

FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 04/24



FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2024

MARTIN WENTZLER UND MATHIAS THIELEN VON DER FREUDENBERG-GRUPPE
FÜR HERAUSRAGENDE GOVERNANCE IM ZUSAMMENSPIEL VON FAMILIE UND
UNTERNEHMEN AUSGEZEICHNET

„Den Menschen mit Respekt
begegnen“

Dr. Jürgen Heraeus über Werte,
die NextGen und Deutschland

„Was hat der Nationalismus gebracht außer
Krieg und Zerstörung?“

Joschka Fischer über die US-Wahlen, Kriege
und die Folgen für Deutschland

„Langfristig wird sich nur eine nachhaltige
Unternehmenspraxis rechnen“

Julia Ledermann über den Wandel
der edding AG zu „profit for“

Liebe Leserin, lieber Leser,

sie erwirtschaften zusammen 172 Mrd. Euro Umsatz, beschäftigen 500.000 Mitarbeiter und sind in Summe 2.390 Jahre alt, die 20 Preisträger der Auszeichnung „Familienunternehmer des Jahres“. Anlässlich des 20-jährigen Jubiläums widmeten wir den Preisträgern den Vorabend des diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums – und das Buch „Family Business Matters – Inspiration aus 20 Jahren Familienunternehmer des Jahres“.

Martin Wentzler und Mathias Thielen, als Vertreter der Familie hinter der Freudenberg-Gruppe, wurden in diesem Jahr zum „Familienunternehmer des Jahres“ ausgezeichnet. Mit ihnen hat die Jury ihr Fingerspitzengefühl, ihre Weitsicht und ihre Kompromissfähigkeit ausgezeichnet, die notwendig sind, um die Interessen der mehr als 370 Gesellschafter unter einen Hut zu bringen und diese für das Unternehmen zu begeistern. Gewürdigt wurde auch der große unternehmerische Erfolg durch Internationalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit. Die Familie kann sich gleich über ein Doppeljubiläum freuen, denn Freudenberg feierte in diesem Jahr sein 175-jähriges Bestehen.

Werte spielen in der aktuellen Zeit eine besondere Rolle: Sie geben Orientierung, Halt und Stabilität. Grund genug, sie zum Leitmotiv „Die Renaissance der Werte“ des Unternehmer-Erfolgsforums zu machen. Welche Werte den Erfolg von Heraeus geprägt haben, erläutert Dr. Jürgen Heraeus.

Wie es gelingt, stark durch den Wandel zu gehen – und warum Werte dabei unverzichtbar sind, weiß Bruder Paulus.

Joschka Fischer fürchtet angesichts der Wahl von Donald Trump zum neuen US-Präsidenten und des imperialistischen Ostens ein Ende des liberalen Westens und mahnt zu mehr Geschlossenheit in Europa.

Geschlossenheit verkörpern die Gesellschafter der edding AG. Denn sie haben den Purpose des Unternehmens von „for profit“ zu „profit for“ gewandelt, um sich für eine bessere Welt einzusetzen.

Es war ein wunderbares Unternehmer-Erfolgsforum 2024. Wir freuen uns auf Sie im Jahr 2025. Bis dahin wünschen wir eine gute Lektüre.

Herzlichst



Britta Wormuth



Peter Englisch

TITELSTORY

„Die Anzahl geeigneter Unternehmenslenker steigt nicht parallel zur Größe der Familie“

Martin Wentzler und Mathias Thielen über Zusammenhalt, Innovation und Zuversicht 3

„Meine Skulptur ‚Embrace Me Now‘ ist eine Hommage an die Ursprünge von Freudenberg“

Michael Dekker über seine Skulptur für die Preisträger 6

ZIELE UND WERTE

„Den Menschen mit Respekt begegnen“

Dr. Jürgen Heraeus über Werte, die NextGen und Deutschland 8

10



STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Was hat der Nationalismus gebracht außer Krieg und Zerstörung?“

Joschka Fischer über die US-Wahlen, Kriege und die Folgen 10

WISSENSCHAFT

Ohne Werte ist alles nichts

Das Erfolgsgeheimnis langlebiger Familienunternehmen 13

UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM

Foto-Gala: Impressionen 14

16



NEXTGEN

„Langfristig wird sich nur eine nachhaltige Unternehmenspraxis rechnen“

Julia Ledermann über „profit for“ statt „for profit“ 16

ZIELE UND WERTE

„Wandler zwischen den Welten“

10 persönliche und unternehmerische Thesen von Bruder Paulus 18

INTES

20 Jahre Familienunternehmer des Jahres

Deutschlandreise und Foto-Gala 20

AUS DEM NETZWERK

Taten statt Worte: „Was man gibt, kommt auch wieder zurück“

Reto Blaser über Philanthropie in Familienunternehmen 22

„Firmen, die sich nicht engagieren, gibt es bald nicht mehr“

Dr. Christina Meinel über Nachhaltigkeit, Kultur und Werte 24

Rubriken

Familienunternehmen in Zahlen 7

Service 25

Meinung von Prof. Rainer Kirchdörfer 26

Seminare 27

INTES Family Business Matters

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

Herausgeber: Britta Wormuth und Peter Englisch

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann

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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.

Kontakt zur Redaktion über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

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

MATHIAS THIELEN UND MARTIN WENTZLER IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH UND UWE RITTMANN



„DIE ANZAHL GEEIGNETER UNTERNEHMENSLENKER STEIGT NICHT PARALLEL ZUR GRÖSSE DER FAMILIE“

Die Freudenberg-Gruppe kann sich 2024 über ein Doppel-Jubiläum freuen: Sie feierte ihren 175. Geburtstag und wurde von INTES als 20. „Familienunternehmer des Jahres“ ausgezeichnet. Das Jahr 2024 markiert zudem einen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte: Mit Mathias Thielen hat ein Vertreter der sechsten Generation den Vorsitz von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss von Martin Wentzler übernommen.

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Auszeichnung als „Familienunternehmer des Jahres 2024“!

MARTIN WENTZLER: Wir freuen uns sehr über die Auszeichnung. Gleichzeitig ist es uns sehr wichtig, darauf hinzuweisen, dass für diesen Preis die Unternehmensleitung eine ebenso entscheidende Rolle spielt. Denn bei Freudenberg ist der Vorstand beziehungsweise

die Unternehmensleitung für die operative Führung des Unternehmens verantwortlich. Bei einem Familienunternehmen müssen viele Steine zusammenpassen, wie bei einem Mosaik.

MATHIAS THIELEN: Das sehe ich auch so: Die Leistung der Mitarbeitenden und der Unternehmensleitung bildet den Grundstein für diese Auszeichnung.

Was hat Freudenberg in den vergangenen Jahren besonders geprägt?

MW: Eine Pandemie wie Corona und ein Krieg in Europa wie in der Ukraine – an so etwas hat niemand gedacht. Das sind Ereignisse mit großen Auswirkungen auf Politik, Gesellschaft, Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt.

Wenn ich auf das schaue, was uns bei Freudenberg geprägt hat, dann gehört

► dazu die Gründung der Freudenberg SE im Jahr 2012. Dafür gab es verschiedene Auslöser: von notwendigen Anpassungen der Führungsorganisation und Corporate Governance bis hin zu steuerlichen Gründen unserer Gesellschafter, von denen viele im Ausland – in England, Kanada und den USA – leben. Mit der Gründung der Freudenberg SE tauchten dann viele weitere Themen auf, in die wir uns zunächst intensiv einarbeiten mussten. Das war ein Lernprozess. Hinzu kamen die Formvorschriften des Aktiengesetzes.

MT: Für mich gibt es mehrere Erfolgsgeschichten. Erstens die Internationalität: Seit der Firmengründung 1849 gibt es Kundenbeziehungen in die USA, ab den 1850er-Jahren Handelsbeziehungen nach Brasilien, Indien, China und nach Australien. Heute ist Freudenberg ein globales Unternehmen mit rund 200 Produktionsstandorten in rund 60 Ländern. Zweitens das Qualitätsbewusstsein: Bereits auf der ersten Weltausstellung 1851 in London wurden die Freudenberg-Leder für ihre exzellente Qualität ausgezeichnet. Und drittens unsere Innovationen: Die erste Innovation ist der Einstieg in die Lackleder-Produktion, mit der das Unternehmen seinen ersten wirtschaftlichen Boom erlebt und sich zum größten Lederhersteller Deutschlands entwickelt hat. Seither ziehen sich Innovationen wie ein roter Faden durch die Unternehmensgeschichte und sind ein wesentlicher Teil des Unternehmenserfolgs. Sie reichen von der Chromgerbung über den Einstieg in die Dichtungstechnik und den Simmerring, die Entwicklung der ersten Vliesstoffprodukte über Schwingungstechnik bis hin zu modernsten Entwicklungen in der Brennstoffzelle und Batterietechnik. Aktuell ist etwa ein Drittel unserer Produkte jünger als vier Jahre.

Viele Ihrer Top-Management-Funktionen besetzen Sie mit Kandidaten aus Ihrem Haus. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

MT: Hier hat die Unternehmensleitung sehr frühzeitig die Weichen richtig gestellt. Früher hatte jeder Geschäftsbereich seinen eigenen Talentpool. Heute ist es normal, im Unter-

nehmen zu rotieren. Es wird sogar erwartet – von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden selbst. Denn sie wissen: Bei Freudenberg kann man Karriere im eigenen Haus machen und muss dafür nicht das Unternehmen wechseln. Dafür sollte man das eigene Unternehmen in seiner Breite und Vielfalt kennen. Und unser Talentmanagement funktioniert. Im vergangenen Jahr konnten wir rund 20 Positionen in den beiden obersten Führungsebenen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzen.

MW: In diesem Zusammenhang steht auch, dass wir in den vergangenen Jahren die Rolle der Familie im Unternehmen klar definiert und dafür mit externer Hilfe eine Regelung erarbeitet und verabschiedet haben. Danach dürfen Familienmitglieder in allen Ausbildungsstadien – Praktikum, Ausbildung oder duales Studium – im Unternehmen arbeiten. Sobald allerdings die Ausbildung abgeschlossen ist, müssen sie das Unternehmen verlassen. Eine

Wie sind Ihnen diese einschneidenden Veränderungen mit 370 Gesellschaftern gelungen?

MW: Die Familie hat ihre Rechte weitgehend an den 13-köpfigen Gesellschafterausschuss bzw. den Aufsichtsrat delegiert. Beide Gremien unterstützen strategisch bei der Suche nach den richtigen Lösungen sehr intensiv und eng die Unternehmensleitung.

Wenn Sie heute auf die große Freudenberg-Familie blicken: Was gibt Ihnen Mut und Zuversicht für die Zukunft?

MT: Wir sind eine Familie, die mitunter kontrovers diskutiert, vielfältig ist und trotzdem sehr harmonisch und respektvoll miteinander umgeht. Der Gesellschafterkreis steht voll hinter dem Unternehmen und seinen Werten. Wir haben es sehr gut geschafft, trotz unterschiedlicher Interessen, als Familie zusammenzuhalten und das Unternehmen an die erste Stelle zu stellen. Das macht mir Mut.

”

„Etwa ein Drittel unserer Produkte ist jünger als vier Jahre.“

Mathias Thielen

Rückkehr ins Unternehmen ist erst möglich, wenn sie sich erfolgreich beruflich weiterentwickelt haben. Dann können sie sich für die oberen beiden Führungsebenen bewerben. Dafür durchlaufen sie den regulären Bewerbungsprozess.

Davon waren nicht alle Familienmitglieder begeistert, oder?

MW: Das stimmt. Es hat am Anfang ein bisschen geknirscht, weil sich der eine oder die andere gefragt hat: Was passiert denn mit meinem Kind, wenn es so weit ist? Da mussten wir Überzeugungsarbeit leisten. Am Ende hat dieser Prozess aber viel zur Glaubwürdigkeit und Transparenz unserer Governance und der Familienpolitik insgesamt beigetragen.

Wie haben Sie das hinbekommen?

MW: Mit viel Arbeit. Wir versuchen, unsere Gesellschafter für das Unternehmen zu begeistern. Wir verstehen uns in erster Linie als Unternehmerfamilie, die nicht ausschließlich am finanziellen Erfolg interessiert ist, sondern daran, das Unternehmen langfristig zu stärken und für die nächsten Generationen zu erhalten. Dafür muss die Familie immer wieder ans Unternehmen herangeführt werden, z.B. durch den Gesellschafter-Informationskreis, bei dem Betriebsbesichtigungen auf dem Programm stehen, Gespräche mit Mitarbeitenden, die Vorstellung von Produkten und deren Herstellung. Ich finde es wichtig, dass gerade die jungen Gesellschafter lernen, dass Dichtungen nicht vom Himmel fallen, sondern von den Mitarbeitenden in harter Arbeit in einer anstrengenden Arbeitsumgebung gefertigt werden.

MT: Es ist eine große Aufgabe für die nächsten Generationen, dass diese Unternehmensnähe bei einer immer größer werdenden Familie langfristig erhalten bleibt. Solche Programme sind dafür wichtig. Bei den regulären Gesellschafterversammlungen dürfen Gesellschafter erst teilnehmen, wenn sie volljährig sind. Wir versuchen zudem, die unter 18-Jährigen zusammenzubringen, damit möglichst früh Kontakte und persönliche Verbindungen entstehen. Auch hier haben wir eigene Formate entwickelt. 2023 haben wir z.B.



(v.l.n.r.): Britta Wormuth, Martin Wentzler, Mathias Thielen, Dr. Maria Freudenberg-Beetz, Prof. Dr. Emanuel Towfigh, Paola Wentzler, Martin Haas-Wittmüß, Prof. Dr. Nadine Kammerlander

eine Fallstudie zu einem Unternehmenskauf durchgespielt. Allen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern müssen wir immer wieder sig-

Gesellschafterversammlung teilnehmen, nach vorne kommen, sich vorstellen und eine kurze Rede halten – egal, wie alt oder jung sie sind.

wieder einmal ändern?

MW: Ein Phänomen lässt sich in vielen Familiengesellschaften feststellen: Die Anzahl der geeigneten Unternehmenslenker steigt nicht unbedingt parallel zur Größe der Familie. Außerdem gibt es immer einen kritischen Aspekt, wenn Familienmitglieder Karriere machen: Es stellt sich oft die Frage, ob jemand befördert wird, weil er Familienmitglied ist, oder womöglich nicht befördert wird, weil er der Familie angehört. Diese Konflikte wollten wir vermeiden.

MT: Unser Fokus liegt sehr eindeutig auf dem Beitrag zur Governance, den die Familie über den Gesellschafterausschuss leistet. Deshalb versuchen wir, Familienmitglieder zu animieren, die auf Basis eigener Berufserfahrung irgendwann in diesem Gremium ihre Expertise zur Verfügung stellen. ●

”

„Wir verstehen uns als Unternehmerfamilie, die nicht ausschließlich am finanziellen Erfolg interessiert ist.“

Martin Wentzler

nalisieren: Das Unternehmen interessiert sich für euch!

Viele Ihrer Gesellschafter leben im Ausland. Finden die Gesellschafterversammlungen auch einmal in einem anderen Land statt?

MW: Unser Gesellschaftsvertrag sieht vor, dass wir uns in Weinheim treffen. Und das funktioniert auch gut. Bei der jüngsten Versammlung waren rund 340 Gesellschafterinnen und Gesellschafter dabei. Am Sonntag nach der Versammlung treffen wir uns traditionell zum Familien-Brunch in der Gründervilla, dem Hermannshof.

Gibt es in Ihrem Gesellschafterkreis sonst noch Rituale?

MW: Ja, z.B. müssen alle, die erstmals an der

Außerdem erhalten alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter jedes Jahr ein Weihnachtsgeschenk vom Unternehmen.

Im Moment ist bei Freudenberg kein Familienmitglied in der operativen Führung des Unternehmens. Könnte sich das

AUSZEICHNUNG

Familienunternehmer des Jahres 2024

Freudenberg sei ein Beispiel für eine herausragende Governance – des Unternehmens und der Familie, attestiert die INTES-Jury Martin Wentzler, bis Juli 2024 Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses von Freudenberg, und seinem Nachfolger Mathias Thielen. Die erste Reaktion: Dieser Preis sei ohne die Unternehmensleitung, insbesondere den langjährigen CEO Dr. Mohsen Sohi, und die Beschäftigten nicht möglich gewesen. Das bringt zum Ausdruck, was Freudenberg besonders macht – die enge Zusammenarbeit von Familie und Unternehmen. Durch kluges und vorausschauendes Handeln ist es gelungen, die Interessen der 370 Gesellschafter im Gesellschafterausschuss zu bündeln. Dadurch hat sich Freudenberg zu dem diversifizierten, internationalen und hochinnovativen Technologieunternehmen entwickeln können, das es heute ist.

UNTERNEHMEN

Freudenberg SE

175 Jahre – das ist ein stolzes Alter für ein Unternehmen mit 370 Gesellschaftern, mehr als 52.000 Beschäftigten und fast 12 Mrd. Euro Umsatz. Den Grundstein legte Carl Johann Freudenberg, als er sich 1849 in eine Lederfabrik einkaufte. „Go big or go down“ lautete seine Devise. Daran haben die Nachfolgenerationen angeknüpft. Wo Freudenberg überall drinsteckt, verrät die Webseite: „Lösungen der Freudenberg-Gruppe sorgen dafür, dass die Luft in Räumen reiner wird, dass Autos fahren können und Wunden schneller heilen. Und dies sind nur drei Beispiele, stellvertretend für Tausende von Anwendungen.“

MICHAEL DEKKER IM GESPRÄCH MIT ANTONIA LEHMANN-TOLKMITT

„Meine Skulptur ‚Embrace Me Now‘ ist eine Hommage an die Ursprünge von Freudenberg“

Der „Familienunternehmer des Jahres“ erhält nicht nur eine Urkunde, sondern auch eine Skulptur. Der Künstler der diesjährigen Preisträger-Skulptur, Michael Dekker, schildert im Gespräch mit der Kuratorin und Kunstberaterin Dr. Antonia Lehmann-Tolkmitt, was Skulptur und Preisträger verbinden.

Michael, du hast eine abgeschlossene Ausbildung zum Landwirt, hast Geografie studiert und die Klasse der Baukunst besucht, während du dich als Meisterschüler von Prof. Tony Cragg an der Kunstakademie Düsseldorf der Bildhauerei gewidmet hast. Wie hängen diese Bereiche für dich zusammen?

MICHAEL DEKKER: Nach dem Abitur entschied ich mich für die landwirtschaftliche Ausbildung. Ich fand es spannend, mich mit Bereichen wie Tierhaltung, Ackerbau, Grünlandwirtschaft, agrarwissenschaftlichen Forschungen und Landtechnik auseinanderzusetzen. Dass mein Hauptinteresse dem eigenen künstlerischen Schaffen gilt, war mir immer bewusst, und so führte mich mein Weg an die Kunstakademie Düsseldorf. Das bildhauerische Arbeiten schien mir eine besonders geeignete Form zu sein, um meine Beobachtungen ästhetisch ausloten zu können. Mit dem Geografiestudium konnte ich natur- und gesellschaftswissenschaftlichen Fragestellungen nachgehen, die mir in meiner schöpferischen Arbeit begegnen. Die Gasthörerschaft in der Baukunstklasse der Kunstakademie Düsseldorf erweiterte mein bildhauerisches Verständnis und ermöglichte mir, das architektonische Denken in Bezug auf meine Arbeit zu fokussieren.

Welche Themen sind relevant in deiner Arbeit?

In meinen Werken fließen all diese Beobachtungen, Erfahrungen und Reflexionen zusammen. So gibt es Bezüge zu geologischen Schichtungen, Erosionen und dynamisch-tektonischen Prozessen der oberen Schichten des Erdmantels, der Lithosphäre. Auch interessieren mich urbane Räume und wie sie auf uns als Menschen wirken. Hinzu kommt der Klang, eine musikalische Rhythmik, die meinen Arbeiten innewohnt. Hier spannt sich der Bogen zu einer poetisch-sphärischen Annäherung an die Welt.

Inwiefern stellst du mit deiner Skulptur ‚Embrace Me Now‘ einen Bezug zum diesjährigen Preisträger, der Firma Freudenberg, her?

Die Gründung der Freudenberg Group geht auf die Übernahme einer Gerberei in Weinheim Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Meine Skulptur „Embrace Me Now“ verbindet mit Freudenberg das Leder, die Bänder und auch die spezifischen Oberflächenbehandlungen, auf die sich das Unternehmen erfolgreich spezialisierte. Die Skulptur wurde aus Cor-



„Embrace Me Now“, Michael Dekker, Cortenguss, 53 x 50 x 42 cm

Foto: Studio Michael Dekker

tenstahl gegossen – ein Material, das auch für Innovation steht. Auf der Oberfläche entsteht durch Oxidation eine Rostpatina, die eine besondere Ästhetik ermöglicht, ohne wie bei herkömmlichem Stahl ein Durchrosten zu bewirken. Die aus den Lederformen hervorgegangenen Dichtringe umschließen einen leeren Raum. Eine Geste, die im Sinne eines freien imaginären, schöpferischen Spiels aufgegriffen wird – die Luft, der Leerraum entwickelt sich zum Bestandteil des Volumens der Skulptur. So sehe ich „Embrace Me Now“ als eine Hommage an die Ursprünge des Unternehmens und den Forschergeist der Mitarbeitenden, der die Entwicklung innovativer Produkte ermöglicht. ●



Dr. Antonia Lehmann-Tolkmitt ist Gründerin der Plattform LT Fine Art Advice. Sie berät seit fünf Jahren bei der Auswahl der Preisträger-Skulptur für den „Familienunternehmer des Jahres“: www.fineartadvice.de



ZUR PERSON

Michael Dekker, geboren 1983 in Ludwigshafen am Rhein, lebt und arbeitet in Wuppertal und Düsseldorf. Seine mit zahlreichen Preisen ausgezeichneten Werke sind Bestandteil privater und öffentlicher Sammlungen. 2023 wurde seine auf der Skulpturenbiennale „Blickachsen 13“ in Bad Homburg ausgestellte Skulptur „Suite“ (Aluminiumguss) mit dem „Preis der Freunde und Förderer der Blickachsen“ ausgezeichnet. 2025 folgt die Biennale Wuppertal (Kunsthalle Barmen) in Wuppertal. www.michael-dekker.de

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Familienunternehmer des Jahres 2004–2024 in Zahlen

In Summe erzielen die 20 Familienunternehmer des Jahres ...

172 Mrd. Euro Umsatz

sind 2.390 Jahre alt

haben 476.000 Mitarbeitende

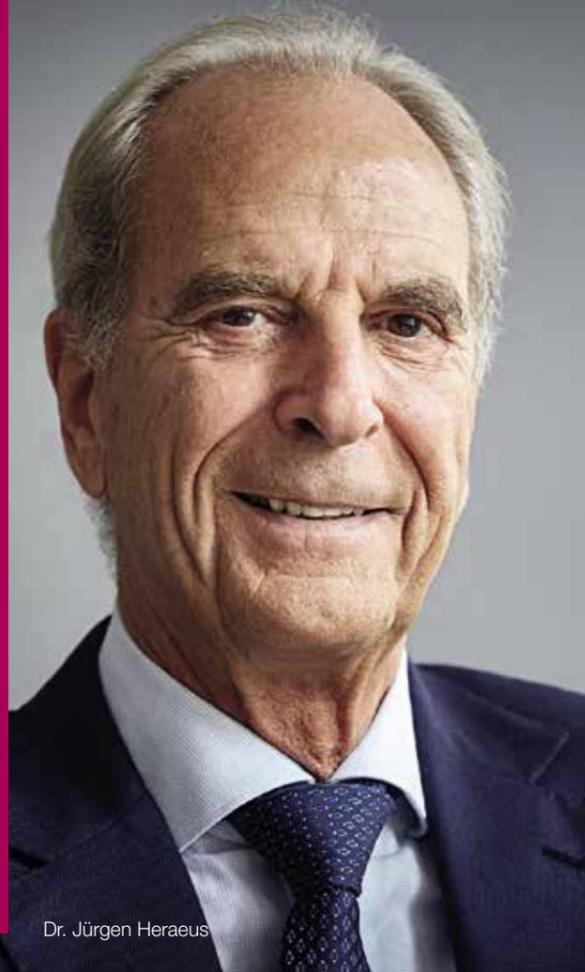
und haben seit der Preisvergabe 156.000 neue Stellen geschaffen

Quelle: INTES

JÜRGEN HERAEUS IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH
UND CHRISTINA MÜLLER

„Den Menschen mit Respekt begegnen“

Über Jahrzehnte hat Jürgen Heraeus die Heraeus-Gruppe geprägt, erst als CEO, später als Vorsitzender von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss. Im Interview spricht er über Werte wie Respekt und Bescheidenheit als Grundlage für den Erfolg eines Familienunternehmens. Und er gibt einen Ratschlag weiter, an den auch er sich gehalten hat.



Dr. Jürgen Heraeus

Herr Dr. Heraeus, Sie sind überzeugt, dass Familienunternehmen nach dem Prinzip „People, Purpose, Profit“ agieren sollten – und zwar genau in dieser Reihenfolge. Begründet dies den Erfolg von Heraeus?

JÜRGEN HERAEUS: Ja. Man muss natürlich auch ein gescheitertes Geschäftsmodell haben, Innovationen hervorbringen und den Willen zeigen, das Unternehmen über Generationen zu erhalten. Das ist die Idee eines Familienunternehmens. Die nächste Generation muss wissen, dass sie ihre Anteile nur treuhänderisch bekommt, um sie weiterzugeben. Dieser Gedanke ist auch bei uns in der Familie seit der Gründung 1851 fest verankert.

Sie sagen, die Menschen stehen an erster Stelle. Meinen Sie die Mitarbeitenden oder die Inhaber?

Beides. Die Mitarbeitenden, die Gesellschafter und das ganze Umfeld, also auch die Kunden. Den Spruch „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“ halte ich allerdings für eine Plattitüde. Dass man ohne Kunden nichts verkaufen kann und seine Kunden gut behandeln muss, ist doch selbstverständlich. Wenn man aber seine Mitarbeitenden und seine Gesellschafter vergisst, braucht man auch keine Kunden,

denn dann ist das Unternehmen irgendwann nicht mehr existenzfähig.

Immer mehr deutsche Familienunternehmen denken an den Verkauf und geben ihre „Legacy“ damit auf. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Es ist anspruchsvoller geworden. Ein typisches Familienunternehmen mit 150 bis 850 Mitarbeitenden bewegt sich in Deutschland

in schwierigem Fahrwasser: Die Kosten sind hoch, die Bürokratie ist erbärmlich und wird auch nicht besser. Dadurch wird es immer schwerer, das Unternehmen zu steuern. Vor diesem Hintergrund kann ich nachvollziehen, wenn die NextGen sagt: „Das will ich mir nicht antun.“

Werden wir in den nächsten Jahren eine schleichende Deindustrialisierung in Deutschland sehen?

Die Hoffnung stirbt immer zuletzt, dass das nicht passiert. Aber um den Standort Deutschland steht es aktuell wirklich nicht gut. Wer heute eine neue Fabrik baut, kommt nicht auf die Idee, das in Deutschland zu tun. Es gibt eine Fülle an Alternativen, etwa in Portugal, Rumänien oder Polen, die attraktiver sind. Das

liegt nicht nur an den Lohnkosten, sondern auch an den Baukosten und der Bürokratie. Diese endlosen Genehmigungsverfahren in Deutschland sind absurd. Wenn man ein Jahr länger braucht für den Bau einer neuen Fabrik als in anderen Ländern, ist die Sahne vom Kuchen vielleicht schon wieder weg.

”
Wer eine neue Fabrik baut, kommt nicht auf die Idee, das in Deutschland zu tun.“

Jürgen Heraeus

Wie reagiert Heraeus auf die schlechten Standortbedingungen in Deutschland?

Heraeus hat das Problem nicht, weil wir nur 11 Prozent unseres Umsatzes in Deutschland erzielen und keinen hohen Exportanteil haben. Wir produzieren dort, wo unsere Kunden sind. Die Misere der kleineren Unternehmen besteht darin, dass sie nicht so einfach im Ausland investieren können. Ihnen fehlen oft die Erfahrung, die Mitarbeitenden und das Geld. Dazu kommt: Sie werden überlastet mit regulatorischen Vorgaben wie dem Lieferkettengesetz. Von der Idee her ist das Gesetz zwar gut, aber in einem Unternehmen mit 200 oder 250 Beschäftigten gibt es niemanden, der es umsetzen kann. Dann braucht es Berater, die das für viel Geld übernehmen. Das ist der totale Wahnsinn.

Wie ist es Ihnen gelungen, die vielen Gesellschafter Ihres Unternehmens zusammenzuhalten und hinter dem definierten „Purpose“ zu vereinen?

Wir haben immer Wert darauf gelegt, dass die Gesellschafter von ihrer eigenen Arbeit leben und nicht von der Dividende, die regelmäßig nur bei 20 bis 25 Prozent des Jahresüberschusses lag. Das hat dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben, erhebliches Eigenkapital zu bilden. So haben wir auch Zeiten wie die Finanzkrise und Corona gut überstanden. Und wir haben den Purpose immer vorgelebt: Schon mein Vater und mein Onkel waren bescheiden und haben nie einen großspurigen Lebensstil gepflegt. Diesen Grundsatz haben wir in der Familienverfassung festgeschrieben und dort verankert, was wir von den Gesellschaftern erwarten. Juristisch ist das zwar nicht bindend, soweit es nicht in der Satzung steht, aber alle haben mit ihrer Unterschrift zugestimmt.

Die nachfolgende Generation tickt in manchen Dingen etwas anders. Wie erleben Sie das?

Arbeit wird heute oft als Last dargestellt. Diese Haltung wird politisch, in den Medien und von Influencern propagiert. Deshalb ist es nicht abwegig, dass auch Vertreter unserer NextGen in Zukunft sagen: „Wenn Geld im Unternehmen ist, dann schüttet doch mal mehr aus, dann kann ich einen Tag weniger arbeiten in der Woche.“

UNTERNEHMEN

Heraeus-Gruppe

Die Heraeus-Gruppe ist ein breit diversifiziertes Familien- und Technologieunternehmen mit Sitz in Hanau. Mit mehr als 16.000 Mitarbeitenden und einem weltweiten Umsatz von knapp 30 Mrd. Euro gehört Heraeus zu den Top Ten der deutschen Familienunternehmen.

Die Idee der komfortablen Vier-Tage-Woche für alle passt aber nicht in diese Welt, in der es um Schnelligkeit, Veränderungswillen und Durchhaltefähigkeit geht. Fast alle kleineren Dienstleistungsbetriebe in Deutschland, z.B. Restaurants, Schneidereien und Reinigungsunternehmen, sind mittlerweile in ausländischer Hand. Das sind häufig Familienbetriebe, die keinen Zettel für Überstunden haben. Dort arbeiten die Leute, weil sie Geld verdienen wollen und müssen. Im aktuellen Umfeld kann es durchaus passieren, dass eine Erbgeneration das Unternehmen verkaufen will, um sich ein schönes Leben zu machen.

Wie sorgen Sie dafür, dass Ihre jungen Gesellschafter den Heraeus-Purpose weitertragen?

Wir laden die 16- bis 28-Jährigen zwei bis drei Mal pro Jahr ein. Dann verbringen sie einen fröhlichen Abend, lernen sich untereinander kennen und am nächsten Tag erfahren sie wichtige Dinge über das Unternehmen

und den Umgang mit Geld. Wir wollen erreichen, dass die jungen Leute einen Stolz auf das Unternehmen entwickeln, dessen Gesellschafter sie sind oder einmal werden. Und auch die Mitarbeitenden müssen stolz sein. Wenn ich erlebe, dass Menschen für das Unternehmen durchs Feuer gehen, dann ist das für mich etwas sehr Schönes und Befriedigendes.

Was ist der Schlüssel, damit Beschäftigte einen solchen Stolz entwickeln?

Die Menschen mit Respekt zu behandeln. Das macht einen riesigen Unterschied. Kürzlich habe ich beim Aufräumen einen Brief gefunden, den meine Tochter Alexandra mir 2020 geschrieben hat, als ich meine Tätigkeit im Aufsichtsrat beendet habe. Darin schreibt sie: „Solange ich lebe und solange ich denken kann, warst du in der Firma der Chef. Ob in der Geschäftsführung oder im Aufsichtsrat,

Du warst der Kopf der Familie, das Bild nach außen und für mich im Grunde die Firma. Und ich habe nie empfunden, dass das bei Dir besondere Besitzansprüche ausgelöst hätte. Im Gegenteil: Du hast immer für alle gedacht. Egal, wo wir waren, habe ich immer erlebt, dass Du den Menschen mit Respekt begegnest bist, ob Werkarbeiter, Assistentin, Chinese oder Deutscher. Du begegnest Menschen auf Augenhöhe und das spüren sie.“ Dieses Kompliment hat mich sehr gerührt.

Was raten Sie Unternehmen, um in diesen herausfordernden Zeiten auf der Erfolgspur zu bleiben?

Ich rate ihnen, gut mit ihren Gesellschaftern umzugehen und sehr wachsam zu schauen, ob sie das richtige Programm haben. An der Misere einiger deutscher Unternehmen trägt ja nicht nur die Politik Schuld. Es gibt den schönen Spruch: „Tradition heißt, die Flamme voranzutragen und nicht die Asche.“ Manche Unternehmen halten zu lange an etwas fest,

”
Arbeit wird heute oft als Last dargestellt.“

Jürgen Heraeus

das nicht mehr in die heutige Zeit passt. Viele Eigentümer schaffen es auch nicht aufzuhören. Sie haben immer so viel gearbeitet, dass sie kein Hobby haben und nicht wissen, was sie mit ihrer Zeit anfangen sollen. Ich verstehe, dass es schwer ist loszulassen, aber es ist wichtig.

Wie haben Sie das damals geschafft?

Dr. Günther Saßmannshausen, der meinem Vater als Aufsichtsratsvorsitzender folgte, riet mir im Alter von 55 Jahren ganz beiläufig, dass ich mir Gedanken machen sollte, wann ich aufhören will. Da habe ich erstmal einen Schreck bekommen. Er sagte: „Setzen Sie sich ein Ziel, 60, 65 oder 67 Jahre – nicht später. Und halten Sie es unbedingt ein!“ Das habe ich mir gemerkt und beschlossen, mit 65 Jahren als CEO aufzuhören. Das habe ich getan und den Aufsichtsratsvorsitz übernommen. Das war ein guter Ratschlag. ●

ZUR PERSON

Dr. Jürgen Heraeus

war zwischen 1983 und 2000 Vorsitzender der Geschäftsführung von Heraeus und leitete einen grundlegenden Umbau des Unternehmens ein: Er diversifizierte und internationalisierte das ohnehin bereits globale Geschäft und brachte Heraeus – als erstes deutsches Familienunternehmen – in eine Holding-Struktur. Von 2000 bis 2020 war er Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus Holding GmbH und Vorsitzender des Gesellschafterausschusses.

JOSCHKA FISCHER IM GESPRÄCH MIT
CHRISTINA MÜLLER UND INKA WICHMANN

„Was hat der Nationalismus gebracht außer Krieg und Zerstörung?“

Die Welt scheint aus den Fugen: Die Nachrichtenlage ist komplexer denn je. Ex-Außenminister Joschka Fischer analysiert die massiven Umbrüche, vor denen Deutschland und Europa stehen. Im Interview spricht der frühere Vizekanzler über den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine, den Nahostkonflikt, die Gefahr des Nationalismus und die Wiederwahl Donald Trumps.

Herr Fischer, Donald Trump ist erneut zum US-amerikanischen Präsidenten gewählt worden. Wo liegen die größten Gefahren?

JOSCHKA FISCHER: Mit Donald Trump haben wir keinen großen Europäer als US-amerikanischen Präsidenten. Er hat schon das letzte Mal gezeigt, dass er von Deutschland nicht viel hält. Und entsprechend konfrontativ ist sein Verhalten gegenüber unserem Land. Ohne einen Freund Europas werden wir es allein schaffen müssen, wenn wir nicht ohne Hemd

und Hose dastehen wollen. Wir haben nun mal den Nachbarn Russland, wir haben den Krieg in der Ukraine.

Wie muss Europa sich positionieren?

Es kommt auf Deutschland und Frankreich an. Deutschland ist das Land in der Mitte Europas. Wir haben eine kritische Größe: Wir sind zu groß für Europa und zu klein für eine eigenständige Weltpolitik. Insofern hängt unser Schicksal an Europa. Das deutsch-französische Verhältnis ist dafür von zentraler Be-

deutung. Wir dürfen nicht vergessen: Auf die deutsch-französische Aussöhnung ist die EU aufgebaut. Doch die deutsch-französischen Beziehungen sind in keinem guten Zustand, wenn wir ehrlich sind. Und Europa hat ein Trump-ähnliches Problem, den Neo-Nationalismus. Wir sehen in Frankreich eine realistische Chance für Marine Le Pen bei den kommenden Präsidentschaftswahlen. Ob Europa das übersteht, wenn Frankreich ausfällt? Da habe ich meine Zweifel. Mit Trumps Wahlsieg werden die nationalistischen Kräfte gestärkt.

Das ist das Gegenteil dessen, was Europa braucht. Durch diesen Nationalismus können wir nur verlieren.

Wie müssen wir in Europa diesen nationalistischen Kräften begegnen?

Nicht, indem man mit ihnen koalitiert; nicht, indem man sie stärkt. Ich habe hier kein Konzept. Es ist eine Frage an die aktuelle Politik. Aber Fakt ist, dass der Neo-Nationalismus Europa schwer schädigt. Diese Kräfte wollen Europa nicht. Sie leben in einer Illusion von der Ver-

gangenheit. Doch schauen Sie sich die Realität an: Was hat der Nationalismus den Deutschen gebracht außer Krieg und Zerstörung? Und die AfD und Frau Wagenknecht wollen beide weg vom Westen in die Arme Putins. So verrückt kann man kaum sein, diese Perspektive allen Ernstes einzunehmen.

Was geschieht, wenn Putin den Krieg nicht verliert?

Ganz einfach: Putin wird weiter lügen und betrügen. Und er wird weiter westlich weitermachen. Ich befürchte, die Sicherheitselite in Russland hat die Vorstellung, Russland sei entweder eine imperiale Macht – oder keine. Und dieses Imperium hat keine Grenzen. Es geht, so weit es gehen kann. Für unsere östlichen Nachbarn, aber auch für Deutschland, heißt das: Wir werden mit einer dauerhaften Bedrohung leben müssen. Darauf müssen wir uns einstellen. Zumal Russlands Verhältnis zu China nicht widerspruchsfrei ist. Die „Neue Seidenstraße“ führt Richtung Europa. Damit betrifft sie ein Kerngebiet russischer Macht: Zentralasien. China ist sehr mächtig, Russland wird maximal Juniorpartner werden. Ob das die russischen Eliten zufriedenstellt, wage ich zu bezweifeln. Es wird also keine lineare, widerspruchsfreie Entwicklung geben in der Beziehung zwischen Russland und China.

Ich sehe im Moment keine. Einzig denkbar ist die Zweistaatenlösung, die allerdings von den Mehrheiten auf beiden Seiten nicht akzeptiert wird. Die Israelis sagen: Es geht mit den Palästinensern nicht. Die Palästinenser sagen: Es geht mit den Israelis nicht. Wir haben also eine Lösung, an die nur deshalb alle glauben, weil es zu ihr keine Alternative gibt. Denn eine Einstaatenlösung hieße die Vertreibung der einen Seite – und die ist nicht akzeptabel. Der Angriff der Hamas am 7. Oktober 2023, die Grausamkeiten vor der Weltöffentlichkeit, die Geiseln – all das spielt hier zusammen. Ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich bin in einer sehr düsteren Stimmung.

Und unter neuer politischer Führung auf beiden Seiten?

Ehrliche Antwort? Nein. Erstens sehe ich nicht, dass neue Führungen auf beiden Seiten kommen werden. Und zweitens: Was wird mit Gaza geschehen? Wer regiert Gaza, wer baut es wieder auf, wer schafft Sicherheit? Das sind extrem schwierige Fragen.

Die USA werden nicht mehr die alleinige Ordnungsmacht spielen. Was bedeutet das für Europa?

Die USA werden das tun, was bereits Barack Obama vor vielen Jahren angekündigt hat: Sie werden den sogenannten Pivot to Asia – also

”

Wir sind zu groß für Europa und zu klein für eine eigenständige Weltpolitik.“

Joschka Fischer

Der Nahostkonflikt steht womöglich an einem Wendepunkt. Im August haben Sie einen Vergleich mit Sarajevo 1914 gezogen. Warum ist dieser Moment derart gefährlich?

Der Nahostkonflikt ist mehr als einhundert Jahre alt und hat verschiedene Phasen durchlaufen. Aber er war nie in einer Situation, in der er einen Weltkrieg hätte auslösen können. Doch die Welt hat sich verändert. Die amerikanische Führung steht infrage. Trump wird den Druck auf Netanjahu nicht aufrechterhalten. Und der Iran will die israelisch-palästinensische Konfrontation nutzen, um Hegemonialmacht zu werden. Das Bündnis mit Russland und China hat es dem Iran ermöglicht, ein Stück weit aus der Isolation auszubrechen, die der Westen ihm auferlegt hatte. Vor allem China spielt dabei eine große Rolle. Die USA haben ihre Truppen in der Region verstärkt. Das sind alles sehr besorgniserregende Entwicklungen in unserer Nachbarschaft.

Wie kann eine Lösung im Nahen Osten jetzt noch aussehen?

die Hinwendung zu Asien – vollziehen. Die Herausforderung China wird die US-amerikanische Außenpolitik dominieren. Das heißt: Der Beitrag Europas zur Garantie der eigenen Sicherheit wird wesentlich größer werden müssen. Man muss kein Prophet sein, um das zu sehen. Wir als Europäer haben jedes Interesse, dass es zwischen China und den USA nicht zur Konfrontation kommt. Wir werden auf beide Seiten einwirken müssen, damit die Vernunft an erster Stelle steht. China wird im 21. Jahrhundert zur Supermacht. Diesen Weg kann China nur selbst blockieren. China fordert die Weltmachtrolle der USA heraus. Und sogar ein Donald Trump wird sich überlegen, ob er diese Rolle aufgeben oder verteidigen will.

Welche Folgen hat das für Deutschland?

Für uns Deutsche heißt das insbesondere eines: Die Zeit, in der der riesige Markt Chinas die Lösung aller ökonomischen Probleme bedeutete, ist zu Ende. China wird aufgrund von Fehlern, die wir in der Politik und der Wirtschaft gemacht haben, zum herausragenden Wettbewerber werden. Das sehen

ZUR PERSON

Joschka Fischer

Geboren wurde Joschka Fischer als Joseph Martin am 12. April 1948 in Gerabronn bei Crailsheim. 1968 zog es ihn nach Frankfurt, wo er sich der Studentenbewegung und der Außerparlamentarischen Opposition anschloss. Eine neue politische Heimat fand er 1982 bei den Grünen. 1985 wurde er in Sportsakko und Turnschuhen als erster hessischer Minister für Umwelt und Energie vereidigt. In den 1990er-Jahren wechselte er in die Bundespolitik: 1994 wurde er zum Fraktionssprecher von Bündnis 90/Die Grünen gewählt. Im Kabinett von Gerhard Schröder wurde er 1998 der erste grüne Außenminister und Vize-Bundeskanzler. 1999 unterstützte er maßgeblich die deutsche Beteiligung am Kosovokrieg. Seine Worte auf der Münchner Sicherheitskonferenz gegen den Irakkrieg wurden berühmt: „Excuse me, I am not convinced.“ Nach seinem Abschied aus der Politik übernahm er eine Gastprofessur an der Princeton University und gründete eine Beraterfirma. 2022 hat er das Buch „Zeitenbruch. Klimawandel und die Neuausrichtung der Weltpolitik“ veröffentlicht.

Wir schon jetzt: Die Chinesen haben viele Jahre systematisch daran gearbeitet, mit der Elektrifizierung den gesamten globalen Automobilmarkt neu zu ordnen. Unsere Automobilmanager haben nicht reagiert. Die Politik hat sich in Illusionen geübt.

Wie schätzen Sie das Säbelrasseln rund um Taiwan ein?

Wir werden es im Auge behalten müssen. Ich glaube nicht, dass aktuell eine Zuspitzung zu erwarten ist. Aber man weiß es nie. Die positive Nachricht ist: China kann seine Ziele mit friedlichen Mitteln viel besser als mit Konfrontation erreichen. Die globale Werkbank Chinas ist von großer Bedeutung. Und auch die chinesische Technologie würde ich keinesfalls unterschätzen: Sie ist viel besser,

als es die sowjetische je war. Doch machen wir uns nichts vor: Die Gefahr besteht – zumal mit der Wahl Donald Trumps.

Wie blicken Sie als ehemaliger Außenminister und Vizekanzler auf die aktuelle Bundesregierung?

Ich habe einen Grundsatz: Ich äußere mich dazu nicht. Ich mochte es schließlich auch nie, wenn ungebetene Ratschläge kamen. Die Bundesregierung weiß sehr genau, in was für einer bescheidenen Situation sie sich befindet. Wir sind in einer innenpolitisch wie wirtschaftspolitisch extrem schwierigen Lage. Dass das Geschäftsmodell Bundesrepublik so nicht mehr funktionieren würde, war absehbar. Die billige russische Energie wird es nicht mehr geben. Der scheinbar endlose chinesi-

sche Exportmarkt wird zum Rivalen. Und die amerikanische Sicherheit zum Billigtarif wird auch nicht wiederkehren. Wir alle werden uns auf eine veränderte Welt einstellen müssen.

Wie können sich Familienunternehmen auf diese veränderte Welt einstellen?

Das setzt eine Transformation voraus. Das setzt voraus, dass wir unsere Intelligenz und unsere Fähigkeiten, unsere Bildungseinrichtungen und Universitäten mobilisieren. Es setzt voraus, dass wir wieder mehr arbeiten, uns mehr anstrengen, nicht weniger. Deutschland wird das hinbekommen, davon bin ich fest überzeugt. Doch uns wird nichts geschenkt – schon gar nicht vom globalen Süden, wo junge, hungrige Gesellschaften ihren Anteil wollen. Warum setzen wir nicht verstärkt auf legale Einwanderung? Unser europäischer Arbeitsmarkt braucht das.

In Ihrer Amtszeit als Außenminister hatten Sie mit Kriegen und Katastrophen umzugehen. Was erfüllt Sie, wenn Sie zurückschauen, mit Stolz? Und was würden Sie heute anders machen?

Im Rückblick ist man natürlich immer gescheiter. Aber grundsätzlich sehe ich keine großen Fehler. Ich war Mitglied einer Regierung, die zum letzten Mal ein großes Reformpaket angepackt hat. Allerdings blicke ich lieber voraus. Die Vergangenheit können Sie nicht ändern, die Zukunft lässt sich beeinflussen. Aus der Vergangenheit kann man lernen, die Zukunft kann man gestalten. Wobei ich das in meinem Alter eines Tages meinen vier Enkeln überlassen muss. ●

VON TOM A. RÜSEN UND MONIKA NADLER

Ohne Werte ist alles nichts

Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's. Diese Erkenntnis von Thomas Mann in seinem Buch Buddenbrooks stimmt nicht immer, wie der Erfolg von Mehrgenerationen-Familienunternehmen zeigt. Neben dem Quäntchen Glück liegt das an einem starken Wertefundament.

Weniger als 10 Prozent aller Familienunternehmen schaffen es über die dritte Generation hinaus. Glück oder Erfolgsgeheimnis? Glück ist zweifellos immer dabei: das Glück, im richtigen Moment die richtige Entscheidung getroffen, den idealen Ehepartner oder geeignete Nachfolger in der Familie gefunden zu haben. Mit dem vermeintlichen Erfolgsgeheimnis sieht es anders aus: Bei Licht betrachtet kann man die meisten „Geheimnisse“ durchaus analysieren – auch bei der Langlebigkeit von Unternehmerfamilien.

Entscheidend für die Langlebigkeit von Familienunternehmen ist ein familienstrategischer Entwicklungsprozess, dessen Bedeutung kaum zu überschätzen ist. Viele Unternehmerfamilien haben eine auf ihre konkrete Situation zugeschnittene Familienverfassung erarbeitet. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat diesen Strategieprozess im „Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung“ systematisiert. In zwölf Themenfeldern erarbeitet sich die Unternehmerfamilie ein tiefes Verständnis für ihre Ziele, Verhaltensweisen, Konfliktbereiche und Werte.

Die Frage nach den Werten taucht sehr früh in diesem Prozess auf. Aus gutem Grund: Ein geteiltes Set an Werten und Haltungen bildet das Fundament einer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie. Die Auseinandersetzung mit den Werten und Überzeugungen ist auch der Punkt, an dem Transgenerationalität deutlich wird. In der Frage „Was sind unsere Werte?“ schwingen also stets noch



Monika Nadler



Prof. Dr. Tom A. Rüsen

andere Fragen mit: „Was würden unsere Vorfahren von uns erwarten? Welche Werte sind in den vergangenen Jahrzehnten und Generationen für uns wichtig geblieben? Haben wir diese Werte an unsere Kinder weitergegeben oder werden wir dies tun?“ Auf einem Einverständnis hierüber können Einstellungen gedeihen, die positiv auf den Erhalt des Familienunternehmens und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie einwirken.

Es braucht die Mentalität eines Treuhänders

Die wichtigste dieser Einstellungen ist die Mentalität eines Treuhänders. Es handelt sich um eine Haltung, die über den bloßen Besitz von Unternehmensanteilen hinausgeht und eine emotionale, wertebasierte Bindung an das Unternehmen sowie eine entsprechende Verpflichtung der Gesellschafter fördert: Das Familieneigentum soll über Generationen hinweg bewahrt und weitergegeben werden.

Sich als Treuhänder für nachkommende Generationen zu verstehen, ist keine Selbstverständlichkeit, vor allem nicht in großen, internationalen Unternehmerfamilien, die einem Netzwerk ähnlicher sind als der überschaubaren Gründerfamilie. Das strategische Ziel der Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie ist jedoch eindeutig: Bindung und Zusammenhalt. Dabei kann es sich um die Bindung an die Familie, aber auch an das Unternehmen handeln und beide Perspektiven können durch emotionale sowie finanzielle Interessen moduliert werden. Mag ein persönliches Interesse des einen an den regelmäßigen Ausschüttungen dem anderen schnöde erscheinen, sichert

auch dieses Interesse letztlich eine Bindung, was in den meisten Fällen vorteilhafter sein dürfte als ein Ausstieg und Verkauf von Unternehmensanteilen.

Gemeinsame Werte sichern den Zusammenhalt

Interessanterweise zeigt sich bei vielen Angehörigen der NextGen, die in eine Führungsrolle im familieneigenen Unternehmen einsteigen, eine deutliche Werteorientierung. Es lässt sich darüber streiten, ob Konzepte wie „Nachhaltigkeit“, „Diversity“ oder „Purpose“ tatsächlich neu sind oder nur Wiederentdeckungen. Doch das ist nicht entscheidend. Viel wichtiger ist der Befund, dass eine Ausrichtung an Werten sinnstiftend wirken und damit den Zusammenhalt und Fortbestand der Unternehmerfamilie sichern kann. Gerade in Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien kann die Zugehörigkeit zu einer Familie mit hoher gesellschaftlicher Reputation, zu einem erfolgreichen Unternehmen mit innovativen Produkten oder die Möglichkeit, sich für philanthropische Aktivitäten der Familie zu engagieren, auch unternehmensferne Angehörige an die Familie binden.

Hier liegt also das vermeintliche Geheimnis erfolgreicher Unternehmerfamilien. Ein Destillat aus Werten, Weltanschauungen, Überzeugungen und Zielen ist das stärkende Elixier, das Unternehmerfamilien über die magische Grenze der dritten Generation hinaus bringen kann. ●



Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Vorstand der von ihm 2009 gegründeten gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke der WIFU-Stiftung.

Monika Nadler ist seit 2017 als Publikationskoordinatorin der WIFU-Stiftung zuständig für die Produktion praxisbezogener Veröffentlichungen und die Entwicklung neuer Formate der WIFU-Stiftung.

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



”
Wer Veränderungen aufschiebt,
erhöht automatisch
die Chance zu scheitern.“

Larissa Zeichardt



”
Wir alle zeigen auf das System,
wir können bei uns selbst
anfangen und einen Unterschied
machen.“

Julia Ledermann

UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM 2024 IMPRESSIONEN



”
Guten Morgen! Sie wollen
etwas Positives hören?
Das war's.“

Joschka Fischer



”
Ein bisschen schade
war das Aufhören schon.“

Dr. Jürgen Heraeus

JULIA LEDERMANN IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Langfristig wird sich nur eine nachhaltige Unternehmenspraxis rechnen“



Julia Ledermann

Julia Marie Ledermann ist Vorsitzende des Beirats und Gesellschafterin bei dem börsennotierten Familienunternehmen edding. Die Enkelin von einem der beiden Gründer erzählt, wieso das Unternehmen konsequent auf Nachhaltigkeit setzt und weshalb vieles, was den Stempel „Nachhaltigkeit“ trägt, auch wirtschaftlich sinnvoll ist.

Julia, 2023 habt ihr euch entschieden, edding von einem profitorientierten Unternehmen zu einem sinnökonomischen Unternehmen zu transformieren, das ökologische und soziale Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt. Was steckt hinter diesem weitreichenden Schritt?

JULIA LEDERMANN: Für uns war es der nächste logische Schritt auf unserer Reise hin zum regenerativen Wirtschaften und zu einer nachhaltigen Unternehmenspraxis. Mit unserer „profit for“-Strategie ist ein stabiles ökonomisches Fundament nicht mehr unser Unternehmenszweck per se, sondern aus unserer Sicht die Voraussetzung, damit wir unseren Beitrag zum Erhalt einer lebenswerten Welt für kommende Generationen leisten können. Wir sehen wirtschaftlichen Erfolg somit nicht mehr als unser Hauptziel, sondern als eine Ressource, um Gutes zu bewirken.

Diese Ausrichtung auf den sozialen und ökologischen Nutzen klingt radikal, war für edding aber nicht komplett neu, oder?

Ja, das stimmt. Diese Idee war von den Gründern bereits so angedacht. Aber es gab dazwischen eine Phase, in der wir das etwas aus den Augen verloren haben, weil wir uns in hart um-

kämpften Märkten zu stark auf Wachstum fokussierten. Dann kam die Digitalisierung und führte zu einer starken Disruption im Markt für Schreibwaren. Da haben wir gemerkt: Wir müssen uns viel klarer und strategischer positionieren. Nachhaltigkeit ist das, was uns als Unternehmen ausmacht und wo die Werte unserer Gründer nicht nur Strahlkraft haben ins Jetzt, sondern auch in die Zukunft. Deshalb ist das der Weg, der unser Unternehmen

„**Der ökonomische Mehrwert ist nicht das Hauptziel, sondern das Fundament.**“

Julia Ledermann

zukunftsfähig macht. In diesem Prozess haben wir uns viel mit dem „Heritage“ von edding befassen, unseren Purpose entsprechend in Worte gefasst und die Ausrichtung des Unternehmens daran angepasst. Insofern ist die „profit for“-Strategie auch der Weg zurück zu unseren Wurzeln.

Woher kam die Weitsicht, Nachhaltigkeit schon so früh zu priorisieren?

Sowohl mein Großvater Volker Detlef Ledermann als auch Mitgründer Carl-Wilhelm Edding haben das Wirtschaftsunternehmen nie als Mittel zum Zweck gesehen, um Wohlstand zu generieren, sondern um im Kleinen zu gestalten, was sie sich im Großen wünschten. Sie haben 1960 in einer Hamburger Garage mit 500 D-Mark angefangen, japanische Filzschreiber in Deutschland zu verkaufen. Filzschreiber gab es hierzulande davor nicht, nur

Bleistifte, Kugelschreiber und Füller. Den ersten Filzstift haben sie nach Carl-Wilhelm Edding benannt, als „edding No. 1“, weil edding internationaler nutzbar war als Ledermann. Den Pioniergeist, mit dem sie diese japanischen Filzstifte auf den europäischen Markt brachten, haben sie auch in all die Dinge rundherum gesteckt. Neues haben sie immer direkt ausprobiert – vom Solarauto bis zur Photovoltaikanlage auf dem Firmendach.

Ihr richtet das Unternehmen strikt an nachhaltigen Kriterien aus. Wie?

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir nur langfristig ökonomisch erfolgreich sein können, wenn wir unser komplettes Handeln auf ökologische, soziale, ökonomische sowie interne Nachhaltigkeit ausrichten. Um das zu erreichen, haben wir uns Ziele für diese vier Nachhaltigkeitsaspekte gesetzt. Und wir müssen in all diesen vier Kategorien unsere Vorgaben erreichen. Wenn wir uns nur auf das Ökonomische konzentrieren, verfehlen wir unsere Gesamtzielsetzung. Dieser Ansatz zwingt uns dazu, in jedem unserer Projekte Nachhaltigkeit mitzudenken und die unterschiedlichen Ziele auszubalancieren.

Du bist Mutter von zwei Kindern. Hat das deinen Blick auf das Thema verändert?

Es hat meinen Blick auf eine lebenswerte Zukunft verändert. Man schaut plötzlich weiter in die Zukunft und möchte noch länger mitgestalten. Als ich zum ersten Mal Mutter geworden bin, habe ich manchmal im Scherz gesagt: „Kinder zu bekommen, ist super, weil irgendwer die Welt ja retten muss.“ Heute ist mir klar: Das können wir nicht unseren Kindern überlassen, denn dann ist es zu spät. Unsere Generation ist in der Verantwortung. Es braucht Mut, diese Verantwortung anzunehmen. Ich erlebe in meinem Umfeld viele Fa-

den Schluss zu, dass sich langfristig gar nichts anderes rechnen wird. Kurzfristig lohnt sich die „profit for“-Strategie dadurch, dass sie das nötige Alignment in der Organisation bringt und dafür sorgt, dass wir strategisch gemeinsam in diese Richtung gehen. Dazu kommt: In vielen Projekten, denen heute der Stempel „Nachhaltigkeit“ aufgedrückt wird, geht es in Wirklichkeit um die Minimierung von Verschwendungsprozessen, um ressourceneffiziente Praktiken, um langfristige Beziehungen zu Lieferanten und Mitarbeitenden. Und dass sich das finanziell rechnet, habe ich schon in meinem BWL-Studium gelernt.

Die Produkte von edding sind ja per se nicht besonders nachhaltig. Wie gelingt es euch dennoch, den Nachhaltigkeitsfokus glaubwürdig zu vertreten?

Unsere Produkte sind bspw. von Anfang an nachfüllbar gewesen. Das wird in den Märkten unterschiedlich angenommen. In Deutschland als gesättigter Wegwerfgesellschaft wird das leider weniger genutzt als in Lateinamerika. Dort ist der Hausmeister in den Schulen dafür verantwortlich, dass die Stifte über Nacht aufgefüllt werden. Seit 1995 gibt es zudem Rücknahmeboxen für unsere Stifte. Wir führen den Kunststoff dem Recycling zu, damit daraus wieder hochwertige Kunststoffe produziert werden. Im Schnitt kann daraus ca. 70

„**Die Wertebasis ist in unserer Familie tief verwurzelt.**“

Julia Ledermann

milienunternehmerinnen und -unternehmer, die diese Verantwortung übernehmen wollen und die Courage haben voranzugehen. Wenn ich in Runden sitze, wo das nicht der Fall ist, bin ich immer wieder erstaunt. Für mich stellt es wirtschaftlich ein Risiko dar, nicht in diese Richtung zu denken.

Fordern die Kunden diesen Nachhaltigkeitsfokus ein?

Kunden fragen nachhaltige Produkte verstärkt nach, aber vor allem legen sie Wert auf nachhaltige Geschäftspraktiken. Für uns lässt das

Prozent Recyclingkunststoff gewonnen werden. Darüber hinaus experimentieren wir mit Recyclingmaterialien an unseren Stiften und Maschinen, um für möglichst viele Produktbestandteile recyceltes Material zu verwenden.

Wie konterst du das Argument, dass es zweitrangig ist, was in Deutschland passiert, wenn große Märkte wie China und Indien nicht mitziehen?

Wir gehen von unseren Geschäftszahlen, unseren Marktteilnehmern, Kunden und regulatorischen Herausforderungen aus. Auf dieser

ZUR PERSON

Julia Marie Ledermann

ist Gesellschafterin und Vorsitzende des Beirats der edding AG. In diesen Rollen trägt sie maßgeblich dazu bei, edding nachhaltig und zukunftsorientiert als Familienunternehmen weiterzuentwickeln. Sie ist die Enkelin von Volker Detlef Ledermann, der edding 1960 gemeinsam mit Carl-Wilhelm Edding gegründet hat. Julia hat einen Masterabschluss im Management kleiner und mittlerer Unternehmen der Universität Siegen, einen Bachelorabschluss in Betriebswirtschaftslehre der Leuphana Universität Lüneburg und ist ausgebildete Wirtschaftsmediatorin.

TIPP

Seit seiner Gründung 1960 versucht edding, die umweltbelastenden Auswirkungen seiner Produkte zu minimieren. So sind die Textmarker schon immer nachfüllbar. Auch die Schreibspitzen vieler edding-Produkte lassen sich auswechseln. Zudem nimmt edding leere, ausgediente Marker zurück, um sie dem Recycling zuzuführen.

Basis sagen wir: Das ist für uns der betriebswirtschaftlich logische Weg nach vorne. Ich kann ja nicht, nur weil China nicht mitzieht, meiner Verantwortung entfliehen, selbst alles getan zu haben, um meinen Enkelkindern und nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Gerade in Familienunternehmen. Und was ist denn, wenn auch China plötzlich auf Nachhaltigkeit umschaltet und dies schneller hinkommt als wir?! Zudem: Wenn unsere Kunden umschalten, tun sie dies auch von heute auf morgen. Darauf muss ich vorbereitet sein. Im Übrigen wird der Markt nicht nur über die Nachfrage geprägt, sondern auch über das Angebot, das wir gestalten können.

Als börsennotiertes Unternehmen habt ihr einen Aufsichtsrat. Seit 2017 setzt ihr zusätzlich auf einen beratenden Beirat. Wieso braucht es dieses zweite Gremium?

Wir haben bei der Erarbeitung unserer Familienverfassung beschlossen, dass wir einen Vertreter der Familie in der Governance-Struktur stärken wollen. Mit Per Ledermann führt ein Vertreter aus dem Kreis der Familiengesellschafter das Unternehmen operativ. Aus Governance-Gründen ist es nicht sinnvoll, dass ihn ein weiteres Familienmitglied im Aufsichtsrat kontrolliert. Deshalb haben wir uns für die Zwei-Gremien-Struktur entschieden. In unserem Aufsichtsrat sitzen zwei Finanzexperten und eine Vertreterin der Arbeitnehmer. Weitere beratende Kompetenzen für die Zukunftsfähigkeit von edding sind im Beirat abgebildet. Bei der Besetzung haben wir viel Wert auf die Themen Leadership, Transformation, Marke und Nachhaltigkeit gelegt.

Dein Onkel, Per Ledermann, ist Vorstandsvorsitzender, du bist Vorsitzende des Beirats. Seid ihr immer der gleichen Meinung?

Nein, natürlich nicht. Aber wir sind auf einer Wellenlänge, was die großen Themen angeht, so wie der gesamte Familiengesellschafterkreis. Und wir sind uns einig, dass es im Interesse der Stakeholder und der Shareholder liegt, edding nachhaltig auszurichten. ●



VON BRUDER PAULUS

Wandler zwischen den Welten

Zwischen Klosterleben und Management, zwischen Tradition und Transformation: Als Kapuzinermönch lebe ich beides. Ich setze mich für die Armutsbekämpfung in Deutschland ein und berate Menschen, die Verantwortung tragen. Auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2024 habe ich darüber gesprochen, wie es gelingt, stark durch den Wandel zu gehen – und warum Werte dabei unverzichtbar sind. Hier sind meine zehn persönlichen und unternehmerischen Thesen.

1. Klosterleben und Wirtschaft sind alte Bekannte: zwei Welten, ein Ziel.

Uns vereint dasselbe Ziel. Wir haben eine gemeinsame Mission: Der Ordensmann bringt Nächstenliebe und Gemeinschaft; der Unternehmer hat ein Produkt, das den Menschen dient. Gerade für Familien-

unternehmen ist es wichtig, die Wirtschaft als Dienst am Gemeinwohl zu verstehen. Ich selbst komme aus einer Händlerfamilie und unser Orden wurde von einem Unternehmersohn, von Franziskus von Assisi, gegründet. Beides hilft mir, Unternehmer heute auf ihrem Weg zu begleiten.

2. Unternehmertum bedeutet Wandel – wie das ganze Leben.

Wandel ist ein zentrales Lebensprinzip. Je offener wir uns diesem Wandel stellen, desto besser gehen wir durchs Leben. Unternehmen sind ständig im Transformationsprozess, gehen von Vorläufigkeit zu Vorläufigkeit. Klar, Entscheidungen zu treffen, ist wichtig. Aber sie sind nie in Stein gemeißelt. Manchmal fragt man sich: Wann finde ich denn endlich mal zur Ruhe? Ehrlich gesagt: Die gibt's erst auf dem Friedhof. Schauen Sie mich an, ich habe mit 64 Jahren auf Bitten meiner Gemeinschaft einen Neuanfang gewagt und bin nach München gezogen.

3. Auch Unternehmer sind nicht unsterblich.

Ich weiß, es ist verrückt, es zu betonen. Aber vielen Führungskräften fällt es unglaublich schwer, sich mit ihrer Endlichkeit auseinanderzusetzen. Manche weigern sich sogar, überhaupt ihr Testament aufzusetzen. Mein Rat lautet: Beschäftigen Sie sich mit Ihrem Letzten Willen – für Ihren Frieden und den Frieden Ihrer Familie. Das Leben ist viel zu kurz, um Wichtiges lange hinauszuzögern!

4. Werte stärken: warum Sie die eigene Unternehmensgeschichte lebendig halten sollten.

Werte stellen drei wichtige Fragen des Lebens: Dient mein Tun dem Guten? Ist es gerecht? Fördert es die Wahrheit? Wenn Sie bereit sind, diese Fragen ehrlich zu beantworten, entscheiden Sie sich für ein wertorientiertes Leben. Das bedeutet nicht nur, Geld zu spenden, sondern auch, aktiv zu helfen – vielleicht in einer Behinderteneinrichtung. Bei der Suche nach den eigenen Werten kann der Blick in die Unternehmens- und Familiengeschichte helfen. Wozu hat Ihr Großvater Ja und wozu hat er Nein gesagt? Das zeigt oft, wo die alten Werte liegen, die auch heute stärken.

5. Wer wertorientiert handelt, ist automatisch innovativ.

Tradition und Innovation schließen sich nicht aus: Wer wertorientiert denkt, hängt nicht am Alten, will kreative Antworten auf aktuelle Herausforderungen. Wer tief verwurzelt ist, hat keine Angst, weiter und höher zu wachsen. Was gestern noch richtig war, kann heute schon falsch sein. Werte fördern Innovation und Revolution. Von einem starken Fundament aus kann man sicher starten.

6. Wertschätzung und Wertschöpfung gehören zusammen.

Ein wertorientierter Familienunternehmer hat langfristig mehr Erfolg als einer, der nur Geld verdienen will. Ein Produkt, das dem Menschen dient, wird auch gerecht entlohnt. Nur eine dienliche Produktion führt auch zum Absatz. Wer will schon etwas produzieren, das keiner haben möchte? Wertorientierung und Wertschöpfung bedingen sich gegenseitig.

7. Wir brauchen Kennzahlen, aber sie sind nicht das Maß aller Dinge.

Wir müssen der „Excelisierung“ der Unternehmenswelt entschieden entgegenreten. Kennzahlen sind wichtig, aber wir dürfen nicht den Blick fürs Ganze verlieren. Das beobachte ich gerade bei der jungen Generation. Als ich zu Besuch bei der Frankfurt School of Finance & Management war, habe ich den Direktor nach dem Andachtsraum gefragt. Er war ganz erstaunt. Wir brauchen einen Raum, wo Studierende lernen, wertorientiert und nachhaltig zu handeln. Herz, Verstand und Gewissen sind entscheidend, um aus den Zahlen gute Entscheidungen zu ziehen.

8. Werte brauchen Pflege und Aufmerksamkeit.

Wertorientierung ist kein Selbstläufer. Wie eine Freundschaft oder Liebesbeziehung brauchen Werte Aufmerksamkeit. In der christlichen

ZUR PERSON

Bruder Paulus Terwite

Jahrgang 1959, trat mit 19 Jahren in den Kapuzinerorden ein. Er studierte Theologie und Philosophie und wurde im Jahr 1985 zum Priester geweiht. Paulus Terwite ist bekannt als Autor, Redner und Managementberater. Sein Schwerpunkt ist es, Menschen in Veränderungsphasen zu begleiten und Fragen der Ethik in der Wirtschaft zu beantworten. Von 2010 bis 2023 hat Bruder Paulus Terwite das Kapuzinerkloster Liebfrauen in Frankfurt am Main geleitet. Dabei war er auch verantwortlich für den Franziskustreff, eine Einrichtung für obdachlose Menschen. Inzwischen ist er in München tätig, leitet dort eine Gemeinschaft von sieben Brüdern und kümmert sich um die Spender des Ordens.

Tradition gibt es die Gewissenserforschung. In ähnlicher Weise können wir uns die Einsprüche, die Fragen unserer inneren Stimme anhören, z.B.: War das, was ich heute geleistet und entschieden habe, gerecht und liebevoll?

9. Stille gibt Stärke – erst recht in turbulenten Zeiten.

Um in turbulenten Zeiten stark zu bleiben, brauchen wir Zeiten der Stille und Ruhe. Deshalb ist der Sonntag ein solch wichtiger Tag der Besinnung und Reflexion. Er hilft mir, mit meiner Arbeit zu leben und dass die Arbeit nicht mich lebt. Solche Momente sollten auch ihren Platz im Terminkalender einer Unternehmerin, eines Unternehmers finden – TMM nenne ich das in meinem Kalender: Termin mit mir. Nutzen Sie solche Zeiten für Meditation, Yoga, Gebet, Gespräche mit nahestehenden Menschen – für alles, was man Muße nennt.

10. Armutsbekämpfung und Technologie müssen sich nicht ausschließen.

Das Unternehmen Nächstenliebe, für das ich stehe, muss auch wirtschaften. Fundraising ist mehr als nur Geldsammeln. Es ist auch Organisationsentwicklung. Jeder Mitarbeitende muss wissen, wofür das Unternehmen steht. Neue Technologien können dabei helfen – ich setze mich für ein Kompetenzzentrum für KI ein, das zur Armutsbekämpfung beitragen kann. ●

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



ela[container]

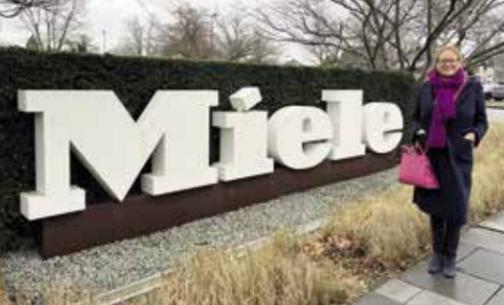
20 Jahre Familienunternehmer des Jahres

Unsere Deutschlandreise



”
Wir waren in den entlegensten Ecken des Landes, von Haren an der Ems über Coburg bis nach Maulburg im Schwarzwald. ‚Hidden Champions‘ – wir wissen jetzt, wo das herkommt.“

Britta Wormuth



VON RETO BLASER

Taten statt Worte: „Was man gibt, kommt auch wieder zurück“

„Was geben Unternehmerfamilien der Gesellschaft zurück?“ Diese Frage stand im Mittelpunkt des diesjährigen Flagship-Events „Familienunternehmen – Wir gestalten die Zukunft“ von PwC Schweiz. Inhaberinnen und Inhaber von Schweizer Familienunternehmen tauschten sich darüber aus, warum und wie sich Familienunternehmen für die Gesellschaft engagieren.

Geben ist seliger denn Nehmen“, steht schon in der Bibel – und spiegelt wider, was viele Unternehmerfamilien seit jeher als Selbstverständlichkeit ansehen: der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Und auch wenn Unternehmerfamilien mit ihrem philanthropischen Engagement keine konkrete Gegenleistung erwarten, wirkt sich dieses dennoch unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus, wie eine Studie von PD Dr. Alexandra Bertschi, Verantwortliche für Nachfolgeplanung und Family Governance bei PwC Schweiz, unter 134 deutschsprachigen Familienunternehmen mit durchschnittlich 512 Mitarbeitenden zeigt.

In ihrer Untersuchung kommt Alexandra Bertschi zu drei Erkenntnissen: Wenn Familienunternehmen ihr soziales Engagement reduzieren, sparen sie kurzfristig Geld. Mittel- bis langfristig hingegen wirkt sich das negativ auf die Profitabilität aus und die Reputation leidet. Auch mit Einsparungen bei Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden

engagiert ist. Andererseits ist übertriebenes soziales Engagement nicht sinnvoll. Vielmehr muss die Wohltätigkeit eines Familienunternehmens auch zum Wertegerüst passen.

Tradition des Gebens

Ein eindrucksvolles Beispiel, wie gesellschaftliches Engagement funktionieren kann, liefert die schoeni.ch holding AG mit über 1.000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von über 200 Mio. Franken. Daniel Schöni leitete von 1995 bis 2006 die Schöni-Food-Betriebe in vierter Generation und seit 2002 auch das familieneigene Transport- und Logistikunternehmen. Sein Vater verstarb im Alter von 59 Jahren plötzlich, weshalb Daniels Bruder und er in die unternehmerische Verantwortung kamen.

Das Schweizer Familienunternehmen pflegt eine lange Tradition der Wohltätigkeit. Es gehört selbstverständlich dazu, notleidenden Menschen zu helfen. So fuhr die Familie Schöni kurz nach Ausbruch der serbischen

Schöni für den Heimleiter in den Bau eines Spitals – und dies, obwohl das Unternehmen von der Finanzkrise geschüttelt wurde und selbst um die Existenz kämpfte. Denn schon von klein auf wurde in der Familie die „DNA des Gebens“ vermittelt. So verdoppelte sich das Fünf-Franken-Stück, das Daniel Schöni als Kind von seinem Vater am Samstag erhielt, mit der Zeit, wenn er es am Sonntag in den Opferstock warf.

Tun statt reden

Daniel Schöni ist kein Mann der großen Worte, aber ein Mann der großen Taten. Nicht umsonst steht seit 2003 unter seinem Firmenlogo die Unterzeile „Yes, we can!“. Er packt gern an und revidiert ohne Bedauern eine Entscheidung, sollte sie sich als falsch erweisen. Gefragt nach seinem Erfolgsrezept meint Daniel Schöni: „Wer fragt, der führt!“

Die Schöni Transport AG unterstützt diverse sportliche und kulturelle Vereinsaktivitäten am Hauptsitz in Rothrist im Kanton Aargau. Dort ist sie naturgemäß optisch zugegen, immerhin fahren Schöni-Lastwagen täglich durch den Ort. Diese optische Präsenz kommt auch der Nachwuchsförderung zugute. Allein in Rothrist hat das Familienunternehmen rund 50 Auszubildende. Diese will Daniel Schöni möglichst aus der Region rekrutieren.

Mit und für Menschen

Zu Schönis Schlüsselthemen gehört das Abgeben. Im Januar 2024 hat der 53-Jährige die operative Führung der Schöni Transport AG in fremde Hände gelegt, um wieder mehr Zeit für Markt und Kunden zu haben, aber auch um seiner Herzensangelegenheit nachzugehen. Dazu gründete er gemeinsam mit seiner

Massenverbrechen in Bosnien-Herzegowina Hilfsgüter nach Mostar – kostenlos und obwohl keinerlei Versicherungsschutz bestand. Bereits in den 1980er-Jahren erbaute die Unternehmerfamilie ein Kinderheim in Indien. Drei Jahrzehnte später investierte Daniel



Roman Leimer, Daniel Schöni, PD Dr. Alexandra Bertschi, Stefanie Schöni und Reto Blaser (v.l.n.r.)

Frau die Stiftung HIS, mit der die Schönis Menschen in Ländern mit hoher Armut und Arbeitslosigkeit bessere Zukunftsperspektiven bieten wollen.

Ein Stiftungsprojekt ist die Fischfutterproduktion „Alimpoi“ in der Elfenbeinküste. Alimpoi stellt Fischfutter her, das das Land

vorher vorwiegend aus China importierte, und hat so bei den Fischzüchtern 500 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Angestellten verfügen heute über ein regelmäßiges Einkommen, mit dem sie ihre Kinder in die Schule schicken können. Zudem rief Familie Schöni für ihre Mitarbeitenden eine Krankenversicherung ins Leben, was es im Land bisher so kaum gibt.

Mit dem moldawischen Lebensmittelverarbeitungsbetrieb „Legum Era“ zieht HIS derzeit eine Wirtschaftsaktivität in einer Region hoch, in der weder Know-how noch Technologie noch Marktmechanismen existieren. Dazu Daniel Schöni: „Ich glaube an den Erfolg und dass es funktionieren wird, aber es liegt noch ein steiler und steiniger Weg vor uns.“

Von Melonen und Kalaschnikows

Die Stiftung HIS erleichtert Daniel Schöni zudem die Nachfolgeplanung. Humanitäre Projekte eröffnen älteren Führungskräften des Stammgeschäfts neue Perspektiven, da sie ihr Know-how und ihre Erfahrung an einem andern Ort sinnstiftend einbringen können. Im Kernbusiness wiederum können junge Fachleute nachrücken, ohne die Vorgängergeneration aus dem Job zu drängen.

Daniel Schöni hat es dadurch auch geschafft, humanitäre Hilfe, Auszeit und Abenteuer geschickt miteinander zu verbinden.

Bei einer Reise nach Afrika mit einem guten Freund und langjährigem Mitarbeiter fuhr er in 44 Tagen mit zwei 40-t-Lkw 16.400 km von der Schweiz über Frankreich, Spanien, Marokko, die Westsahara, Mauretanien, den Senegal, Guinea und Mali, um Schulbänke und Spitalbetten in die Elfenbeinküste zu transportieren. Dadurch machte der bekennende Menschenfreund einmal mehr deutlich, wie viel mehr von dem, was er gibt, zurückkommt.

Zur Extrameile inspiriert

Unser diesjähriges Flagship-Event hat uns zum Nach- und Weiterdenken angeregt. Aus der abschließenden Fragerunde wurde deutlich, dass sich Familienunternehmen intensiv damit auseinandersetzen, warum sie mehr leisten wollen, als von ihnen erwartet wird. Uns persönlich bleibt eine Aussage von Daniel Schöni in besonderer Erinnerung: „Wenn wir den Mut aufbringen, über unsere Schwächen zu reden, entsteht eine neuartige Gesprächskultur. Das bringt uns sehr viel weiter, als wenn wir nur darüber reden, wie viel Gutes wir tun und können.“ ●



Reto Blaser ist Director bei PwC Schweiz und leitet den Bereich Unternehmensentwicklung für Familienunternehmen & KMU. Er begleitet Unternehmerfamilien in Nachfolgeprozessen und der Entwicklung von Inhaberstrategien.

ADOLF WEBER

100 JAHRE BESTÄNDIGKEIT
IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Grundbesitz- und Projektgesellschaft

Unser eigentümergeführtes Familienunternehmen ist u.a. spezialisiert auf die Projektentwicklung von Gewerbetrips 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

CHRISTINA MEINL IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

„Firmen, die sich nicht engagieren, gibt es bald nicht mehr“

Dr. Christina Meinl traut sich was. Die einstige Medizinerin und heutige Geschäftsführerin der Julius Meinl Austria GmbH sattelte mit ihrem Einstieg in das 162 Jahre alte Familienunternehmen auf die Kaffeerösterei um. Ein Kulturschock? Im Interview mit Jürgen Kreindl spricht sie über ihre Werte, wie sie diese im Unternehmen implementiert – und evaluiert.

Frau Dr. Meinl, Sie waren vor Eintritt ins Unternehmen nicht Kauffrau oder Ingenieurin, sondern Infektiologin in Afrika und Kinderonkologin in Wien. Warum haben Sie sich für diesen Schritt entschieden?

CHRISTINA MEINL: Ich bin dem Ruf der Familie und des Unternehmens gefolgt, die mich zum Einstieg bewogen haben, diesen Weg zu gehen. Ich bereue ihn nicht.

Welche Werte oder Erfahrungen als Medizinerin nützen Ihnen heute?

Die hilfreichste Eigenschaft als Medizinerin ist Entscheidungsfreudigkeit. Wenn Sie in der Nacht ein schwerkrankes Kind betreuen, können Sie mit einer Entscheidung nicht bis in die Früh warten. Dann lebt es nicht mehr.

Ist Ihnen die Umstellung in die Wirtschaft schwergefallen?

Unternehmen agieren anders. Da kommt öfters der Satz: Das entscheiden wir nächste Woche. Das ist zwar richtig, in einem Betrieb muss man manchmal einen Schritt zurückgehen, um eine Lösung zu erkennen. Aber trotzdem hat mich dieses Zögern zu Beginn irritiert. Aber es gibt auch große Gemeinsamkeiten.

Welche denn?

Eine Medizinerin, die sich um einen Herzinfarkt kümmert, analysiert Zahlen, zieht Schlüsse, entscheidet. Als Unternehmerin geht man ähnlich vor. In der Wirtschaft ist es allerdings leichter nachzuzustieren, wenn sich ein eingeschlagener Weg nicht als optimal erweist. In beiden Fällen ist auch die Dynamik wichtig: Wird es besser oder wird es schlechter?

Für ein Unternehmen gilt in diesem Kontext: Ein Betrieb, der immer gleich bleibt, stagniert. Davon bin ich überzeugt.

Welchen Wert haben Ihnen Ihre Patienten vermittelt?

Dankbarkeit und Positivität. In der Kinderonkologie habe ich einen Optimismus erlebt, von dem können wir uns alle eine Scheibe abschneiden. Diese Familien haben sich immer wieder gesagt: Auch wenn es heute schlecht ist, kann es morgen wieder gut werden. Wir sind als Unternehmer dafür da, dass es auch wieder besser wird.

Für welche Überzeugung steht die Familie Meinl?

Wir setzen uns aus Überzeugung für nachhaltigen Kaffeehandel ein. Eine Kaffeefarm ist ein Familienunternehmen und unserem Unternehmen nicht unähnlich. Wenn man die eigene Familie nicht ernähren kann, verliert das Praktizieren von regenerativer Landwirtschaft erstmal an Bedeutung, auch wenn genau das langfristig sogar für ein stabileres Einkommen sorgen könnte. Aber die akute Krise überschattet natürlich die langfristige Planungsfähigkeit. Unter anderem dort setzen unsere Nachhaltigkeitsprogramme an: Durch unsere „Responsibly Selected Coffee Initiative“ beziehen wir von Lieferanten Kaffee, die die Kaffeebäuerinnen und -bauern darin unterstützen, soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Kaffeepraktiken zu integrieren. Mit unserem „Generations Program“ gehen wir in ausgewählten Kaffee-Ursprungsländern noch mehr

in die Tiefe und vermitteln Schulungen zu Einkommensdiversifizierung und regenerativer Landwirtschaft, um die Resilienz der Landwirtinnen und Landwirte und ihrer Familien zu stärken. Wir arbeiten auch daran, unseren direkten und indirekten CO₂-Fußabdruck zu reduzieren, sei es in unserer Rösterei oder in unserer Lieferkette.

Umweltbewusstsein kommt gelegentlich als Feigenblatt daher.

Bei uns war die Familie die treibende Kraft. Wir kaufen teilweise Rohkaffee von Familien in der dritten oder vierten Generation und wollen, dass wir gemeinsam wachsen. Dass wir es ernst meinen, sehen Sie bspw. daran, dass wir früher als vorgeschrieben unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht erstellt haben und bereits jetzt auf dem Weg zur Konformität mit der CSRD, der Corporate Sustainability Reporting Directive, sind.

Neben den Maßnahmen, die wir entlang unserer Lieferkette mit unseren Lieferanten umsetzen, sind auch unsere eigenen Maßnahmen durch stetige Innovationen und Nachhaltigkeitsbemühungen gezeichnet. Durch die Installation von Solarpanelen, Katalysatoren in unseren Röstern und die stetige Optimierung unserer Lieferrouten und Transportmittel reduzieren wir beständig unseren CO₂-Ausstoß.



Dr. Christina Meinl

Foto: Matti Oelwein

Wie groß ist der Druck auf die Kaffeeproduzenten tatsächlich? Firmen, die sich nicht engagieren, wird es bald nicht mehr geben.

Weil es die Kunden fordern?

Nicht nur. Nachhaltigkeit muss von den Firmen kommen. Unternehmen treiben Innovationen voran. Nachhaltigkeit heißt ja nicht, man gibt dafür so lange Geld aus, bis man keines mehr hat. Sondern so zu wirtschaften, dass es zurückkommt und keine Schäden für die nächste Generation hinterlässt.

Fast jedes Familienunternehmen schreibt sich auf die Fahne, die Belegschaft als erweiterte Familie zu betrachten. Wie halten Sie das?

Auf Meinl trifft das zu. Dass wir darüber nicht nur philosophieren, sondern es leben, belegen unsere Mitarbeitenden, die schon in dritter Generation bei uns sind. Manchmal zeigt uns jemand die Personalkarte seiner Großmutter. Wir bitten unsere Teams auch, so zu agieren, als wäre es ihr Unternehmen. Im Umkehrschluss übernehmen wir dafür die Verantwortung, dass sich jeder weiterentwickeln kann, der unsere Kultur lebt. Was uns übrigens zum gefragten Arbeitgeber macht. Die Top-3-Kriterien, warum man zu uns kommt oder nicht, sind unsere Antworten auf die Fragen: Wie kann ich bei euch wachsen? Bietet ihr flexibles Arbeiten? Was tut ihr für mehr Nachhaltigkeit?

Wie leben Sie Ihre Werte?

Das passiert jeden Tag. Ein Beispiel: Unser Familienname steht auf dem Produkt. Deshalb möchten wir, dass unser Außendienst höflich ist, freundlich, ordentlich gekleidet, die Autos gewaschen sind. Die Kolleginnen und Kollegen sind ja quasi unsere Visitenkarte. Wir sind begeistert, wie toll das funktioniert. Sie können das beste Produkt haben, die beste Firma, aber wenn die Belegschaft die Werte und Kultur nicht mitträgt, dann ist das alles nichts.

Umso wichtiger ist die Evaluation des Engagements. Wie messen Sie Anspruch und Wirklichkeit?

Wir wussten tatsächlich nicht, welche Elemente welche Wirkungen haben. Deshalb haben wir 2021 im Zuge unserer digitalen Transformation entschieden: Jetzt zur Einführung agilen Arbeitens setzen wir uns mit unserer Kultur auseinander. Drei Monate haben wir mit einem bunt zusammengewürfelten Team cross-country, cross-level, cross-functional unsere Kultur analysiert und qualitative Interviews mit einigen zentralen Führungskräften und Familienmitgliedern gemacht. Dazu kam die erste quantitative Mitarbeiterbefragung. Ab diesem Jahr messen wir auch direkt mit Gallup den international anerkannten „Engagement Score“. Für die Messung unserer Kultur haben wir CPIs (Culture Performance Indicators) und ein einfaches Ampelsystem zu jedem Wert entwickelt. Grün heißt, sie werden gelebt. Bei Orange ist es in Arbeit, und bei Rot müssen wir uns verbessern.

Gab es Überraschungen aus dem Survey?

Sagen wir, wir hatten viele Learnings. Es wurde klar, in welchen Bereichen wir uns weiterentwickeln müssen. Manchmal gibt es auch so eine Art Kultur-Dilemma. Loyalität ist wunderbar, aber die Resultate müssen stimmen. Und wir haben gelernt: Für bessere Resultate müssen wir klarere Prioritäten setzen. Aber es kam auch Schönes heraus. Wir sind das Gegenteil eines Konzerns, in dem sich die Mitarbeitenden als Personalnummer empfinden, und unsere hohe Servicebereitschaft ist tief in der DNA des Unternehmens verwurzelt. Womit kann ich dienen? Das war schon der Leitspruch von Julius Meinl dem Ersten. ●

ZUR PERSON

Dr. Christina Meinl

ist Geschäftsführerin der Julius Meinl Austria GmbH, einer Tochterfirma der Julius Meinl Coffee Group. Sie ist die Ururenkelin des Gründers und gehört zur fünften Generation des mehr als 160 Jahre alten Kaffeeproduzenten. 2010 trat sie in das Unternehmen ein und leitete u.a. die Abteilung Global Innovation und Digital Marketing der Gruppe. In Österreich ist sie die erste Familienangehörige in der Unternehmensführung seit vielen Jahren.

SERVICE

VON DAGMAR MÖLLER-GOSOGE

Amerika hat gewählt. Nun heißt es: Chancen nutzen!

Mit der Wahl von Donald Trump zum nächsten US-Präsidenten könnten Investitionen deutscher Unternehmen in den Vereinigten Staaten weiter an Attraktivität gewinnen. Das liegt vor allem daran, dass Deutschland als Investitionsstandort in den vergangenen Jahren bekanntermaßen gelitten hat. Die politische Ungewissheit, verstärkt durch das Scheitern der Koalitionsregierung und die bevorstehenden Wahlen 2025, bietet wenig Hoffnung auf schnelle, mutige politische Lösungen.

Um Wettbewerbsnachteilen zu begegnen, investieren immer mehr Familienunternehmen über Tochtergesellschaften im Ausland in Produktion und Vertrieb. Dieser Trend zur Entkopplung und Regionalisierung der Produktion wird durch Trumps „America First“-Strategie – bspw. mit der geplanten Einführung drastischer Zölle – verstärkt. Aber schon heute bieten die USA attraktive Rahmenbedingungen.

Unter Präsident Trump und aufgrund der Kontrolle der Republikanischen Partei über Repräsentantenhaus und Senat sind weitere Steuersenkungen auf Bundesebene insbesondere für lokal produzierende Unternehmen zu erwarten. Familienunternehmen mit Produktionsstandort in den USA könnten künftig von einer Gesamtbelastung der US-Gewinne von ca. 20 Prozent profitieren, unabhängig davon, ob diese thesauriert oder ausgeschüttet werden, wenn sie die Rechtsformen entsprechend kombinieren.

Die Steuerplanung im deutsch-amerikanischen Kontext erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der die steuerlichen Auswirkungen in den USA und Deutschland, internationale Entwicklungen (wie Pillar II) sowie Investitionsaussichten für deutsche mittelständische Unternehmen und ihre Inhaber (Stichwort: deutsche Erbschaft- und US-Nachlasssteuer) berücksichtigt. Eine umfassende Investitions- und Steuerstrategie ist entscheidend, um deutsche Familienunternehmen langfristig zu stärken und finanzielle Ressourcen in zukunftssträchtige Geschäftsmodelle zu lenken.

Wenn Sie mehr über die Möglichkeiten der Steuerplanung in den USA wissen möchten, sprechen Sie mich an.

Dr. Dagmar Möller-Gosoge ist Diplom-Kauffrau, Steuerberaterin und Partnerin bei PwC in München. dagmar.moeller-gosoge@pwc.com

Meinung

VON RAINER KIRCHDÖRFER

Die meisten Länder schonen Unternehmen bei der Erbschaftsteuer

Es geht um unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Im öffentlich-rechtlichen Fernsehen waren in letzter Zeit Dokumentationen mit Titeln wie „Steuerparadies Deutschland“ und „Die geheime Welt der Superreichen“ zu sehen. Behauptet wird, dass „Superreiche“ angeblich kaum Steuern zahlen und ihr Leben auf Yachten, in Luxushotels und in Privatjets verbringen. Tenor ist meist: Die Vermögenssteuer solle wieder eingeführt und Erbschaftsteuern erhöht werden.

Dabei ist es abwegig, von Deutschland als Steuerparadies zu sprechen. Alle wissenschaftlichen Untersuchungen zeugen vom genauen Gegenteil. Deutschland ist Hochsteuerland – und das trifft besonders Familienunternehmen, die stark mit dem Standort verflochten sind. Wer das nicht glaubt, sollte auf das World Competitiveness Ranking des Lausanner Instituts IMD schauen. Deutschland gehört zu den Staaten mit den unattraktivsten Steuerbedingungen für Unternehmen weltweit. Unser Land steht in der Steuerpolitik abgeschlagen auf Platz 62 von 67 Ländern.

Zu kurz kommen in der Debatte die Folgen, die es für die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Familienbetriebe und damit für unsere Unternehmenslandschaft allgemein hätte, würde die Substanz der Betriebe besteuert.

”

Deutschland ist Hochsteuerland – und das trifft besonders Familienunternehmen.“

Rainer Kirchdörfer

Und doch ist die Versuchung politischer Parteien groß, wieder einen „Gerechtigkeitswahlkampf“ zu starten: Die Forderung nach höheren Erbschaftsteuern wird daher auch in den Wahlprogrammen von SPD, Grünen, BSW und Linken stehen. Ein Kläger hat sich zudem ans Bundesverfassungsgericht gewandt, um eine entsprechende Besteuerung durchzusetzen. Karlsruhe prüft momentan diese Beschwerde. Auch das heizt Spekulationen an.

In Deutschland wird die Erbschaftsteuerrückbildung vor allem aus nationaler Perspektive unter dem Stichwort gerechte Steuerlastverteilung geführt. Doch das greift zu kurz. Wenn deutsche Familienunternehmen international wettbewerbsfähig bleiben sollen, sind erbschaftsteuerliche Verschonungsregeln für Betriebsvermögen unverzichtbar. Wie eine neue Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zeigt, sind solche Verschonungsregeln keineswegs eine deutsche Eigenheit.



Prof. Rainer Kirchdörfer

Die Untersuchung belegt vielmehr: Ausnahmen bei der Erbschaftsteuer für Betriebsvermögen sind international üblich und gehören zum globalen steuerlichen Standard.

Die Studie hält eine weitere Überraschung bereit: Sie zeigt, dass Deutschland schon heute für Firmenerben auch in erbschaftsteuerlicher Hinsicht ein Hochsteuerland ist. Die Forscher haben untersucht, wie 33 Industrie- und Schwellenländer betriebliches Vermögen bei der Erbschaftsteuer behandeln. Fazit: „In insgesamt 26 der 33 Länder beträgt die Erbschaftsteuerbelastung bei vielen Unternehmensnachfolgen null Prozent“, stellen die Wissenschaftler fest. Das liegt zum einen daran, dass 14 Staaten überhaupt keine Erbschaftsteuer erheben, bspw. Kanada, Österreich, Australien, Norwegen und Schweden. Und noch etwas kommt hinzu: In vielen Ländern sind nahe Familienangehörige von der Steuer befreit. So haben z.B. der Schweizer Kanton Zürich, Japan, Frankreich und die USA Ehegatten freigestellt, wenn Betriebsvermögen vermacht wird. Auch Kinder zahlen häufig keine oder kaum Erbschaftsteuern. Gerade skandinavische Länder, die als ausgesprochen sozial gelten, bieten Erben von Betrieben große Vergünstigungen. Warum wird bei uns dann die Debatte so erbittert geführt?

Übersehen wird, dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass Unternehmerinnen und Unternehmer persönlich und finanziell Verantwortung übernehmen. Schließlich sind sie hohen Risiken und hohen steuerlichen und regulatorischen Belastungen ausgesetzt. Das spüren auch Nachfolger in Familienunternehmen. Die Neigung der NextGen, das Familienunternehmen weiterzuführen, nimmt immer weiter ab, denn diese Generation hat beruflich viele Alternativen. Würde der Gesetzgeber immer neue Belastungen aufsatteln, setzte er die Axt ans Familienunternehmertum.

Es fällt auf, dass in vielen anderen Ländern auf diejenigen, die im Interesse des Volkswohls bereit sind, hohe unternehmerische Wagnisse für ihr Vermögen einzugehen, viel mehr Rücksicht genommen wird als hierzulande. Die Politik darf den Bogen hier nicht überspannen. ●



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

INTES AKADEMIE SEMINARPROGRAMM FRÜHJAHR 2025



SEMINARE. INHOUSE-PROGRAMME. INSPIRATION.

INTES bietet ein vielfältiges Angebot für Gesellschafter, Familienmitglieder, Nachfolger, Führungskräfte und Beiräte in Familienunternehmen. Alle Seminare können wir Ihnen als Inhouse-Programme anbieten. Zudem erhalten Sie Inspiration, u.a. in Südkorea oder beim Kloster-Retreat.

JANUAR

HAMBURG SEMINARE

DAS DISSENS-SEMINAR
Echtes Führen beginnt dort, wo Konsens aufhört

RICHTIG GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN
Entscheidungen treffen zur Kernkompetenz machen

EINFACH MEHR VERKAUFEN
Instrumente und Methoden für nachhaltig mehr Vertriebs Erfolg

22., 23. bzw. 24.1.2025, Hamburg

TELL YOUR STORY!

Storytelling für Unternehmer und Nachfolger: Wie möchten Sie Ihre Geschichte erzählen?

28.1.–29.1.2025, München

CYBER FÜR ENTSCHEIDER

Unternehmer-Dialog

30.1.2025, Bonn

INSPIRATION

SICH SELBST UND ANDERE ACHTSAM FÜHREN

Achtsamkeit für Führungskräfte

21.–23.1.2025, Sylt

INSPIRE TRIP SOUTH BY SOUTHWEST

Das Innovations-Festival

6.–11.3.2025, Austin, Texas

FEBRUAR

VERHANDLUNGEN PROFESSIONELL FÜHREN

Verhandlungsstrategie, Vorbereitung, Verhandlungspsychologie

5.2.2025, Göttingen

DIVERSITÄT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Kulturwandel als Erfolgsmotor

12.2.2025, Düsseldorf

KONSTRUKTIVE KOMMUNIKATION IM FAMILY BUSINESS

Beziehungen im Gesellschafterkreis und im Familienunternehmen auf Augenhöhe gestalten

20.–21.2.2025, Bonn

MÄRZ

TECHNOLOGIE BASICS – PRAXISSEMINAR FÜR GESELLSCHAFTER

Entscheidungskompetenz aufbauen

6.–7.3.2025, Hamburg

FINANZIERUNGSKOMPASS

Die passende Finanzierung finden

10./17./24.3.2025, online

STIFTUNG ALS NACHFOLGELÖSUNG

Vor- und Nachteile, Gestaltung

18.3.2025, Düsseldorf

FÜR BEIRÄTE

BEIRATSWERKSTATT BASIC

Rahmenbedingungen der Beiratsarbeit

6.–7.2.2025, Nürnberg

FINANZKOMPETENZ

Bilanzen lesen und verstehen

27.3.2025, Nürnberg

PERSONALKOMPETENZ

Zukunftsfähige Personalarbeit

28.3.2025, Nürnberg

BEIRATS-COMMUNITY-DAY

Inspiration, Erfahrungsaustausch, Networking

31.3.2025, Frankfurt am Main

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

Gern online über www.intes-akademie.de/anmeldung
Informationen über info@intes-akademie.de oder
Tel. 0228 / 854696-61



intes

family business matters

UNTERNEHMER-
ERFOLGSFORUM
2024

„TOLL,
DASS SIE
DABEI
WAREN!“



SAVE THE DATE

UNTERNEHMER-
ERFOLGSFORUM 2025
20. NOVEMBER



 Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

ANTRIER ZUKUNFT

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir,
gemeinsam langfristig Kreisläufe
anzustoßen.

Nachhaltigkeit braucht gezielte Anstöße, um langfristig etwas zu bewegen. Wie bei einem Perpetuum Mobile, das sich immer wieder antreibt. Obwohl es fiktiv ist, dient es uns bei der DZ BANK als Inspiration. Wir denken in Kreisläufen und unterstützen unsere Kunden dabei, selbst nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Dabei haben wir immer die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns im Blick. So sichern wir gemeinsam die Zukunft durch nachhaltige Leistungsfähigkeit. Erfahren Sie jetzt mehr zu unseren Leistungen unter firmenkunden.dzbank.de

 **DZ BANK**
Die Initiativbank