kritische Denkweise, Werte-Übereinstimmung mit Unternehmen und Familie, und natürlich spielt auch die persönliche Komponente eine Rolle.

In der Vergangenheit hat das oft dazu geführt, dass Beiräte, insbesondere in Familienunternehmen, oft aus einer sehr homogenen Gruppe aus Menschen bestanden; man kannte sich bereits aus dem Geschäftsleben – warum also nicht gemeinsam im Beirat aktiv werden?

Es hängt von den Aufgaben ab

Bei den großen Publikumsgesellschaften ist in den vergangenen Jahren der Druck gestiegen – vor allem durch Politik und Gesellschaft –, in den obersten Gremien diverser zu werden. Dabei stellt sich die Frage: Hat Diversität auch Vorteile für Familienunternehmen? Und unter welchen Voraussetzungen?

Die Forschung zeigt, dass es bei der Frage, ob ähnlich besetzte („homogene“) oder bunt gemischte („heterogene“) Gruppen eine bessere Leistung abliefern, vor allem auf die Aufgabenstellung ankommt: Bei nicht allzu schweren Routineaufgaben liegen homogene Gruppen vorn. Sie sind oft sehr gut einge-

und „out of the box“ zu denken, ist die Vielfalt in der heterogenen Gruppe hilfreich – wenn gleich auch manchmal die Diskussionen dort länger dauern.

In einer immer komplexer werdenden Welt mit immer neuen Krisen kann ein durch Vielfalt gekennzeichneter Beirat also von gro-

”

Familienunternehmen in Deutschland hinken anderen Unternehmen bei Diversität in Bezug auf Nationalität, Alter und auch Geschlecht hinterher.“

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

spielt und daher besonders effizient bei der Lösungsfindung. Anders sieht es bei komplexeren Aufgabstellungen aus. Wenn es darum geht, wirklich neue Lösungsansätze zu finden

dem Nutzen für Familienunternehmen sein. Allerdings gibt es einen wichtigen Wermutstropfen: Es hilft nicht, ein oder zwei Beiratsmitglieder zu ernennen, die ein oder mehrere



Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Vielfaltsmerkmale erfüllen. In solchen Fällen – das hat die Forschung vielfach gezeigt – geht die anderslautende Meinung der Mitglieder mit Diversitätseigenschaften einfach unter und es gibt einen gewissen Druck, sich dem „Mainstream“ anzupassen. Daher gilt die Daumenregel: Mindestens ein Drittel der Gremienmitglieder sollte der Gruppe „divers“ angehören. In diesem Fall sind die Chancen groß, dass sich die Kommunikationsweise und die Arbeitsatmosphäre von „exklusiv“ auf „inklusive“ verändern.

Mehr als nur das Geschlecht

Ein weiterer Aspekt von Vielfalt und Heterogenität wird oft vernachlässigt: In der öffentlichen Debatte wird hier vor allem das Geschlecht betont (Frauenquote etc.). Doch das ist viel zu kurz gegriffen. Die Charta der Vielfalt erwähnt bspw. ganze sieben Dimensionen der Vielfalt: Alter, Geschlecht, Nationalität, Fähigkeiten, Religion, sexuelle Orientierung sowie die soziale Herkunft. Nun ist es schon allein rein rechnerisch nicht möglich, all diese Dimensionen in einem einzigen Gremium abzubilden. Und manche Dimensionen sind für die Gremienarbeit auch nicht relevant. Doch stehen bspw. Alter, Nationalität und soziale Herkunft als wichtige Dimensionen hervor. Personen unterschiedlichen Alters haben bspw. unterschiedliche Perspektiven auf Themen wie Arbeitskultur, Nachhaltigkeit oder Künstliche Intelligenz. Leider zeigt eine Studie des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU – Otto Beisheim School of Management aus dem Jahr 2022 von Dr. Khadija Mubarka und Prof. Dr. Nadi-

Foto: Julia Bahr



**BEIRATSWERKSTATT
BASIC**

5.–6.9.2024 → Münster



**BEIRATS-
COMMUNITY-DAY**

14.9.2024 → Frankfurt am Main

ne Kammerlander, dass Familienunternehmen in Deutschland in Sachen Diversität in Bezug auf die drei Dimensionen Nationalität, Alter und auch Geschlecht im Vergleich zu anderen Unternehmen hinterherhinken.

Hierin besteht nun aber auch eine große Chance für die Zukunft: Familienunternehmer haben die Möglichkeit, Beiräte relativ frei und ohne gesetzliche Regelungen zusammenzustellen. Und sie haben die Möglichkeit, Rahmenbedingungen wie die Diskussions- und Entscheidungskultur nachhaltig zu prägen. Dies ermöglicht ihnen, einen weitsichtigen und zugleich gut funktionierenden Beirat aufzubauen, in dem sie folgenden Leitsatz der Schweizer Verhaltensökonomin Iris Bohnet berücksichtigen: „Diversität in den Erfahrungen – Konvergenz in den Werten“. ●



Prof. Dr. Nadine Kammerlander ist seit 2015 Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Dort leitet sie das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand und ist Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen. In Lehre und Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Innovation, Mitarbeitende und Governance in Familienunternehmen und Family Offices.

m
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 Vakanzen, sondern entwickeln Unternehmen weiter – mit fachlich wie kulturell passenden Persönlichkeiten. Wir bleiben an Ihrer Seite – von Generation zu Generation.



ROCHUS MUMMERT.
ERFOLG BRAUCHT WERTE.
www.rochusmummert.com

ANDREAS LUDWIG IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

„Es ist einfach bereichernd, wenn man einen Gender- und auch kulturell bunten Aufsichtsrat hat“

Dr. Andreas Ludwig ist einer der bekanntesten Unternehmer und Aufsichtsräte Österreichs. Mit Jürgen Kreindl spricht er über die wichtigsten Kriterien bei der Besetzung eines Aufsichtsrats – für beide Seiten.

Andreas, dich darf man wirklich einen Multi-Aufsichtsrat nennen. Du gehörst diesem Gremium bei zahlreichen Unternehmen an. Nach welchen Kriterien entscheidest du, wo du dich engagieren willst?

ANDREAS LUDWIG: Ich habe mich eigentlich nie aktiv um ein Mandat beworben. Auf mich sind immer Unternehmerfamilien zugekommen. Und diesen direkten Zugang zum Eigentümer und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis schätze ich auch sehr. Mir ist wichtig, die Gesellschafter zu kennen und mich mit ihrem Wertesystem zu identifizieren. So weiß ich, wie die Unternehmerfamilie tickt, und kann diese Werte auch auf die Firma übertragen. In Familienunternehmen vermeidet man eine gewisse Publizität – und ist damit frei von nicht unternehmensbedingter Einflussnahme. Das ist mir auch wichtig. Ich möchte vollkommen unabhängig sein, ohne irgendjemandes Anweisung zu bekommen, und meine Einschätzung nach bestem Wissen und Gewissen einbringen. Ich will als Aufsichtsrat nicht nur ein ausführendes Organ sein.

Bleibst du deinen Branchen treu oder reizt dich das Neue?

Der Großteil ist schon „Old Economy“ oder industrielle Fertigung. Ich glaube ehrlich, dass ich mit meiner Erfahrung in diesen Bereichen mehr beitragen kann. Würde mich eine Krankenhauskette fragen, würde ich eher absagen. Aber trotz aller Erfahrung muss man offen bleiben, das musste ich auch lernen. Dazu eine Anekdote: Ich war Aufsichtsrat im Softwareunternehmen eines wirklich guten Freundes aus Schultagen. Fast alles war über Eigenkapital der Gesellschafter finanziert. Ich war das einzige Aufsichtsratsmitglied mit

Industry-Background, die anderen waren amerikanische Investoren oder Start-up-Investoren. Hier hatte ich wirklich zu kämpfen. Als Industriemensch fiel es mir schwer einzusehen, warum wir jährlich bis zu 40 Prozent wuchsen, aber kein Geld verdienten, weil wir überdimensional investierten. Ich habe immer wieder gefragt: Können wir nicht in einem Quartal beweisen, dass wir auch Geld verdienen können? Die anderen sagten: Brauchen wir gar nicht, Wachstum und neue Technologien sind wichtiger.

Und wie ist es ausgegangen?

Ganz am Schluss hat das Management bewiesen, dass wir sofort profitabel sein konnten – wir mussten nur aufhören, überproportional zu investieren. Wir haben ein paar Quartale

Firma, die Mitarbeitenden, für die anderen Stakeholder. Wenn ich überzeugt davon bin, dass es im Moment für die Firma das Beste ist, tue ich mich nicht schwer, meine Meinung zu begründen. Wenn dann ein Eigentümer immer wieder sagt: Ja, aber ich möchte es trotzdem anders, ist das auch kein Problem. In letzter Konsequenz wäre ich dort der falsche Aufsichtsrat – und würde mir ein neues Mandat suchen. In der Situation war ich aber noch nie.

Wie viel Widerspruch ist angebracht?

Ich sage es ganz brutal: Ich würde einer Aufsichtsratsentscheidung, bei der es um eine super Opportunity geht, aber die Risiken nicht komplett überschaubar sind, grundsätzlich nie zustimmen. Risiken unterschiedlich zu beur-

”

Ich möchte vollkommen unabhängig sein, ohne Anweisungen zu bekommen.“

Dr. Andreas Ludwig

Gewinn ausgewiesen – und das war der Ab-sprungpunkt für einen sehr erfolgreichen Verkauf. Das zeigt: Man kann sich mit industriellem Hintergrund schwertun mit theoretischen Bewertungen und muss offen sein für andere Ansätze.

Wie gehst du denn mit konkreter Kritik um?

Ich tue mich relativ leicht. Als Aufsichtsrat soll ich im ureigensten Interesse der Gesellschaft, also nicht der Gesellschafter, Risiken abwägen. Du trägst Verantwortung für die

teilen, ist legitim. Aber so groß kann gar keine Chance sein, dass sie die Existenz der Firma aufs Spiel setzen darf. Hier sind klare Aussagen der Aufsichtsräte wichtig. Sie werden auch nicht so leicht – wie vielleicht das Management oder die Eigentümer – betriebsblind.

Wir sprachen über deine Kriterien, ein Mandat anzunehmen. Worauf sollten umgekehrt Unternehmen bei der Aufsichtsratsauswahl achten?

Die wichtigsten Fragen lauten: Wie vertrauenswürdig ist die Person? Kann ich mich auf

sie verlassen? Passt ihr Wertegerüst zu mir und unserem Unternehmen – und kann sie das aus ihrer Historie belegen? Ebenso brauchen wir Frauen im Aufsichtsrat. Sie haben oft einen ganz anderen Zugang und Blickwinkel auf Fragestellungen, und zwar auf alle. Ein kluger Unternehmer sucht sie aktiv und ohne Quote. Es ist einfach bereichernd, wenn man einen Gender- und auch kulturell bunten Aufsichtsrat hat.

Wichtig ist auch, dass der Aufsichtsrat in seinen Kompetenzen möglichst breit aufgestellt ist: industrieller Hintergrund, technologische Expertise, HR, Rechtswissen, etwa im Bereich Governance. Das hat aber gesunde Grenzen; man muss sich nicht zu jedem Trend einen Spezialisten suchen. Wenn es Defizite zu einem Thema gibt, sollte sich der Aufsichtsrat diese Expertise durchaus auch zukaufen können. Der Aufsichtsrat muss die Größe haben, zu sagen: „Lieber Vorstand, auf diesem Feld haben wir momentan keine Kompetenzen und brauchen einen Spezialisten, um Fragen unabhängig zu beleuchten.“

Zum Verhältnis Vorstand zu Aufsichtsrat liegt mir aber noch ein Thema am Herzen: Als Vorstandsvorsitzender wurde ich vor Jahren für einen anderen Aufsichtsrat angefragt. Das empfand mein eigener Aufsichtsratsvorsitzender als keine gute Idee. Dafür sei zu wenig Zeit. Ich persönlich finde das schade. Ein oder zwei Aufsichtsratsmandate, auch als aktiver Vorstand, können durchaus Sinn machen, weil man von einem anderen Unternehmen lernt oder Erfahrungen austauscht. Wenn es inhaltlich passt, profitiert davon auch das eigene Unternehmen.

Welche Themen beschäftigen dich als Aufsichtsrat gerade besonders? Und was siehst du in Zukunft auf euch zukommen?

Ich bin ausschließlich in österreichischen Familienbetrieben im Aufsichtsrat beschäftigt. Da gibt es vor allem drei Themen: zum einen die Standortfrage, die Nachteile, die Unternehmen in Europa und Österreich aufgrund der Überbürokratisierung haben. Zum anderen die Frage: Wo kriegen wir Arbeitskräfte her? Unsere Lohnstückkosten sind überproportional teuer geworden. Das Dritte sind die Energiekosten an unseren europäischen oder österreichischen Standorten. Wachstum und Expansion finden vor allem in Amerika und Asien statt. Die haben auch nicht unsere Bürokratisierungsprobleme.

Stichwort Lieferkettengesetz?

Das ist eine Bankrotterklärung der Politik. Sie delegiert soziale Fragen an die Unternehmen, statt sie etwa über Freihandelsverträge zu lösen. Ich kenne kein Unternehmen, das auch nur im Traum daran denken würde, mit Menschen oder Unternehmen zusammenzuarbeiten, die Kinder beschäftigen.



Dr. Andreas Ludwig

Was rätst du denn in dieser Gemengelage Aufsichtsräten, die ihr erstes Mandat annehmen?

Zuerst eine Art Due Diligence: Habe ich einen Draht zum Eigentümer und den anderen Aufsichtsräten? Ich würde gut auswählen. Wie harmonisch arbeitet der Aufsichtsrat als Gruppe zusammen? Gibt es „Wadlbeißer“, mit denen es nicht angenehm ist zusammenzuarbeiten.

Zum zeitlichen Aufwand: Meist gibt es quartalsweise Aufsichtsratssitzungen und noch ein oder zwei Treffen des Prüfungsausschusses. Gut ist es, wenn die Treffen des Aufsichtsrats an unterschiedlichen Produktionsstandorten mit ihren Bereichsleitern

und Mitarbeitenden stattfinden. So entwickelt sich ein Gefühl für die Seele des Unternehmens. Ich finde es auch sinnvoll, sich bewusst in jeder Sitzung mit einem Schwerpunktthema zu beschäftigen: etwa zum Jahresabschluss im Frühjahr, neuen Produkten oder Strategien. Entsprechend diszipliniert muss man sich vorbereiten. Enorm wichtig finde ich es, sich auch als Aufsichtsrat beständig fortzubilden. Gott sei Dank steht in meinen Aufsichtsräten dafür ein Budget zur Verfügung. Einmal im Jahr zwei, drei Tage in die Weiterbildung zu investieren, öffnet den Blick und verhindert es, Trends nicht mehr rechtzeitig zu erkennen. Das wäre fatal für einen Aufsichtsrat. ●

ZUR PERSON

Dr. Andreas J. Ludwig

wurde 1959 in Wien geboren. Er studierte Betriebs- und Volkswirtschaft sowie Jura und graduierte an der Universität Wien zum Doktor der Rechtswissenschaften. 1984 startete er seine berufliche Laufbahn in der Wirtschaftsprüfung. Der Österreicher übernahm leitende Funktionen u.a. bei Swarovski, der Zale Corporation, der Tyrolit Gruppe und UBS Warburg. 2003 bis 2010 war er Vorstandsvorsitzender der Zumtobel Group AG, wechselte dann bis 2021 zur Umdasch Group AG. Heute begleitet er diverse österreichische Familienunternehmen in Aufsichtsrats- und Stiftungsfunktionen.

VON CHRISTOPH HASS

Inspired by China

Eine Reise in eine bedeutende Technologie- und Innovationsszene

China ist einer der wichtigsten Handelspartner für die deutsche Wirtschaft. Technologisch ist das Land in vielen Bereichen führend – etwa bei der Elektromobilität oder bei Künstlicher Intelligenz. Was können wir von China lernen? Und was nicht? Um diese Fragen ging es beim „Inspire Trip to China“ der INTES Akademie für Familienunternehmen. Ein Erlebnisbericht und ein paar Anregungen.

Ein milliardenschwerer Markt, ein atemberaubendes Innovationstempo, enorme Technologiekompetenz: Für deutsche Unternehmen führt kein Weg an China vorbei – trotz der geopolitischen Spannungen. Auch für die Possehl Digital GmbH als Teil der Possehl Gruppe nicht. Eine Inspirationsreise nach China, angeboten von der INTES Akademie für Familienunternehmen in Kooperation mit PwC, hat diesen Eindruck bestätigt.

In sechs Tagen haben wir – eine Reisegruppe von Familienunternehmern und Geschäftsführern – die drei Städte Shanghai, Hangzhou und Beijing kennengelernt, haben uns mit Tech-Unternehmen ausgetauscht und Hintergrundgespräche mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geführt. Besonders beeindruckend für mich: die Besuche bei der Shanghai Data Exchange, der ersten klassischen Börse zum Handel von Daten, und bei den Handelsriesen Alibaba und JD.COM, die gigantische Marktmacht besitzen. Faszinierend fand ich auch Tech-Unternehmen wie Shenao Robotics, Dahua und

iFlytex, die durch Künstliche Intelligenz ganze Branchen umkrempeln.

Bei unserer Reise haben wir auch Eindrücke vom Leben in den Städten gewonnen. Das war nicht nur angenehm. Denn Videokameras sind überall präsent: Allein in Shanghai kommen mehr als 60 Millionen Kameras auf

26 Millionen Einwohner. Diese Form der Überwachung schafft Sicherheit, greift aber tief in die Privatsphäre ein, zumal fast überall Daten erfasst werden, etwa beim Einsteigen in den Zug oder beim Bezahlen. Beeindruckend ist auch der Grad an Vernetzung – alles ist digital,



Land der Gegensätze

vom Bezahlssystem per Handy bis zur All-in-One-App für Bahn, Taxi oder Bike-Sharing. Ebenso verblüfft hat mich die E-Mobilität. Auf Shanghais Straßen fahren zu 60 Prozent Elektroautos, unter denen chinesische Marken dominieren. Sie haben eine enorme Reichweite, ein ansprechendes Design – und sind auch vergleichsweise günstig. Für die deutsche Autoindustrie dürfte es schwer werden, hier aufzuholen.

Weitere Eindrücke meiner Reise aus verschiedenen Dimensionen:

System und Politik: Daten sind die neue Währung

China ist das Land der Technologien, doch diese lassen sich nicht ohne das politische System denken. Die Regierung plant mit „China 2049“ langfristig und hat sich zum Ziel gesetzt, das wirtschaftlich stärkste Land der Welt zu werden. Diesem Plan ordnet die Politik alles unter. Zentraler Bestandteil des Plans ist die neue Währung Daten. Die Volksrepublik sammelt enorme Datenmengen, etwa durch Kameras,

”

China gibt sich im Ergebnis zunächst mit 80 Prozent zufrieden – ‚Pareto-Prinzip‘ statt ‚deutscher Ingenieurskunst‘.

Christoph Haß

Zahlungssysteme, digitale Produktion, Onlineplattformen, Unternehmensbeteiligungen und Infrastrukturmaßnahmen im Inland. Die Daten werden gesammelt und monetarisiert, etwa durch die Shanghai Data Exchange, die erste Datenbörse der Welt. Unternehmen sind



Foto: Christian Hub

INTES zu Besuch bei JD.com

zudem verpflichtet, Daten als Vermögensgegenstand zu aktivieren. Keine Frage, China will Innovations- und Technologieführer werden und damit Geld verdienen. Und das nicht nur im Inland: Die Daten sammelnden Technologien sollen über Initiativen wie die Neue Seidenstraße auch international verbreitet werden.

**Werte und Gesellschaft:
Vom Wunsch, an der Spitze zu sein**

Die Geschwindigkeit und die Qualität von Innovationen in China sind beeindruckend. Doch sie haben ihren Preis. Der Wettbewerb ist gnadenlos, gesellschaftlich geht es darum, die oder der Beste zu sein. Das fördert Innovation und Exzellenz, heißt aber auch, dass Menschen mindestens zwölf Stunden täglich arbeiten. Eine ehemalige Studentin erzählte mir, dass sie aus einem einfachen Elternhaus stammte. Um das auszugleichen, setzte sie auf

ihre Bildung und bereitete sich ein Jahr lang täglich von 7 bis 23 Uhr auf eine Prüfung vor. Ihr Einsatz zahlte sich aus und sie gehörte zu den 40 Besten von 1.000 Kandidaten. Dieser Fall ist exemplarisch.

**Technologie:
Denken in Chancen statt Risiken**

Es ist auch solchem Einsatz zu verdanken, dass die Technologien in China weit fortgeschritten sind, auch wenn die Volksrepublik noch nicht in allen Bereichen führend ist. In der Grundlagenforschung sind wir speziell in Deutschland aus meiner Sicht besser. Unsere Hürde: Deutschland agiert zu langsam und zu bürokratisch, denkt in Risiken. China sieht die Chancen von Innovationen und Technologie und setzt sie in Geschäftsmodellen um.

**Strategie und Umsetzung:
Pragmatismus statt Perfektion**

Ein weiterer Vorteil: China denkt als Wirtschaftsmacht strategischer als wir. Anders als Deutschland hat China einen Plan, den es radikal umsetzt, ohne dabei alle Parameter im Detail festzulegen. Alle fünf Jahre gibt es rollierende Pläne, die mit gezielter staatlicher Förderung in den Fokus rücken. Die Volksrepublik gibt sich im Ergebnis zunächst mit 80 Prozent zufrieden – „Pareto-Prinzip“ statt „deutscher Ingenieurskunst“. Auch hier sehe ich Potenzial.

Schlussfolgerungen für die deutsche Wirtschaft

Was können wir daraus lernen? Meine persönlichen Schlussfolgerungen:

- **Kein Schwarz-weiß-Denken:** China als System muss differenziert und kritisch betrachtet werden. Das Land ist in vielen Bereichen besser organisiert und ehrgeiziger, wodurch wir in zahlreichen Industrien und Techno-

logiefeldern ins Hintertreffen geraten sind. Aber China hat ein anderes politisches System und andere Werte. Ich finde den Leistungsdruck zu groß, die Überwachung zu umfassend. Es gibt immer zwei Seiten einer Medaille.

- **De-Risking kann vieles bedeuten:** Wir sollten ehrlich zu uns sein – ohne China kann die deutsche Unternehmenslandschaft nicht bestehen. De-Risking kann auch bedeuten, dass in China für China produziert wird. In jedem Fall braucht nahezu jedes deutsche Unternehmen eine China-Strategie. Wichtig ist, sich intensiv mit der Situation vor Ort auseinanderzusetzen und zu berücksichtigen, dass auch China De-Risking betreibt. Die Volksrepublik kann sich aber stärker von uns unabhängig machen als wir von ihr, denn in China leben mehr als 1,4 Milliarden Menschen. Deswegen haben wir als Europa auch eine bessere Chance als Deutschland allein.
- **Unser Mindset überdenken:** Ich stehe hinter unseren demokratischen Werten. Gleichzeitig wünsche ich mir die Umsetzungskraft, die Schnelligkeit und den Pragmatismus wie in China. Wir müssen Veränderung zulassen, zukunftsorientiert denken, statt uns auf unsere traditionellen Technologien und Stärken zu verlassen.
- **Vision und Umsetzung:** In Deutschland fehlt uns eine Vision für den industriellen Mittelstand. Wo wollen wir Technologieführer sein? Welche (digitalen) Technologien sichern unseren Wohlstand und sind unser Geschäftsmodell der Zukunft? Hier müssen wir als Unternehmen, aber auch von staatlicher Seite aus handeln.
- **Digitalisierung, Technologie und Innovation als Geschäftsmodell denken:** Im Vergleich zu China betrachten wir Digitalisierung, Innovation und Technologie zu



Über 60 Millionen Kameras in Shanghai

SERVICE

VON HERWIG MAASSEN UND
FLORIAN KARGES

Erfolgreiche Internationalisierung

Deutsche Unternehmen scheuen oft den Schritt in Entwicklungs- und Schwellenländer aufgrund schwer kalkulierbarer Risiken: unbekannte rechtliche Rahmenbedingungen, steigende geopolitische Risiken und nicht zuletzt erhöhte Korruptionsrisiken. Zudem stehen klassische Bankfinanzierungen oft nicht oder nur zu prohibitiv hohen Konditionen zur Verfügung.

Zwei Bundesprogramme können bei geplanten Investitionen in diesen Ländern wirksam unterstützen:

Das neue **Bundesprogramm Impact-Connect** wird von der KfW-Tochter Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) umgesetzt und bietet schlanke Finanzierungen in Afrika und ausgewählten Partnerländern des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), darunter Brasilien, Indien, die Ukraine und Vietnam. Tochtergesellschaften von etablierten deutschen Unternehmen können in diesen Ländern Darlehen bis zu 5 Mio. Euro zu attraktiven Konditionen (unbesichert) erhalten, ohne Einbindung der Hausbank. Dies gilt sowohl für den Markteintritt als auch die Ausweitung bestehender Produktionen. Besonders Impact-starke Unternehmen können weitergehende Zinsvergünstigungen erhalten, bspw. bei zertifizierten Lieferketten oder CO₂-Reduzierungsmaßnahmen. Der gesamte Prüfprozess ist dabei kostenfrei.

Die **Investitionsgarantien des Bundes** schützen deutsche Direktinvestitionen im Ausland wirksam gegen politische Risiken wie Enteignung, Krieg und Aufruhr, Zahlungsprobleme oder den Bruch staatlicher Zusagen. Sie geben langfristig Sicherheit, was Eigen- und Fremdkapitalgeber zu schätzen wissen. So sichert der Bund auch nach wie vor Investitionen in der Ukraine gegen politische Risiken ab und fördert damit den Wiederaufbau. Für 35 Diversifizierungsländer und für klimafreundliche Projekte bieten Investitionsgarantien besonders günstige Konditionen.

Sprechen Sie uns gern an!

Herwig Maaßen und **Florian Karges** sind Senior Manager bei PwC. PwC ist vom Bund mit der Geschäftsführung der Investitionsgarantien betraut (www.investitionsgarantien.de) und unterstützt die DEG bei ImpactConnect (www.deginvest.de/impactconnect).



E-Auto XIAOMI SUV7: 800 km Reichweite für rund 32.000 Euro

- ▶ stark aus der ROI-Perspektive (Return on Investment). Klar ist das wichtig. Gleichzeitig sollten wir uns die Frage stellen, wie wir mit Digitalisierung Geld verdienen und nicht nur sparen können. China denkt an den Gewinn durch Daten – Kosteneinsparungen sind nur ein Nebenprodukt.
- **Eigene Hausaufgaben machen:** Letztlich liegt es an uns, eine Vision für unsere Zukunft zu entwickeln. Wichtig ist, dass wir diese Vision zügig und konsequent umsetzen. Wir sollten die Frage beantworten, wie unsere Wertschöpfungskette der Zukunft aussehen soll und welche Rolle wir in einer globalen, vernetzten Welt einnehmen wollen.
- **China ist nicht gleich China:** Wir haben nur einen kleinen Ausschnitt des Landes gesehen. Die Volksrepublik blickt anders auf viele Themen und Konfliktpunkte, Technologie ist aber immer auch Politik. Das sollte man im Blick halten.

Meine Bilanz der Reise

Die Reise hat mich wirklich inspiriert, ich komme mit viel Motivation und Lust auf Technologie, Innovation, Digitalisierung als Geschäftsmodell sowie Veränderungswillen zurück. Ich möchte an unseren Visionen und der digitalen Zukunft des Mittelstandes arbeiten. Und da hilft womöglich auch ein Abendessen an einem runden Tisch: In China findet fast jede Mahlzeit an einem runden Tisch statt. Das fördert den Austausch und das Miteinander, keiner sitzt abseits. Ich finde: Wir sollten uns mehr an runde Tische setzen!

Last, but not least möchte ich mich herzlich bei Britta Wormuth und Jan Jovy bedanken, die im Schulterschuss zwischen der INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC diese beeindruckende Reise ermöglicht haben. ●



Essen an runden Tischen: typisch für China

Christoph Haß

ist Geschäftsführer der Possehl Digital GmbH. Der Beitrag spiegelt seine persönliche Meinung wider, nicht die von Possehl Digital. Possehl Digital ist einer von zehn eigenständigen Geschäftsbereichen der Lübecker Possehl-Gruppe, einer stiftungsgeführten Unternehmensgruppe von mittelständischen Industrieunternehmen. Possehl Digital beteiligt sich an digitalen Technologieunternehmen, um die digitale Transformation in der Gruppe sowie im industriellen Mittelstand voranzubringen.

Meinung

VON MORITZ HUNDHAUSEN

Der Zweck heiligt nicht die Mittel

Die Lieferkettenrichtlinie beschädigt das Ansehen der EU.

Im Juni fand die Europawahl statt. Aktuelle Diskussionen in Brüssel drehen sich immer häufiger um Parteien, Programme und Personen. Doch bevor der harte Wahlkampf begonnen hat, durchlief die EU noch einen legislativen Endspurt. Sie verfolgte das Ziel, möglichst viele Gesetzesvorhaben über die politische Zielinie zu bringen. Dabei hat die aktuelle EU-Kommission unter Präsidentin Ursula von der Leyen in den vergangenen Jahren schon deutlich mehr Initiativen auf den Weg gebracht als die Kommission davor.

Ehe der Legislativapparat der EU nach der Wahl voraussichtlich im Spätherbst wieder Fahrt aufnimmt, ist das Schicksal zuvor nicht abgeschlossener Gesetzesinitiativen trotz Kontinuitätsprinzip oft ungewiss. Das betrifft etwa das geplante Renaturierungsgesetz der EU. Die Verhandlungen auf den letzten Metern führten zu keiner Einigung. Dies hätte eigentlich auch für die EU-Lieferkettenrichtlinie gegolten. Zunächst fand das Gesetz im Kreise der Mitgliedstaaten keine Mehrheit. Doch vor Wahlen geht es um politische Symbole, auch wenn sie bei ge-



Moritz Hundhausen

Die Lieferkettenrichtlinie dient mit dem Schutz von Umwelt und Menschenrechten wichtigen Zielen. Sie ist gut gemeint, aber schlecht gemacht. Der Zweck heiligt nicht die Mittel. Wer das politische Handwerk so unausgewogen betreibt, riskiert das Ansehen der EU und ihrer Gesetze. Statt gemeinsam die europäische Idee fortzuentwickeln, verhärten sich die Fronten politischer Lager. Und dass ein EU-Gesetz nach einer Europawahl konkretisiert werden muss, um es praxistauglich zu machen, kam schon in der vorherigen Legislaturperiode vor. So wurde die Einwegkunststoffrichtlinie kurz vor der Wahl 2019 verabschiedet, zwei Jahre später folgten dann die zu ihrer Umsetzung nötigen Leitlinien.

Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre gibt die für Europa wichtige Schuman-Erklärung von 1950 die nötige Orientierung. Der frühere französische Außenminister und Gründervater Europas stellte darin klar, dass die Entwicklung Europas viele Schritte erfordere und keinem zentralen Plan folge. Es geht ihm um die nötige Realpolitik und um die europäische Entwicklung auf Basis sukzessiver Tatsachen statt großer Ideologien.

Hierzu gehört etwa ein zentraler Rechtsakt zum Abbau von Bürokratie in verschiedenen Bereichen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung braucht dringend Vereinfachungen, um für Unternehmen handhabbar

zu werden. Auch die Umsetzung des „One in, one out“-Prinzips der EU-Kommission muss für Unternehmen in der Praxis endlich spürbar werden. Dazu braucht es eine einheitliche Berechnungsgrundlage für Bürokratiekosten und Erfüllungsaufwand.

Es ist Europa zu wünschen, dass die künftige EU-Kommission dies besser beherzigt. ●



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.

”

Wer das politische Handwerk so unausgewogen betreibt, riskiert das Ansehen der EU und ihrer Gesetze.“

Moritz Hundhausen

nauem Hinsehen fragwürdig sind. Also entstand innerhalb kürzester Zeit unter belgischer Ratspräsidentschaft eine neue Gesetzesvariante, die somit zwar leichter daherkommt als befürchtet, für viele Unternehmen dennoch schwer wiegt. Diese „übers Knie gebrochene“ Fassung fand am 15. März die nötige Zustimmung. Wohlgermerkt: Der Richtlinienvorschlag der EU-Kommission liegt bereits seit Februar 2022 auf dem Tisch. Es hätte also viel Zeit für bessere Lösungen gegeben. Berechtigte Belange der Unternehmenspraxis wurden vernachlässigt, Fragen der Handhabbarkeit des Gesetzes spielten von Beginn an eine untergeordnete Rolle.

VON NORBERT KÜHNIS

Nachfolge – gemeinsame, getrennte und neue Wege gehen

Nachfolge und Familienunternehmen sind unzertrennbar miteinander verbunden. Die Nachfolge stand daher auch im Mittelpunkt der Flagship-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ von PwC Schweiz. Über 100 Familienunternehmer diskutierten über Wege und Umwege zur Sicherung des unternehmerischen Fortbestands. Ausgangspunkt der Debatte waren drei berührende Nachfolgeschichten.



Foto: PwC

(v.l.n.r.): Norbert Kühnis, Thomas Schurter, Daniel Spring, Susanne Lebrument, Kurt Spring, Alexandra Bertschi, Kiki Maeder

Wie geht es weiter?“ Diese Frage beschäftigt Inhaberfamilien und Familienunternehmen ein Leben lang. Wie unterschiedlich die Antworten und Lösungen aussehen können, wurde auf der PwC-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ am 18. April 2024 in Zürich deutlich. Susanne Lebrument von der Samedia AG, Thomas Schurter von der SCHURTER Group AG sowie Daniel und Kurt Spring von der Pureon AG schilderten ihre ganz eigenen Geschichten, wie sie die Nachfolge in ihrem jeweiligen Familienunternehmen weitsichtig und einvernehmlich geregelt haben.

So stimmig klingt Disharmonie

Ein Nachfolgeprozess läuft selten harmonisch ab. Dass eine Disharmonie auch schöpferische Kraft freisetzen kann, erfuhr Susanne Lebrument am eigenen Leib. Heute ist sie Vizepräsidentin und Delegierte des Verwaltungsrats des Südostschweizer Medienhauses Samedia AG.

Ihre Entscheidung für ein Psychologiestudium liess einst den Groll des Vaters wie ein Unwetter über die junge Frau niedergehen, wie Susanne Lebrument berichtete. Noch während der Studienzeit bat Vater Hanspeter Lebrument seine Tochter, ins Fa-

milienunternehmen einzutreten. „Du hast 30 Minuten Zeit, dich zu entscheiden“, lautete das ungeduldige Ultimatum des Familien- und Firmenpatrons. Sie entschied sich für das Medienhaus und damit für eine naturgewaltige Vater-Tochter-Dynamik. Das Familienunternehmen hat Susanne Lebrument mit Eigenschaften wie der Liebe zu Qualitätsjournalismus, Geradlinigkeit und Pioniergeist bereichert, die ihr unternehmerisches Wirken noch heute prägen.

Nach einem vierjährigen Nachfolgeprozess übernahm Susanne Lebrument gemeinsam mit ihren beiden Brüdern das Familien-

unternehmen. Ihre Motivation: „Es war eine Mischung aus dem Lebenswerk meines Vaters und gesellschaftspolitischer Verantwortung, aber auch Neugier, den Familienbetrieb zu übernehmen und weiterzuführen.“ Schon bald formte das Nachfolgetrio der Lebrument-Geschwister ein Team mit der strategischen Absicht, die Samedia AG enkeltauglich zu machen und sie in die nächste Generation zu führen. Diese Revolution ist gelungen. Heute ist die Samedia AG das einzige mittelständische unabhängige Medienunternehmen in der Schweiz.

Alles geplant und trotzdem kommt alles anders

Bei der SCHURTER Group AG, einem Hersteller von elektronischen Komponenten, Eingabesystemen und Systemlösungen für Geschäftskunden, nahm die Nachfolge eine schicksalhafte Wendung, als der designierte Nachfolger und Vertreter der vierten Generation auf einer Bergtour mit nur 32 Jahren tödlich verunglückte. Thomas Schurter, heute Verwaltungsratsmitglied, und seine Geschwister als weitere Mitglieder der dritten Generation mussten den gesamten Nachfolgeprozess neu aufrollen, wie er berichtete.

Die Herausforderung: Die operativ tätig gewesenen Familienmitglieder der dritten Generation waren zu diesem Zeitpunkt bereits pensioniert. Dies könnte der Anlass dafür gewesen sein, dass die Meinungen für die zukünftige Ausrichtung der Unternehmung anfänglich weit auseinandergegangen sind, doch mithilfe eines erfahrenen Familien-Coaches entschied sich die Inhaberfamilie gemeinsam für einen Verkauf.

Familie Schurter zog wertvolle Erkenntnisse aus dieser Lösung. Eine von Thomas Schurters Äußerungen hat mich besonders berührt: „Die emotionale Komponente eines Transaktionsprozesses ist sehr herausfordernd, denn letztlich verkauft man auch die Familienidentität. Danach geht der langjährige Einfluss der Familie auf die Unternehmung verloren. Man muss sich zurückziehen und das Zepter abgeben.“

Auf die NextGen vertrauen

Die Nachfolgeregelung der Pureon AG, eines integrierten Anbieters von Oberflächenlösungen, ließe sich dagegen als Bilderbuchlösung beschreiben. Nachfolger Daniel Spring und Vater Kurt Spring skizzierten den Verlauf: Ende der 1990er-Jahre sah Kurt Spring, der damalige CEO und Vertreter der zweiten Generation, die Zeit für eine Nachfolgeplanung gekommen. Seine Gretchenfrage: Wollen die Söhne Daniel und Martin einsteigen? Und können sie es auch? „Als meine Söhne um die 30 waren, wollte ich die Weichen stellen. Später wäre es vielleicht zu spät gewesen“, erinnerte sich Kurt Spring.

Nach ein paar Tagen Bedenkzeit sagten beide Söhne unabhängig voneinander zu. Ab diesem Tag wurde das Vorhaben konkretisiert. Für Kurt Spring war klar: „Ich wollte mich zurückziehen, auch physisch. Der Chefsessel sollte einen neuen Be-Sitzer bekommen. Die NextGen muss ihre eigenen Fehler machen.“ Mithilfe von Experten wurden Businesspläne geschrieben, die Firmengruppe neu strukturiert und die Finanzierung gesichert. Von der Zusage der NextGen bis zur Durchführung der Transaktion vergingen gerade einmal zwölf Monate.

„Unser Vorgehen hat hervorragend geklappt. Auch für die Mitarbeitenden war klar, wer nun das Zepter in der Hand hält“,



lungen mit auf den Weg. Mich persönlich haben diese Erkenntnisse am meisten beeindruckt: Die Nachfolge ist immer ein Abwägen zwischen dem Wohl der Familie und des Unternehmens. Diese Balance ist fragil, denn hier treffen Emotionen und Fakten aufeinander; mit der Zeit verändern sich deren Gewichte. Die nächste Generation wächst z.B. schneller heran, als man sich bewusst ist. Und schließlich redet das Schicksal immer ein Wörtchen mit. Deshalb ist die Nach-

”

Die emotionale Komponente eines Transaktionsprozesses ist sehr herausfordernd, denn letztlich verkauft man auch die Familienidentität.“

Thomas Schurter

lautete Kurt Springs Fazit. Sein Leben nach dem Rücktritt beschrieb er so: „Nach der Firmenübergabe bin ich mit meiner Frau rund um Europa von Schweden bis zur Türkei gesehelt. Heute bin ich als Private-Equity-Investor tätig. So habe ich wieder etwas zu tun.“ Daniel Springs wichtigste Erfahrung aus der Nachfolgeplanung: „Mit jungen Jahren ein eigenes Unternehmen nach meinen Vorstellungen weiterzuentwickeln, war für mich ein großes Glück.“ Daniel und Martin Spring denken bereits über die Übergabe an die vierte Generation nach und wollen dabei ebenso muntergültig vorgehen wie ihr Vater. Dieser schloss den Vortrag mit einem Augenzwinkern und den Worten: „Übrigens: Auch Unternehmergattinnen merken, wenn für den Chef die Zeit gekommen ist abzutreten.“

Fürs Unternehmen und fürs Leben gelernt

Die Referenten gaben den Teilnehmern wertvolle Impulse für ihre eigenen Familienunternehmen und Nachfolgerege-

folge eine Lebensaufgabe und eigentlich nie vollständig abgeschlossen. Wer sie frühzeitig in Angriff nimmt und dabei die NextGen einbezieht, erhöht die Wahrscheinlichkeit, richtig zu entscheiden und den Fortbestand des Familienunternehmens nachhaltig zu sichern. ●



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

Für jeden Zweck und alle Branchen



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





RENAISSANCE DER WERTE

**WERT SCHAFFEN
IN EINER WELT IM WANDEL**

... unter diesem Leitmotiv möchten wir mit Ihnen am 14. November auf dem diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforum diskutieren, wie wertegeleitetes Unternehmertum Bestand sichert und dies aus verschiedenen Perspektiven – geopolitisch, ethisch, wirtschaftlich und kulturell. Als Speaker begrüßen wir unseren ehemaligen Außenminister Joschka Fischer, den Grandseigneur der deutschen Wirtschaft Dr. Jürgen Herhaus, den CEO der Telekom Tim Höttges, die Beiratsvorsitzende der edding AG Julia Ledermann, den Kapuzinermönch Bruder Paulus und die geschäftsführende Gesellschafterin der LAT Gruppe Larissa Zeichhardt uvm.



**Hier geht's zur
Anmeldung.**



Ihre Ansprechpartnerinnen

 @intesakademie

 [www.linkedin.com/
company/intes-akademie](https://www.linkedin.com/company/intes-akademie)

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

Marianne Pfefferkorn-Klug
Programmleitung Unternehmer-
Erfolgsforum | Prokuristin
m.pfefferkorn-klug@intes-akademie.de
Tel.: 0228/85469665