

» 01 | 2020

INTES

Family
Business
Academy | by PwC

UnternehmerBrief



Familienunternehmen in der Krise?

Corona-Krise, Klimakrise, Unternehmenskrise:
Die Weichen werden neu gestellt.

Klimakrise

Wirtschaftliche Ziele versus
Klimaschutz

» SEITE 10

Familienmanagement

Was heißt das und
wie geht das?

» SEITE 16

Neue Akzente

Vitra-CEO Nora Fehlbaum im
NextGen-Interview

» SEITE 22

Wort der Herausgeber

Kommt jetzt der Aufschwung oder die Dauerkrise? Eine punktgenaue Prognose über die Langfristfolgen der Corona-Pandemie trauen sich nur wenige zu.

In einer ohnehin schon volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt ist nur eine Gewissheit geblieben: Angebot und Nachfrage, Liefer-, Logistik- und Wertschöpfungsketten und Marktzugänge sind ständig im Fluss. Womit wir heute noch Geschäft machen, kann schon morgen nicht mehr da sein. Opportunitäten, die es heute noch nicht gibt, werden das Geschäft von morgen bestimmen.

Die vorliegende Ausgabe widmet sich der Frage, wie Familienunternehmer mit den beiden wohl größten Krisen unserer Zeit umgehen, der Corona- und der Klimakrise. Dazu haben wir mit vielen Unternehmern gesprochen.

Live erörtern werden wir diese Themen unter dem Titel „#Time2Act“ auch auf dem Unternehmer-Erfolgsforum, das wir – natürlich unter Beachtung der Auflagen – wieder live durchführen wollen.

Bleiben Sie bis dahin gesund und behalten Sie den nötigen Weitblick und die notwendige Ruhe beim Navigieren durch die Krise!



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Titelthema	
<i>Familienunternehmen in der Krise?</i>	3
<i>Corona als Innovationsbeschleuniger</i>	6
Klimaschutz versus Marktwirtschaft	
<i>Die Unternehmer Dr. Karl Tack und Michael Hetzer im Interview</i>	10
Was heißt klimaneutral?	12
Nachhaltigkeit im Blut	
<i>Die Schweizer Renggli AG im Porträt</i>	14
Familienmanagement	
<i>Was heißt das und wie geht das?</i>	16
Die Dinge vom Ende her denken	
<i>Die Nachfolge vom Nachfolger aus planen</i>	18
Standpunkt	
<i>Wider die Tyrannei des Mainstreams</i>	21
Neue Akzente	
<i>Nora Fehlbaum von Vitra im NextGen-Interview</i>	22

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 17. Jahrgang, Juni 2020

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber: Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels

Verleger: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Ulrike Lüdke, Dr. Christina Müller, Sabine Strick (verantw.), Inka Wichmann

Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

Kontakt zur Redaktion


über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/854696-62 • Fax 0228/854696-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

Vom Umgang mit der Krise

85 Prozent der Familienunternehmen erwarten einen Umsatzrückgang durch die Coronakrise. Mit welchen Maßnahmen sie sich gegen die Pandemiefolgen stemmen – und wie ihre Erfolgsaussichten sind.

Die Coronakrise lässt niemanden unberührt. Stornierte Aufträge, gesunkene Nachfrage, gestrichene Investitionen – seitdem die Pandemie alle Kontinente erreicht hat, häufen sich die düsteren Meldungen. Auch die deutschen Familienunternehmen spüren die Krise: 85 Prozent befürchten einen Umsatzrückgang, hat das ifo Institut im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen ermittelt. Und doch scheint sich ein Licht am Ende des Tunnels anzudeuten. Die Stimmung habe sich nach den katastrophalen Vormonaten etwas erholt, heißt es im Geschäftsklimaindex. Grund für Zuversicht haben insbesondere die, die in der Erfolgsdekade zuvor eine gute Eigenkapitalbasis aufgebaut haben. Schwer getrof-

fen, aber gut gerüstet, um die kommenden Monate zu bestehen – so lässt sich die Situation vieler Familienunternehmen zusammenfassen.

Ein Schiff, das trotz Sturm Kurs halten kann – das ist das Bild, das der Vorstandsvorsitzende Daniel Hager für die Hager Group wählt. Das Fahrwasser ist ziemlich unruhig: Der Elektronikkonzern fertigt in zehn Ländern. Unter anderem Werke in China, Italien, Spanien, Frankreich und Indien mussten für einen gewissen Zeitraum schließen. Produktionsstätten, die nicht produzieren können, Zulieferer, die nicht liefern können, Käufer, die nicht kaufen können: „Diese Krise ist einzigartig“, 

VON INKA WICHMANN

☛ sagt Hager, der 2018 noch 2 Mrd. Euro Umsatz vermelden konnte. Die Hager Group hat zwei Hauptsitze, einen im saarländischen Blieskastel, einen in der französischen Region Grand Est, die besonders von Corona betroffen war.

Voller Energie durch die Krise

Nichts hat Hager auf die Herausforderung vorbereiten können – nicht einmal die Finanzkrise, die er damals als neuer CEO erlebte. Die Finanzkrise trug ihm zwar einen massiven Umsatzrückgang ein, wie er erzählt. Doch er wusste: Seine Kunden, die Handwerker und Elektriker, würden einen Weg finden zu sanieren und zu renovieren: „Es gibt immer eine Zukunft in der Baubranche.“ Doch Covid-19 hat viele Gewissheiten ins Wanken gebracht. „Die Coronakrise rüttelt alle Branchen durcheinander und zerstört unser ganzes wirtschaftliches Geflecht. Es ist wirklich eine Krise von Angebot und Nachfrage, der wir fast machtlos gegenüberstehen“, sagt er. Dennoch hat Hager sofort versucht, Gestaltungsspielraum zurückzugewinnen.

Mitte März hat Hager die Initiative RUN gestartet, eine Initiative, die alle Aktivitäten bündeln und alle Teams fokussieren soll. „Das hilft dabei, den Blick nach vorne zu richten, um nicht im Klein-Klein unterzugehen.“ RUN bedeutet für ihn nicht wegrennen, sondern: „Wir wollen im Rennen bleiben.“ Das Akronym steht für „Responsibility, Uninterrupted, Net Situation“: die Kunden ohne Unterbrechung zu versorgen, die Kosten unter Kontrolle zu behalten – und dabei der Verantwortung gerecht zu werden, der Verantwortung für die Sicherheit und Arbeitsplätze der 11.500 Mitarbeiter. Deren Sorgen ernst zu nehmen ist Hager ein wichtiges Anliegen: „Sie können unter Angst und Stress keine produktive Leistung bringen.“

Kurzarbeit, Einstellungsstopp, Überstundenabbau: Es liegen schwierige Wochen hinter Hager. Trotzdem ist er optimistisch: „Der Bereich, in dem wir uns als Unternehmen bewegen, bleibt zukunftssträftig. Unser Thema Energie ist ein Thema, das sich von einer kurzfristigen Krise nicht vom Tisch fegen lässt.“ Hager ist es gewohnt, langfristig zu denken: Trotz Corona verfolgt er ein Pro-

Schnell haben sich die Gewinner, aber auch die Verlierer der beispiellosen Krise gezeigt. Biotechfirmen, Medizintechnikhersteller und Digitalunternehmen machten zum Teil gute Geschäfte; Reiseveranstalter, Hoteliers und Gastronomen fuhren Verluste ein. Und dann gibt es die, deren Ergebnisse eher dazwischen liegen. „Wir haben das Glück, dass die Nahrungsmittelindustrie relativ krisenresistent ist. Gegessen wird immer“, sagt etwa Martin Hain, Familienunternehmer in der vierten Generation. Er sitzt in den Firmenbeiräten der drei Unternehmen Alpenhain Käsespezialitäten, Alpma Alpenland Maschinenbau und Frischpack, die allesamt im Landkreis Rosenheim in Bayern zu Hause sind.

Verschiedene Standbeine geben Halt

Vielen Verbrauchern ist Alpenhain ein Begriff: Die Molkerei produziert – zuletzt mit einem Umsatz von 119 Mio. Euro 2019 – Camembert, Grillkäse und die bayerische Spezialität Obazda, einen Aufstrich, der im Sommer in keinem Biergarten fehlen darf. Der Absatz in den Supermärkten und Discountern hatte in der Krise zugenommen, war allerdings unter anderem in den Kantinen und Schnellrestaurants gänzlich eingebrochen. „Das trifft uns im Ergebnis, weil die Margen dort besser sind als im Lebensmitteleinzelhandel.“ Hain ist dankbar, dass die Gruppe neben Lebensmitteln auf Verpackung und Maschinenbau setzt: „Die verschiedenen Standbeine retten uns jetzt.“

Heimat der Unternehmensgruppe ist Rosenheim, ein Landkreis, der oft unter den Regionen mit den meisten Neuinfektionen aufgetaucht ist. Trotzdem blieb die Zahl der Infizierten bei Alpenhain einstellig – und das bei insgesamt rund 1.620 Mitarbeitern. „Es ist zu keinen Ansteckungen innerhalb des Betriebs gekommen.“ Einen Grund sieht Hain in den ohnehin hohen Hygieneanforderungen in der Lebensmittelindustrie, einen weiteren Grund in den Pandemieplänen, über die sich die Geschäftsführer rasch abgestimmt hatten. 15 bis 25 Prozent der Mitarbeiter arbeiteten sofort im Homeoffice. Wer reinkommen musste, wurde in Schichten eingeteilt. Desinfektionsmittelspender, Mundschutz und Plexiglasscheiben hielten Einzug.

Längerer Horizont

Eine vorsichtige Prognose erlaubt sich Hain: „Das Ergebnis wird geringer ausfallen als geplant, aber wir versuchen auf jeden Fall, einen Verlust zu vermeiden.“ Bestellungen für neue Maschinen sind verschoben, aber nicht abgesagt. Der Camembert, der nicht auf den Bäckerei-Semmeln landete, kommt jetzt in den Biergarten-Obazda.

Dass die Krise auch weniger glimpflich verlaufen kann, hat Hain trotzdem am eigenen Leib erfahren. Hauptberuflich arbeitet er als Flugkapitän: Er steuert den Air-

„Sie können unter Angst und Stress keine produktive Leistung bringen.“

Daniel Hager, Hager Group

jekt, das die Hager Group für 2030 positionieren soll. Das Unternehmen besteht seit 1955. Seine Vorgänger haben den Ölschock gemeistert, er stemmt sich gegen die Pandemiefolgen: „Wir überlegen, was unsere Kunden brauchen, wenn sie aus der Krise kommen. Es wird ein Leben nach Corona geben.“

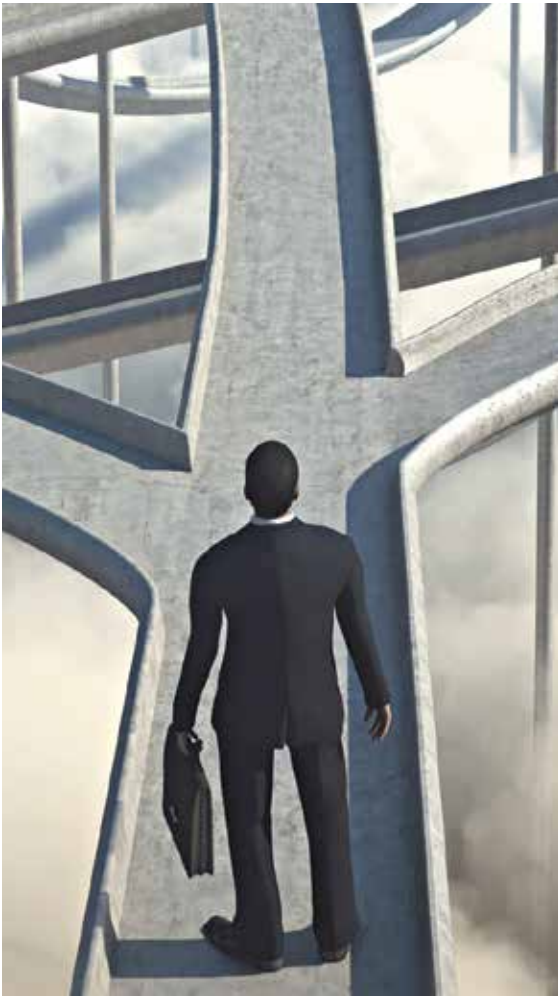


Foto: Stock

bus 320 für die Lufthansa, die vor der Krise jeden Tag 300.000 Passagiere befördert hat und in der Krise lediglich 3.000, wie er erzählt. Ein Einbruch von 99 Prozent: „Da sieht man, welche Dramatik es auch haben kann.“

Ein Familienunternehmen habe gegenüber einem Aktienkonzern einen gewaltigen Vorteil – so sieht es Martin Hain: „Wir sind nicht quartalsgetrieben, sondern haben einen viel längeren Horizont. Wenn wir mal ein Jahr weniger verdienen, verdienen wir mal ein Jahr weniger. Für uns ist der Fortbestand des Unternehmens das höchste Gut.“ Für ihn heißt das: „Wir versuchen, das Unternehmen gesund auszustatten.“ Die Eigenkapitalquote soll über 30 Prozent liegen. „So geben wir dem Unternehmen finanzielle Stabilität und damit den Spielraum, der dabei hilft, solche Krisen zu überstehen.“

Ganz ähnlich formuliert es Ralf Schmitz, dessen gleichnamige Wohnungsbaugesellschaft eine Geschichte hat, die bis 1864 zurückreicht. Auch er sagt: „Es ist ein unbedingtes Gebot, ein ausreichendes Liquiditätspolster zu haben.“ Denn aufgrund seiner Laufbahn – er ist schon 43 Jahre im Geschäft – weiß er: „Schocks kommen mit Sicherheit. Das ist heute eine Pandemie, das war mal eine Finanzkrise, das war mal eine platzende

Immobilienblase.“ In Düsseldorf, Berlin und Hamburg entwickelt und baut er mit 67 Mitarbeitern Immobilien in begehrten Wohnlagen. Mit Blick auf die Krisen der vergangenen Jahre sagt er: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass der Markt sich über Nacht drehen kann.“

Sicherheit Betongold

Das Krisenjahr 2008 zum Beispiel hat auch Familienunternehmen zugesetzt. Ralf Schmitz hatte ebenfalls einen temporären Nachfragerückgang zu verzeichnen, wie er erzählt. Doch ein Einbruch blieb ihm erspart: Der Umsatz stagnierte zwar 2008, stieg jedoch 2009 – und war bereits 2010 um 50 Prozent größer als 2008. Infolge der Krise besannen sich die Menschen auf Betongold, während das Zinsniveau niedrig blieb – zwei Faktoren, die der Branche entgegenkamen. Inzwischen erzielt das Unternehmen nach eigenen Angaben einen Umsatz von 60 Mio. Euro – eine Zahl, die sich noch erhöhen soll: „Wir haben für 2021 und 2022 Umsätze von jeweils rund 100 Mio. Euro gesichert.“

Auch wenn Corona eine Krise wie keine andere ist: Schmitz geht davon aus, dass drei Umstände unverändert bleiben, nämlich das niedrige Zinsniveau, die fehlenden Anlagealternativen und der Mangel an Eigentumswohnungen in Metropolen. Seine Schlussfolgerung: „Wenn der anfängliche Schrecken über Corona verfliegt, sehe ich, dass sich die Immobilienhause noch eine Weile fortsetzen kann.“ Zumindest für die, die dank Reserven der Krise trotzen können, die mithalten können, wenn Banken mehr Eigenkapital fordern. Das kann Schmitz, wie er sagt. Dafür macht er sein Credo verantwortlich: „Nicht gierig sein, solide wachsen. Das bedeutet schon mal Verzicht auf ein Geschäft.“

Die Ralf Schmitz Wohnungsbaugesellschaft hat schon etliche Krisen überstanden: Er selbst ist die vierte, sein Sohn Axel Martin die fünfte Generation. Es ist die lang-

„Es ist ein unbedingtes Gebot, ein ausreichendes Liquiditätspolster zu haben.“

Ralf Schmitz, Ralf Schmitz Wohnungsbaugesellschaft

fristige Perspektive, die ihm – neben der Eigenkapitalausstattung natürlich – Gelassenheit verschafft. „Die Ruhe strahlt man aus gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Banken“, sagt er. „Sie sehen: Da ist jemand, der macht das sein Leben lang. Und der hat einen Sohn, der das ein Leben lang machen will. Und dieses Vertrauen ist ein unglaublich wichtiger Faktor.“ Ein Quäntchen Glück braucht es dabei auch: Auf keiner Baustelle gab es Materialengpässe oder Arbeiterausfälle. Alle neun Projekte, die derzeit in Planung und Bau sind, laufen weiter. ●

VON DR. DOMINIK VON AU

Corona als Innovationsbeschleuniger

Die Corona-Krise fordert die NextGen geradezu auf, den Transformationsprozess in Familienunternehmen voranzutreiben. Denn sie erhöht zwangsweise die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen, beschleunigt die Digitalisierung und stärkt die Führungsposition der NextGen.



Es hätte ein BWL-Planspiel sein können: Stellt euch vor, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für euer Unternehmen ändern sich plötzlich fundamental. Wie reagiert ihr? – Aber es war kein Planspiel. Die Covid-19-Pandemie stellte alles von einem Tag auf den anderen auf den Kopf: Lieferketten wurden unterbrochen, die Materialbeschaffung wurde kompliziert, Reisen unmöglich, Mitarbeiter durften nicht ans Band oder ins Büro, Geschäfte nicht öffnen und der Umsatz brach ein. Liquiditätsplanungen mussten neu gerechnet, Worst-Case-Szenarien durchexerziert werden.

Die Lage veränderte sich täglich, stets schneller, als wir sie einordnen und bewerten konnten. Keine Krise der vergangenen 50 Jahre war vergleichbar. Nichts, was die NextGen-Familienunternehmer an der Uni oder irgendwo sonst gelernt hatten, war jetzt hilfreich. Selbst die unternehmerischen „War Stories“ der Großeltern aus der Nachkriegs-Wiederaufbauzeit wirkten bloss im Vergleich und lieferten keine Anhaltspunkte, was denn jetzt zu tun sei.

Und gehandelt werden musste schnell. Null Umsatz, hohe Fixkosten. Wie lange reicht die Liquidität? Wie sind die Corona-Auflagen zu erfüllen? Wie steht es um den Schutz der Mitarbeiter? Und vor allem: Wie kommunizieren wir gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten? Denn die erwarteten einen klaren Fahrplan von den Unternehmensinhabern – es liegt schließlich in erster Linie in ihrer Verantwortung, die Funktionsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten.

Die Krise traf und trifft die Unternehmen je nach Branche mit unterschiedlicher Wucht. Katharina Pöschl, eine von zwei geschäftsführenden Gesellschaftern im bayerischen Tabakunternehmen Pöschl, berichtete in meinem regelmäßigen New-Leaders-Video-Chat, den ich während Corona für NextGen-Unternehmer spontan etabliert habe, dass es für ihr Familienunternehmen bei fast ungebremster Nachfrage vor allem darum ging, die Produktion unter Corona-Bedingungen aufrechtzuerhalten: „Wir stellen Genussmittel her. Unsere Produktion stand glücklicherweise nie still. Wir arbeiten in drei Schichten rund um die Uhr.“ Dies galt es, klug zu organisieren, sodass dabei alle Mitarbeiter geschützt wurden. Gleichzeitig musste die IT-Abteilung in kürzester Zeit alle Verwaltungsmitarbeiter Homeoffice-fähig machen. Vor ganz anderen Herausforderungen stand ein NextGen aus einem traditionsreichen Familienunternehmen, der selbst mehrfacher Unternehmer ist: „Wir sind im Business-Catering unterwegs und damit voll von der Krise getroffen.“ Wenn Betriebskantinen zu bleiben, haben unsere Mitarbeiter nichts zu tun. „Wir mussten rund 900 Mitarbeiter innerhalb von zwei Tagen in Kurzarbeit schicken. Jeder musste einzeln zustimmen.“ Mit Blick auf die existenzbedrohende Lage beschönigt er nichts: „Wir werden das Geschäftsmodell jetzt genau analysieren.“

Auch beim Traditionsunternehmen Trigema, das normalerweise vor allem Sport- und Freizeitkleidung produziert, musste angesichts des Stillstands im Einzelhandel und Anfragen von Gesundheitseinrichtungen sehr schnell gehandelt werden. „Doch innerhalb von nur wenigen Tagen konnte die Maskenproduktion auf unseren Maschinen bei Wahrung aller Schutzmaßnahmen anlaufen“, berichtet Bonita Grupp von der Produktionsumstellung.

Viele NextGen-Unternehmer erleben, dass schnell entschieden, schnell geplant und vor allem viel kommuniziert werden muss, um Mitgesellschafter, Führungskräfte und Mitarbeiter bei all diesen Veränderungen mitzunehmen, um sie für neue Prozesse zu gewinnen und für neue Ziele bei maximal herrschender Ungewissheit zu begeistern.


Corona bricht alte Strukturen auf

Die Corona-Krise hat den Finger in die Wunde vieler noch patriarchalisch geführter Familienunternehmen mit verkrusteten Organisationsstrukturen gelegt und schonungslos offenbart, dass Mitarbeiter sich insbesondere in diesen Zeiten nach Führungsstärke sehnen. Wer aber in seiner Belegschaft nicht frühzeitig eigenständiges Handeln kultiviert und die technischen Voraussetzungen für dezentrales Arbeiten nicht geschaffen hat, hat nun das Nachsehen. Viele NextGens, die sich zu Beginn der Corona-Verbreitung aktiv z.B. in Krisenstä-

Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten: alle erwarten einen klaren Fahrplan von den Inhabern.

ben eingebracht haben, konnten in ihren Unternehmen eine sichtbare Vorbildfunktion einnehmen, vorweggehen und zeigen, wie man auch nach der Krise weiterhin Kreativität freisetzen kann und Unternehmer im Unternehmen fördern wird.

Es scheint, als würde Corona das Wachsen an Führungsthemen mit Warp-Geschwindigkeit beschleunigen. „Führen lernt man in der Krise“, heißt es. Da ist viel Wahres dran. Da keiner weiß, wie lange die Corona-Einschränkungen in welcher Intensität bestehen bleiben und in welchem Ausmaß die Rezession welche Branche betrifft, fahren alle nur auf Sicht. Oder üben sich in Szenarioplanung. Eine verlässliche Mittel- oder Langfristplanung scheint aussichtslos.

Und auch hier liegt die große Chance der NextGen in der Corona-Krise. Denn plötzlich gibt es eine Bereitschaft zu tiefgreifenden und dauerhaften Veränderungen. Das Thema Digitalisierung steht schon lange auf der Agenda. Seit Jahren. In vielen Firmen wurden schon zig Digitalisierungsinitiativen in zig Unternehmensbereichen gestartet. Es wurden Teams gebildet, in agilen Methoden geschult. Ein bisschen digitaler wurden 

damit zwar alle, aber nur sehr, sehr langsam. Denn tiefgreifende Korrekturen an der Art und Weise, wie Unternehmen operiert haben, wurden immer wieder mit gut begründeten Gegenargumenten (bestehende Workflows, Datenschutz, IT-Kosten etc.) ausgebremst. Es galt: „Don't touch a running system.“

Dann brach Covid-19 über alle herein ... Corona wirkt heute wie ein Vergrößerungsglas für die Stärken und Schwächen im Geschäftsmodell, in der Organisationsstruktur, in der Unternehmenskultur, in der IT, in der Finanzierung. Schon vorher schwächelnde Geschäftsmodelle sollten endgültig ad acta gelegt werden.

Mehr Networking, weniger „hidden“

Inwiefern Unternehmen diese Erkenntnis nutzen und die Corona-Krise als Innovationsbeschleuniger nutzen, hängt auch von der NextGen ab. Denn die Unternehmen brauchen jetzt echte Transformatoren.

Wieso die NextGen? Sie hat von Kindesbeinen an erfahren, dass beständiger Wandel die einzige Konstante ist. Ihre Vertreter denken und handeln in Teams: Machtspiele und persönliche Positionierungstaktiken sind ihnen fremd. Sie wissen, dass sie für Problemlösungen eingespielte Teams brauchen. Die NextGen lebt Tech. Und diesen Anspruch trägt sie ins eigene Familienunternehmen. Sie pflegt smarte Connections: Die NextGen networkt, seit sie denken kann, und nutzt das konsequent, in allen Bereichen. Sie weiß, dass andere Marktteilnehmer eben nicht nur Wettbewerber, sondern auch

potenzielle Kooperationspartner sind. Sie fördert Re-design: Chefparkplatz, eigenes Panaroma-Eckbüro und Sekretärin waren gestern. Die NextGen will moderne Workspaces, kollaboratives Arbeiten und voll digitale Arbeitsformen für alle.

Schluss mit der weitverbreiteten Zurückgezogenheit! Schluss mit Immer-leise-Sein und Nicht-mit-Partnern-kooperieren-Wollen. Hidden (champions) war gestern! Die nächste revolutionäre Produktneuheit entsteht in der Shared Economy, so sehr auch diese derzeit in der Schusslinie liegt. Da wird vieles geteilt und gemeinsam gemacht, nicht mehr nur bei einem einzigen Unternehmen im Tüftlerstübchen auf der Schwäbischen Alb. Damit das gelingen kann, werden wir unsere Kooperationsfähigkeit verbessern müssen. Auch die lange Zeit bestehenden Berührungängste gegenüber Private oder Family Equity sollten überdacht werden. Die Weiterentwicklung guter unternehmerischer Ideen kostet überdies nun einmal auch viel Geld.

In vielen Bereichen werden wir nicht in die alte Normalität der Wertschöpfungsketten zurückkehren. Wer in der Corona-Zeit gezeigt hat, dass er sehr kurzfristig statt alkoholischer Getränke Desinfektionsmittel oder statt Staubsaugerbeutel auch Atemmasken produzieren kann, sollte diese Kernkompetenz der Flexibilität ausbauen bzw. noch viel weitergehend nutzen. Wer skalierbare Digital Services anbieten kann, sollte auf dieses Pferd setzen. Was Agilität ist, haben einige Unternehmen in der Corona-Zeit sehr anschaulich demonstriert:

Die Agenda der NextGen in Familienunternehmen

Auf welche Prioritäten sollte sich Ihr Familienunternehmen konzentrieren?

In welchem Bereich können Sie als NextGen den meisten Wert für Ihr Familienunternehmen stiften?



Quelle: PwC-Studie „NextGen Survey – Agents of Change“

Keiner ist physisch anwesend und trotzdem wird in Rekordzeit ein neues Produkt konzipiert, produziert und erfolgreich verkauft. Und damit verändert sich auch das Thema „Workspace“ (siehe dazu auch mein Interview mit Nora Fehlbaum von Vitra auf Seite 22).

Wann und wie funktioniert eine solche Agilität? Unter anderem dann, wenn man sich von alten Methoden, Hierarchien, Prozessen etc. verabschieden kann. Denn in disruptiven Zeiten werden die Methoden von gestern nicht die Erfolge von morgen ausmachen. Gleichzeitig darf – oder muss! – die NextGen noch rigoroser, als sie das vielleicht schon vor Corona gemacht hat, das bestehende Geschäftsmodell infrage stellen: Gibt es wirklich eine Zukunft für unser Kerngeschäft? Was sind unsere Kernkompetenzen und welche neuen Geschäftsfelder können wir damit erschließen?

Zunehmend sprechen mich Familienunternehmer an, die nun einen solchen umfassenden Strategieprozess in ihren Unternehmen aufsetzen möchten und dabei in erster Linie auch ihre heutigen und zukünftigen Abnehmerindustrien analysieren lassen. Genau der richtige Ansatz, um schneller als andere aus der Kurve zu kommen. Überdies ist es auch ein guter Zeitpunkt, in dieser Zeit dann auch die Family Business Governance anzupassen, d.h., Aufgaben in Beiräten zu verändern oder den Aufsichtsrat neu zusammensetzen, um so den künftigen strategischen Herausforderungen Rechnung zu tragen.

Die Rolle des Transformators

Der Prozess zur Erarbeitung oder Überarbeitung der Familienverfassung ist hierfür genau richtig, um die intensive und gemeinsame Auseinandersetzung mit anderen Familiengeschaftern zum Werte- und Zielgerüst sowie zu den Grundzügen des künftigen Geschäftsmodells, zu Leitgedanken für die Geschäftsführung und zu weiteren Macht- und Geldfragen zu führen. Das ist nicht immer einfach, aber ich stelle in meiner täglichen Arbeit fest, dass die gemeinsam erarbeitete Familienverfassung fundamental – gerade in Krisenzeiten – zur Stärkung des Zusammenhalts der Unternehmerfamilie und zur Zukunftssicherung des Familienunternehmens beiträgt.

Viele NextGens waren sich dieser Aufgabe als Transformator natürlich auch schon vor Corona bewusst, wie die Befragung von rund 1.000 NextGens weltweit im Rahmen des globalen „PwC's Global NextGen Survey 2019“, das Anfang 2020 erschienen ist, gezeigt hat. Demnach sehen sich 56 Prozent der NextGens als Transformatoren (Gestalter), die das Familienunternehmen tiefgreifend verändern wollen. Ihr Anteil ist im deutschsprachigen Raum (DACH-Region) im Vergleich zur vorherigen Befragung im Jahr 2017 (35 Prozent) deutlich gestiegen. Und er liegt in der DACH-Region übrigens auch deutlich höher als im weltweiten Vergleich (46

Prozent). Das wird uns langfristig sehr zugutekommen. Zu den Top-Prioritäten, die die NextGen bei der Unternehmensführung setzt, gehören die digitale Strategie und die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern (siehe Grafik). Im Vergleich zur Befragung aus 2017 fällt auf, dass die NextGens ihren eigenen Familienunternehmen in Sachen Digitalisierung weiterhin ein sehr schlechtes Zeugnis ausstellen. Nach 93 Prozent im Jahr 2017 sind auch im Jahr 2019 immer noch 89 Prozent der Meinung, dass ihr Familienunternehmen digital schlecht gerüstet ist. In einer Post-Corona-Umfrage fiel das Votum der NextGen sicherlich noch drastischer aus.

In der Drastik der Corona-Einschnitte liegt die Kraft zu tiefgreifender Veränderung.

Nirgendwo ist das augenscheinlicher als in der Automobilindustrie. Ein paar Wochen lang kauft die Welt nur das, was sie wirklich braucht (keine neuen Autos) – und schon schreit die Industrie nach Staatshilfen in Form von Autokaufprämien. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell sieht anders aus. Die Coronakrise beschert uns ein viel klareres Verständnis dessen, was Nachhaltigkeit ist. Sie sollte als Chance für nachhaltigere und klimafreundlichere Geschäftsmodelle genutzt werden.

Immer mehr Familienunternehmen erkennen, dass Lippenbekenntnisse hier viel zu wenig sind. Auch bei diesem Thema sind die Next-Gens der Treiber. Sie müssen ihre Mitarbeiter mehr denn je ermuntern, den Prozess der Veränderung mitzugestalten und ökologische Innovationen hervorzubringen. Auch in Zeiten nach Corona werden Unternehmen daran gemessen, wie sie Themen wie Klimawandel und CO₂-Footprint, Ressourcenverwendung und Recycling aktiv und transparent anpacken.

Ich bin mir sicher, wer heute intelligent voranschreitet, handelt nicht nur verantwortlich, er wird außerdem morgen zu den ökonomischen Gewinnern zählen. Die aktuelle Aufbruchsstimmung ist eine echte Chance für die Zukunft vieler Familienunternehmen. Denn in der Drastik der Corona-Einschnitte liegt die Kraft zu tiefgreifender und auch dauerhafter Veränderung verborgen. Die sollte die NextGen jetzt nutzen. ●

Agents of Change

Für die jüngste Studie mit dem Titel „NextGen Survey – Agents of Change: Earning your licence to operate“ hat PwC rund 1.000 Nachfolger aus Familienunternehmen weltweit befragt, darunter knapp 90 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei Interesse an der Studie oder an einem inhaltlichen Austausch zur Next Generation in Familienunternehmen kontaktieren Sie mich gern direkt: dominik.von.au@pwc.com.



DR. KARL TACK UND MICHAEL HETZER IM GESPRÄCH MIT ULRIKE LÜDKE

Klimaschutz versus Marktwirtschaft

Wie lassen sich ökonomische Interessen mit den Klimazielen vereinbaren? Eine Frage, die mit der aktuellen Wirtschaftskrise neue Brisanz erhält und auf die Familienunternehmer ganz unterschiedliche Antworten haben. Dr. Karl Tack, Vertreter der siebten Generation des Familienunternehmens Gebrüder Rhodius, und Michael Hetzer, Sprecher der Geschäftsführung von Elobau, über klimapolitische Irrwege und neue Chancen.*

Nehmen Sie die deutsche Klimapolitik als Chance oder Gefahr für die Familienunternehmen wahr?

KARL TACK: Unser wichtigstes Anliegen als Familienunternehmer ist es, unser Unternehmen und somit das oftmals über Generationen erarbeitete Vermögen in die Hände unserer Nachkommen zu legen. Das kann nur gelingen, wenn auch die Umwelt und die Gesellschaft intakt bleiben. Deshalb sind Klimaschutz und Nachhaltigkeit unverzichtbarer und integraler Bestandteil unseres täglichen Wirtschaftens. Wir müssen Klimaschutz als Chance begreifen, auch wenn die Ausgestaltung durch die Politik der Bundesregierung erhebliche Risiken gerade für Familienunternehmen birgt.

MICHAEL HETZER: Ich sehe die Klimapolitik auf jeden Fall als Chance. Wobei ich mir wünsche, dass das Thema Klimaschutz noch ambitionierter angegangen wird. Wir erreichen zu wenig, gemessen an dem, was nötig wäre, damit wir nicht in einigen Jahrzehnten in eine große Katastrophe hineinlaufen.

Inwieweit lassen sich die von der Bundesregierung angestrebten Klimaziele mit den Prinzipien der Marktwirtschaft in Einklang bringen?

TACK: Die von der Bundesregierung angestrebten und auf der Klimaschutzkonferenz 2015 in Paris nochmals bekräftigten Klimaziele lassen sich mit den Prinzipien der Marktwirtschaft grundsätzlich in Einklang bringen. Die von der Bundesregierung aktuell und in der Vergangenheit gewählten Instrumente sind allerdings überwie-

gend planwirtschaftlicher Natur. So werden bestimmte Branchen mit Milliarden an Subventionen überflutet, während die industriellen Familienunternehmen beispielsweise durch die EEG-Umlage die Lasten tragen und so im globalen Wettbewerb zurückgeworfen werden.

HETZER: Schon in der Schule und an den Universitäten wird der Eindruck vermittelt, dass Nachhaltigkeit auf Kosten der Profitabilität geht. Das finde ich sehr befremdlich. Wenn es uns nicht gelingt, beides in Einklang zu bringen, werden wir massive

Probleme bekommen. Daran besteht kein Zweifel. Alle Energieeffizienz- und CO₂-Sparmaßnahmen, die wir bei Elobau in den vergangenen Jahren ergriffen haben, hatten immer auch eine betriebswirtschaftliche Komponente und haben sich langfristig ausgezahlt. Wir produzieren seit zehn Jahren klimaneutral – und das sehr erfolgreich.

Wie könnte eine Klimapolitik aussehen, bei der Aufwand und Ertrag ausgewogen sind?

TACK: Den Klimawandel aufzuhalten oder zumindest zu verlangsamen ist eine der größten Herausforderungen dieses Jahrhunderts und erfordert enorme finanzielle Anstrengungen. Wir müssen uns fragen, mit welchen Technologien wir die größten CO₂-Einsparungseffekte erzielen können: Was kostet die Einsparung einer Tonne CO₂ durch Photovoltaik, Windenergie, Wasserkraft, Wasserstoff, Geothermie oder auch Biogasanlagen? Der Wettbewerb

„Beim Klimaschutz erreichen wir zu wenig, gemessen an dem, was nötig wäre.“

Michael Hetzer



Dr. Karl Tack ...

... ist Beirat der Gebrüder Rhodius GmbH & Co. KG aus Burgbrohl in der Eifel (Rhodius Mineralquellen und Rhodius Schleifwerkzeuge). Er führte 28 Jahre lang als geschäftsführender Gesellschafter das Familienunternehmen in siebter Generation. Vor zwei Jahren übertrug er die Geschäftsführung und seine

Anteile an seine beiden Kinder Hannes Tack und Frauke Helf. Das Familienunternehmen Gebrüder Rhodius erwirtschaftete im vergangenen Jahr mit 650 Mitarbeitern einen Umsatz von 140 Mio. Euro. Rhodius Mineralquellen produziert seit dem 1. Januar 2020 klimaneutral und ist damit nach eigenen Angaben Vorreiter in der Getränkebranche. Neben der Umstellung auf Ökostrom und der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen kompensiert Rhodius Mineralquellen seinen CO₂-Ausstoß durch die finanzielle Unterstützung von zertifizierten Projekten in Afrika. Dr. Karl Tack ist Mitglied des Bundespräsidiums sowie Vizepräsident von Die Familienunternehmer und leitet seit 2011 die Kommission Energiepolitik.



Michael Hetzer ...

... ist Sprecher der Geschäftsführung der Elobau GmbH & Co. KG und Vorsitzender des Beirats der Ensian Group. Das Unternehmen mit dem Hauptsitz in Leutkirch im Allgäu entwickelt und produziert Sensoren und Bedienelemente für Nutzfahrzeuge, Maschinensicherheit und Füllstandsmessung. Elobau erwirtschaftete im Jahr

2019 115 Mio. Euro Umsatz und beschäftigt 950 Mitarbeiter. 2016 überführte Michael Hetzer seine gesamten Unternehmensanteile in eine Stiftung. Elobau bezieht seine Energieversorgung aus Biogas, Erdwärme, Grünstrom und aus eigenen PV-Anlagen. Der CO₂-Ausstoß wird über den Erwerb von Zertifikaten zur Waldaufforstung kompensiert. Seit 2010 weist das Unternehmen eine ausgeglichene CO₂-Bilanz aus. 2014 erhielt Elobau den Umweltpreis „Energieexzellenz“ des Landes Baden-Württemberg.

verschiedener Technologien untereinander wird zur Herausbildung des günstigsten Preises führen – und nicht eine wie auch immer geartete ideologische Voreinstellung.

HETZER: Jeder Haushalt zahlt einen individuellen Preis für die Entsorgung seines Mülls. Beim CO₂-Ausstoß zahlt diesen Preis die Gemeinschaft. Die Gemeinwohlökonomie fordert, dass jedes Unternehmen eine Gemeinwohlbilanz erstellt. Nach dieser Bilanz wird die steuerliche Belastung festgelegt. Wenn alle einen Anreiz hätten, sich darüber Gedanken

zu machen, wie sie CO₂ einsparen könnten, müsste der Staat weniger Mittel für die Förderung erneuerbarer Energien aufwenden und die Treibhausgasemissionen ließen sich relativ schnell maßgeblich reduzieren. Eine CO₂-Besteuerung würde sicherlich auch dazu führen, dass veraltete CO₂-intensive Technologien, die heute noch künstlich erhalten werden, vom Markt verschwinden.

Welchen Beitrag können Familienunternehmen zum Klimaschutz leisten?

TACK: Familienunternehmen leisten bereits heute einen enormen Beitrag zum Klimaschutz und zwar durch drei Maßnahmen: Erstens durch CO₂-Vermeidung, indem sie zum Beispiel ganz oder überwiegend Ökostrom beziehen oder auch selbst auf Eigenstromerzeugung aus regenerativen Energien setzen. Zweitens durch CO₂-Verringerung: Der CO₂-Ausstoß kann durch Investitionen in nachhaltige Produktionstechnologien und durch kontrollier-

„Wir müssen uns fragen, mit welchen Technologien wir die größten CO₂-Einsparungseffekte erzielen können.“

Karl Tack

te Energieeffizienzmaßnahmen Jahr für Jahr um bis zu 2 Prozent verringert werden. Drittens durch Kompensation: Eine weitere und auch unvermeidbare Maßnahme ist eine CO₂-Kompensation durch Investitionen in zertifizierte Klimaschutzprojekte. CO₂ wird also dort eingespart, wo es am günstigsten ist, sodass mit den knappen finanziellen Mitteln der maximale Effekt erzielt werden kann.

HETZER: Einen sehr großen Beitrag. Familienunternehmen sind in ihrer Denkweise längerfristig ausgerichtet und daher eher bereit, Investitionen zu tätigen,

die sich nicht innerhalb von zwölf Monaten bezahlt machen. Aber auch börsennotierte Gesellschaften könnten einen wichtigen Beitrag leisten. Dafür müsste sich allerdings die auf kurzfristige Gewinne ausgerichtete Denkweise ändern.

Welche Instrumente sind aus Ihrer Sicht am besten geeignet, um die gesetzten Klimaziele zu erreichen?

TACK: Das aktuell erfolgreichste und vor allem auch marktwirtschaftlich organisierte Instrument ist der europäische Emissionshandel. Seit Beginn des „European Union Emissions Trading System“ (EU ETS) im Jahr 2005 konnten die CO₂-Emissionen europaweit um 29 Prozent gesenkt werden, während sie in Deutschland trotz der Subventionen für erneuerbare Energien in Höhe von 25 Mrd. Euro jährlich nur um 18 Prozent gesunken sind. Nationale Instrumente wie zum Beispiel das EEG sind nicht nur ineffektiv, sondern sogar kontraproduktiv. Eine zusätzliche CO₂-Bepreisung

► wäre nicht erforderlich, wenn alle Sektoren, also auch der Verkehr, die Landwirtschaft und die Gebäude in den Emissionshandel einbezogen würden. Auch der mit Steuergeldern hochsubventionierte Kohleausstieg wäre vermeidbar gewesen, da sich die Kohlekraftwerke über einen Emissionshandel von allein aus dem Markt bewegt hätten. Das Vertrauen in den Markt wäre zielführender gewesen, als auf politisch motivierte faule Kompromisse zu setzen.

HETZER: Wie gesagt, ich plädiere für die Besteuerung von CO₂-Emissionen. Den Emissionshandel sehe ich dagegen eher kritisch. Ich ärgere mich darüber, wenn Unternehmen, deren Produkte ich kaufe, weil sie CO₂-neutral produziert werden, ihre Emissionszertifikate an andere Unternehmen veräußern. Das Ziel muss sein,

dass alle Unternehmen angehalten werden, möglichst wenig CO₂ auszustoßen.

Werden die Bemühungen der Unternehmen um den Klimaschutz angesichts der Corona-Krise in den Hintergrund treten?

TACK: Die durch Corona verursachten Absatz- und Umsatzeinbrüche werden erhebliche Spuren in den Bilanzen hinterlassen. Viele Unternehmen werden auf Kredite der KfW angewiesen sein, die zurückbezahlt werden müssen. Der finanzielle Spielraum wird hierdurch eingeschränkt, sodass auch Gelder für den Klimaschutz nur begrenzt zur Verfügung stehen werden.

Hinzu kommt, dass die Bundesregierung in der Vergangenheit notwendige Projekte im Rahmen der

Wie wird ein Unternehmen klimaneutral?

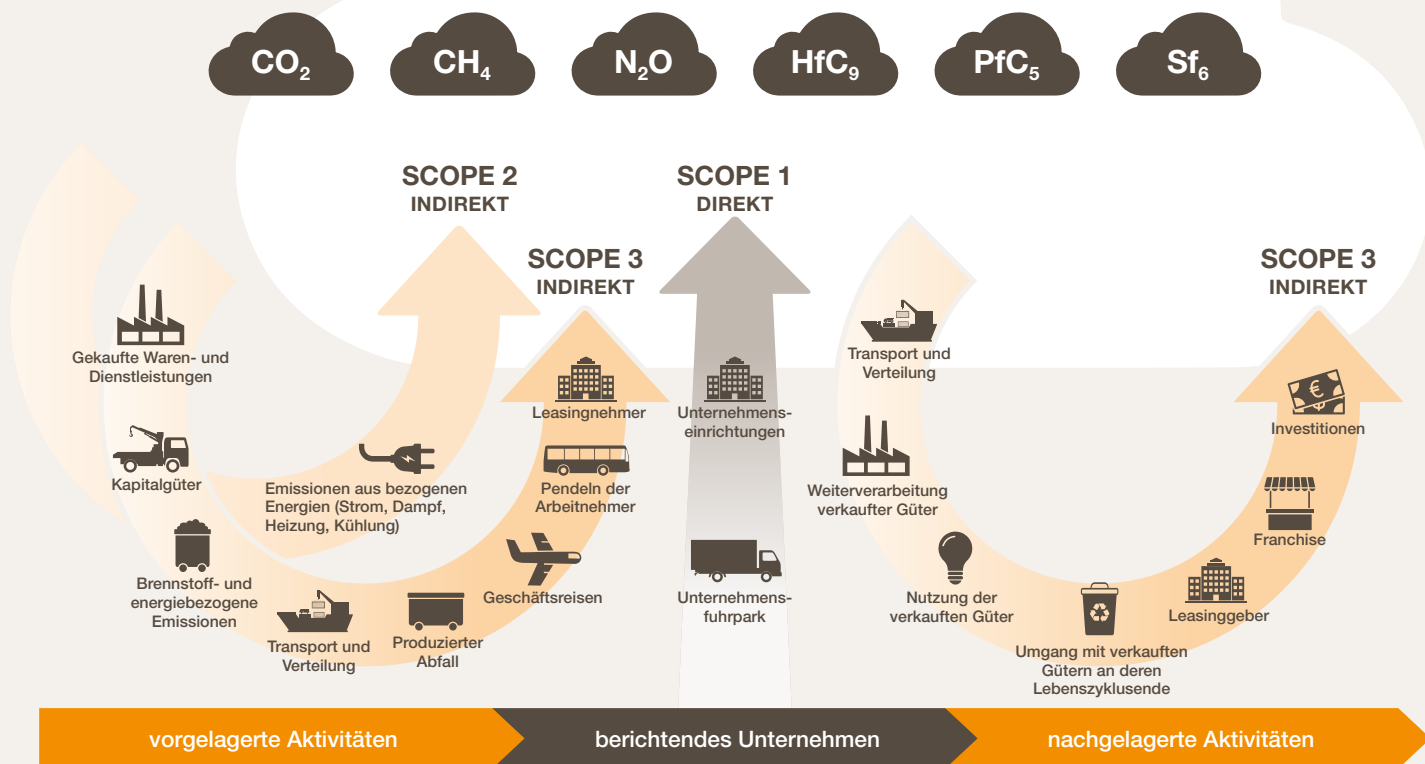
Immer mehr Unternehmer wollen ihre Klimabilanz verbessern. Aus Verantwortungsbewusstsein, aber auch, weil der „Carbon Footprint“ zunehmend zum Wettbewerbsfaktor wird. Daher steigt seit einigen Jahren die Zahl der Familienunternehmer, die sich darum bemühen, für ihre Produkte, Dienstleistungen oder das Gesamtunternehmen Klimaneutralität zu erreichen.

Aber wie funktioniert das? Wie viel klimaschädliche Gase ein Unternehmen produziert, wird mithilfe einer Klimabilanz ermittelt. Die meistbeachtete internationale Standardreihe zur Bilanzierung von Treibhausgasemissionen

ist das Greenhouse Gas (GHG) Protocol, das auf einer gemeinschaftlichen Initiative des World Resource Institute (WRI), des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sowie verschiedener Umweltorganisationen und Industrieunternehmen basiert und fortlaufend weiterentwickelt wird. Weitere Standards, wie ISO 14064, bauen auf ihm auf.

Treibhausgase bilanzieren

Nach dem GHG Protocol werden nicht nur CO₂-Emissionen, sondern auch alle im Rahmen des Kyoto-Protokolls regulierten Treibhausgase (THG) wie beispielsweise Met-



Klimapolitik nur zögerlich verfolgt hat, die nun als zusätzliche Belastung auf uns zukommen wie der fehlende Netzausbau, die mangelhafte Infrastruktur im Bereich Digitalisierung sowie die völlig unzureichende Förderung von Forschung für die Entwicklung von CO₂-freien Energieträgern wie zum Beispiel Wasserstoff. Wir haben uns zu sehr darauf konzentriert, bestimmte Technologien zu fördern, und die Entwicklung alternativer Energieträger völlig vernachlässigt. Es besteht allerdings die Hoffnung, dass in dieser äußerst angespannten finanziellen Situation die Bundesregierung – unterstützt und begleitet durch den „Green Deal“ der EU-Kommission – stärker auf marktwirtschaftliche und kosteneffiziente Instrumente zum Klimaschutz setzt und die teuren und klientelgesteuerten Projekte endlich begräbt.

HETZER: Die Corona-Krise ist eine Zäsur. Auch Kaufanreize und Subventionen werden uns nicht zu unserer alten Normalität verhelfen. Trotz der wirtschaftlichen Krise dürfen wir jetzt nicht alles über Bord werfen. Das Klimaproblem hat sich durch die Covid-19-Pandemie nicht verändert. Wenn erst ganze Landstriche überflutet sind, können wir die Zeit nicht mehr zurückdrehen. Wir sollten stattdessen unsere Geschäftsmodelle überdenken. Ist es sinnvoll, immer weiter nach Wachstum zu streben? Wäre es nicht besser, wertigere Produkte mit einer längeren Haltbarkeit herzustellen und zusätzlich ein Reparatur- und Ersatzteilgeschäft aufzubauen, anstatt stetig nach Produktionssteigerungen zu streben? Wir brauchen dringend neue Konzepte. Die Chance für Veränderungen ist jetzt da, ich hoffe, wir nutzen sie. ●

* Die Interviews wurden getrennt voneinander geführt.

han und Fluorkohlenwasserstoffe erfasst. Die Maßeinheit, in der THG gemessen werden, heißt CO₂-Äq (Kohlenstoffdioxid-Äquivalente). Vereinfacht wird i.d.R. von CO₂ gesprochen.

Der Unternehmensstandard des GHG Protocols unterscheidet zwischen drei Emissionskategorien:

- **Scope 1** umfasst alle direkten THG-Emissionen aus der eigenen Geschäftstätigkeit des Unternehmens.
- **Scope 2** bezieht alle indirekten THG-Emissionen aus bezogenen Energien wie eingekauftem Strom, Dampf, Wärme und Kühlungsenergie.
- **Scope 3** betrachtet die indirekten THG-Emissionen, die aus vor- und nachgelagerten Unternehmenstätigkeiten resultieren, angefangen bei der Gewinnung von Rohstoffen über den Transport bis hin zur Entsorgung. Auch Emissionen, die aus Geschäftsreisen und Pendelverkehr der Unternehmensangehörigen entstanden sind, werden hinzugerechnet.

Bei der Einführung des Standards legt das Unternehmen zunächst die Bilanzierungsperiode fest und definiert die Organisationsgrenzen. Im Fall von verbundenen Unternehmen erfolgt die Abgrenzung entweder über Eigentumsanteile (Equity-Share-Approach) oder über die Kontrolle (Control-Approach). Im zweiten Schritt werden Energieverbrauch, Materialeinsatz und produzierte Menge erfasst. Schwieriger ist die Ermittlung und Erfassung von THG-Emissionen, die in Scope 3 definiert sind. Aufgrund der globalen Arbeitsteilung sind die Verbräuche von vorgelagerten Prozessen in der Lieferkette häufig intransparent. Abhilfe soll hier die Entwicklung von speziellen Branchenindizes schaffen.

Vermeiden, reduzieren, kompensieren

Zur Reduzierung ihrer klimaschädlichen Emissionen versuchen die Unternehmen i.d.R. zunächst einmal, die Energieverbräuche zu senken und ihre Energieeffizienz

zu steigern, bspw. durch die Umstellung der eigenen Produktions- und Arbeitsprozesse, den Einsatz von energiesparenden Maschinen, die Modernisierung von Gebäuden oder die Veränderung des eigenen Produktportfolios.

Unvermeidbare THG-Emissionen werden durch Kompensationsmaßnahmen an einem anderen Ort neutralisiert. Der Ausgleich erfolgt durch den Kauf von CO₂-Zertifikaten (Emissionsminderungsgutschriften), mit denen Klimaschutzprojekte bspw. zur Förderung erneuerbarer Energien, zur Aufforstung von Wäldern oder zur Vermeidung von CO₂-Emissionen (wie der Erwerb von Solarkochern) finanziert werden. Viele dieser Projekte konzentrieren sich auf Entwicklungs- und Schwellenländer. Umweltorganisationen kritisieren diese Art der Kompensation, da sie die klimaschädliche Produktions- und Lebensweise im Heimatland des Verursachers zementiere. In den vergangenen Jahren haben sich mehrere Standards für freiwillige CO₂-Kompensationen etabliert. Zu den bekanntesten zählen der Clean Development Mechanism (CDM), der Verified Carbon Standard (VCS) und der Gold Standard.

Beispiele für Familienunternehmen, die Klimaneutralität anstreben oder bereits erreicht haben:

Elobau (seit 2010), Vaude (seit 2012 am Firmensitz Tettwang), Aldi Süd (seit 2017), Rhodius Mineralquellen (seit 2020), Ritter Sport (ab 2022), Otto Group (bis 2030)

Nützliche Links:

www.klimareporting.de
<https://de.myclimate.org/>
<https://ghgprotocol.org/>
<https://www.goldstandard.org/>

VON RETO BLASER

Mit Verstand und Bestand

Für einige Familienunternehmen war ein hohes Umweltbewusstsein schon immer Teil ihrer DNA, wie für den Schweizer Holzbauspezialisten Renggli AG, für den Nachhaltigkeit mittlerweile der entscheidende Innovations- und Erfolgsfaktor ist.

Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Erderwärmung, Agenda 2030, ESG. Ein Blick in die Medien suggeriert, dass diese Themen gerade ganz großgeschrieben werden. Schade nur, dass Medienberichterstattung und die gelebte Praxis hier so wenig korrelieren.

Dabei ist uns allen längst klar, worum es geht und wie wir dahinkommen. 2015 definierten die Vereinten Nationen mit den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung („17 Sustainable Development Goals“) eine Vision der Entwicklung, die soziale, wirtschaftliche und umweltpolitische Aspekte vereint. Ein klarer Fahrplan für die Zukunft.

Für viele Familienunternehmen waren die Inhalte nicht neu. Denn Familienbetriebe sind kleine Ökosysteme, die ihre Ressourcen über

Generationen hinweg effizient und schonend nutzen. Sie ziehen ihren Horizont nicht beim Quartalsbericht, sondern beim generationenübergreifenden Fortbestand. Nachhaltigkeit ist vielen wichtiger als Ertragsmaximierung.

Dieses Nachhaltigkeitsdenken bekommt gerade in einigen Familienunternehmen ein neues Momentum. Vor allem dann, wenn die junge Unternehmergegeneration (NextGen) in die Führungsverantwortung rückt. Denn sie sieht sich als Motor des digitalen, sozialen und ökologischen Wandels. Nachhaltigkeitsprojekte erachtet diese Generation – stärker als die Vorgängergenerationen – als besonders sinnstiftend und lohnend und angesichts des tiefen gesellschaftlichen Wandels auch als besonders tragfähig für die wirtschaftliche Weiterentwicklung des eigenen Familienunternehmens.

Wie gut Nachhaltigkeit mittlerweile auch als Geschäftsmodell am Markt funktioniert, zeigt das Beispiel der Renggli AG. Das Familienunternehmen mit Sitz in Schötz und Sursee im Kanton Luzern ist Spezialist für energieeffizientes Bauen mit Holz und gehört zu den Pionieren des Minergie-Baustandards. Dabei handelt es sich um den höchsten Energiestandard in der Schweiz für Niedrigenergiehäuser. Bei Renggli geht es u.a. um hochwertige Gebäudehüllen (z.B. aus Holz), eine systematische Lüftung, einen geringen Energiebedarf und einen möglichst hohen Anteil an erneuerbaren Energien. Das 1923 von Gottfried Renggli gegründete Unternehmen beschäftigt heute über 230 Mitarbeiter. Renggli realisiert hochmoderne Holz-



Renggli ist Spezialist für energieeffizientes Bauen mit Holz und gehört in der Schweiz zu den Pionieren des Minergie-Baustandards.

häuser - vom Einfamilienhaus bis zu mehrgeschossigen Wohn- und Geschäftsgebäuden für Investoren und Gewerbe. Die Führung des Unternehmens liegt in den Händen von Max Renggli, Vertreter der vierten Generation.

Aus Überzeugung in Holz

„Wir bauen für eine lebenswerte Zukunft“, so die Vision der Renggli AG. Als lebenswert bezeichnet Max Renggli Objekte, die den Ansprüchen und dem Verhalten der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht werden – Privatkunden, Institutionelle, Genossenschaften und die öffentliche Hand. Die Renggli AG will mit jedem einzelnen Projekt genau jene Bedürfnisse und Nutzungsansprüche abdecken, die der Bauherr sich für die Zukunft wünscht. Denn nur wenn Kunden ihr Objekt auch übermorgen noch als passend erleben, empfehlen sie das Unternehmen weiter und sichern damit dessen langfristiges Überleben.

Die Zukunft ist digital

Max Renggli ist zwar in der analogen Welt aufgewachsen, hat aber die Digitalisierung von der ersten Stunde an miterlebt – und mitgenutzt. Bereits 1995 nahm die Renggli AG das modernste Holzwerk Europas in Betrieb, mit einer hocheffizienten Verlinkung von IT-Informationen und Fabrikationsmaschinen. Das Werk mutet an wie ein überdimensionierter 3-D-Drucker: oben werden die Fabrikationsparameter in den Rechner eingegeben und unten rattern die Maschinen los.

„Auch beim Bauen braucht es einen Paradigmenwechsel weg von der rein ökonomischen Motivation.“

Max Renggli

Seitdem hat sich vieles enorm schnell weiterdigitalisiert: Kundenverhalten und Kundenkommunikation, die Berufsbilder von der Planung über die Produktion bis zur Montage und vieles mehr. „Building Information Modeling“ (BIM) beispielsweise ermöglicht die Vorwärts- und Rückwärtsintegration des aktuell stark fragmentierten Bauprozesses.

Die Digitalisierung erfordert laut Max Renggli eine neue Gesamtbeachtung von Gebäuden. Er spricht von „smarten Zukunftsbauten“, die mit schadstofffreien Materialien und einer hohen Lebensdauer ihren Nutzern und Besitzern einen Mehrwert bieten. So werden wir uns vom Denken in Gewerken verabschieden und das Gebäude als Habitat mit Innen- und Außenraum, Klima, Energiebedarf, Kommunikation, Lebenszyklus und einem Gesamtfußabdruck verstehen müssen.

Zurück zum Wesentlichen

Nicht nur die Digitalisierung, sondern weitere existenzielle Entwicklungen wie die Erderwärmung, die Wasserverknappung,



Familienunternehmer Max Renggli hat sich den „smarten Zukunftsbauten“ verschrieben.

Flüchtlingsströme oder neue Krankheiten wie Covid-19 werden unser Leben und damit die Bauwirtschaft fundamental verändern.

Laut Max Renggli braucht es einen Paradigmenwechsel weg von einer rein ökonomischen Motivation. Wir müssen Ressourcen gerecht verteilen, den Verbrauch von fossilen Energien unterbinden und auf jene Technologien setzen, die Menschen, Fauna und Flora guttun. Nachhaltig bauen heißt für ihn so bauen, dass die Gebäude weder Verschwendung fördern noch die Umwelt belasten. In Renggli's Kerngeschäft entspricht das einer Symbiose von nachhaltiger Holzbauweise mit Energieeffizienz und moderner Architektur.

Weniger ist viel mehr

Familienwerte spielen auch bei der Renggli AG eine zentrale Rolle, immerhin trägt sie ihren Namen. Die Familie prägt und trägt das ethische und kulturelle Verständnis des Unternehmens. So sieht Max Renggli Nachhaltigkeit als persönliche Verantwortung – gegenüber dem Unternehmen und der NextGen.

Doch statt mit dem Finger auf andere zu zeigen, will er Nachhaltigkeit leben. „Sei unnötig aufmerksam“, so sein Credo. Mit „unnötig“ meint er alles, wobei man auf Verschwendung verzichten kann. Bewusstes Hinschauen, sich aufs Wesentliche reduzieren und sich in seinem engsten Umfeld engagieren – das alles schafft laut Max Renggli Lebensqualität. „Wenn jeder auf seine Art und Weise und in kleinen Schritten bei sich beginnt, kann ein neues, authentisches Verhalten der Menschen im Umgang mit Ressourcen entstehen.“ ●



Reto Blaser ist Leiter Unternehmensentwicklung Familienunternehmen & KMU bei PwC Schweiz.

VON DR. ALEXANDER KOEBERLE-SCHMID UND CATHARINA PRYM

Familienmanagement

Wenn Unternehmerfamilien beginnen, den Zusammenhalt der Familie aktiv zu managen, begeben sie sich auf eine spannende Reise. Denn Familienmanagement ist mehr, als nur die Bindung untereinander zu stärken. Es bedeutet auch, die Schnittstelle zum Unternehmen zu managen.

Familienmanagement ist, wie ein gutes Essen aus dem eigenen Garten zu bereiten. Es bedarf einer langen Planung, der fürsorglichen, kenntnisreichen Pflege und des richtigen Zeitpunkts. Wenn dies gelingt, wird man seine Enkel mit Begeisterung kochen sehen.“ So beschreibt Steffen Hengstenberg, fünfte Generation beim gleichnamigen, schwäbischen Spezialisten für feinsaure Lebensmittel, den Prozess des Familienmanagements. Die Familie arbeitet seit vielen Jahren sehr professionell an inhaberstrategischen Fragestellungen: „Ich bin froh, dass die Familie den Weitblick besessen hat und Ressourcen zur Verfügung stellt, mit einem Familienmanager die Belange der Familie zu organisieren, um damit auch die Schnittstelle der Familie zum Unternehmen zu managen“, sagt Steffen Hengstenberg.

Immer mehr Familien machen ähnliche Erfahrungen. Denn mit wachsender Größe, Gesellschafterzahl und im Generationenver-

In den Diskussionen mit beiden Familien wird schnell deutlich, wie eng der Familienfrieden und das Wohlergehen des Unternehmens miteinander verknüpft sind. Dabei zeigt sich: Werden die finanziellen Vorteile aus der Inhaberschaft unbedeutend klein und gibt es gleichzeitig Belastungen durch unbearbeitete Konflikte, sinkt die persönliche Bereitschaft, sich als Gesellschafter zu engagieren. Gleichzeitig steigt die Bereitwilligkeit, Gesellschaftsanteile zu verkaufen. Versinkt die Familie zudem in Streitigkeiten, wird sie als Unternehmerfamilie nicht mehr lange zusammenstehen, wenn sie sich nicht an einen Tisch setzt.

Gemeinsam oder getrennt?

In jeder der beiden Familien reift in den gemeinsamen Gesprächen schrittweise die Erkenntnis, dass bei einer wachsenden Inhaberfamilie zum einen das Unternehmen wachsen sollte und zum anderen Begeisterung, Zusammenhalt und Professionalität der (zukünftigen) Gesellschafter organisiert, d.h. „gemanagt“ werden müssen. Doch bevor eine Familie zum Organisieren und Managen kommt, ist die einfache und doch so schwierige Frage zu stellen: Machen wir das gemeinsam oder getrennt? Und dabei

heißt „gemeinsam“ nicht, zusammen Investoren eines Unternehmens zu sein. Es bedeutet, verantwortungsvolle Familieninhaber sein zu wollen und gemeinsam kluge Entscheidungen zu treffen. Damit das gelingt, braucht es Familienmanagement.

Familie Baumann stellt sich der Frage „Gemeinsam oder getrennt?“ offen. Getragen durch den persönlichen Sportsgeist und die Offenheit der fünften Generation, lassen sich die Eltern auf diese Grundsatzdiskussion ein. Eine Schwester entscheidet dabei, ihre Anteile zu verkaufen. Ihr mutiger Schritt und die faire Abwägung aller Vorteile und Risiken beflügeln die anderen beiden Geschwister, alle ihre Anteile im gleichen Schritt an ihre Kinder zu vererben. Leicht fallen diese Einschnitte keinem. Letztendlich sind es der offene Dialog, die selbstkritische Betrachtung und der klare Vorrang von Unternehmensbelangen, die dazu führen, dass in diesem Fall die Anteilsübertragungen und parallel der Exit gelingen.

„Familienmanagement ist, wie ein gutes Essen aus dem eigenen Garten zu bereiten. Es bedarf einer langen Planung, der fürsorglichen, kenntnisreichen Pflege und des richtigen Zeitpunkts. Wenn dies gelingt, wird man seine Enkel mit Begeisterung kochen sehen.“

Steffen Hengstenberg, Hengstenberg GmbH & Co. KG

lauf nimmt meist auch die Bindung untereinander und zum Unternehmen ab. Dem aktiv über ein gutes Familienmanagement entgegenzuwirken hat viele Vorteile, wie die folgenden Beispiele zweier weiterer Unternehmerfamilien zeigen.

Bei Familie Ammann (Name von der Redaktion geändert), ein Geschwisterpaar, dem gemeinsam ein mehr als 130 Jahre bestehendes Familienunternehmen gehört, geht es unter dem Motto „Klebstoff statt Sprengstoff“ darum, den Übergang auf die sieben Cousins und Cousinen der fünften Generation zu ebnen und Konflikte durch präventive Diskussionen vorzubeugen. Die zehn Familienmitglieder in fünfter Generation der Familie Baumann (Name von der Redaktion geändert) wollen hingegen die bestehenden Konflikte der Eltern aufräumen, um eine gemeinsame Grundlage für die sechste Generation zu schaffen.

Management der Familie auf drei Ebenen

Um eine solche Diskussion zum Erfolg zu führen, gilt es im Sinne eines professionellen Familienmanagements drei Ebenen zu gestalten: erstens die Regelebene, zweitens die Strategieebene und drittens die Family-Governance-Ebene.

Auf der **Regelebene** sollte die Familie für die Schnittstelle zum Unternehmen, insbesondere bezogen auf ihre Einflussnahme, einen schlüssigen Entscheidungsrahmen formulieren. Zu diesem Schnittstellenmanagement gehören z.B. die Regeln zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen.

Familie Ammann kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die Geschäftsführung durch Familienmitglieder zwar möglich sein sollte und sogar begrüßt wird, jedoch letztendlich die Kompetenz des Geschäftsführungskandidaten ausschlaggebend sein muss. Kompetenz ist hier wichtiger als Abstammung.

Für Familie Baumann hat das Thema vor dem Hintergrund des Konflikts der Elterngeneration, der entstand, als ein Familienmitglied von der Gesellschafterversammlung abgesetzt wurde, eine besondere Brisanz. Sie entwickelt ein detailliertes Profil für Geschäftsführer und Beiräte und einen ausgewogenen Ablauf zur Berufung und Abberufung von Familienmitgliedern. Über die Anstellung und Entlassung von Familienmitgliedern entscheiden zukünftig allein die externen Beiratsmitglieder.

Auf der zweiten Ebene, der **Strategieebene**, gilt es, inhaberstrategische Fragen zu klären, wie z.B. den Umgang mit Gewinnen aus dem Unternehmen oder Familienvermögen. Wenn die Familie nicht weiß, wo sie mit dem Vermögen hin möchte, braucht sie auch keine Gedanken dazu zu machen, wie sie den Zusammenhalt über Family-Governance-Maßnahmen fördert. Gibt es kein gemeinsames Strategieverständnis zum Unternehmen, wird es regelmäßig zähe Diskussionen geben und keines der Familienmitglieder wird gewillt sein, sich bei Familienwochenenden mit den anderen zu treffen.

Familie Baumann entscheidet, Gewinne gemeinsam im bestehenden Immobiliengeschäft zu investieren. Die darüber hinausgehende Vermögensdiversifikation nimmt jeder Gesellschafter auf seine private Agenda.

Familie Ammann hingegen ermittelt einen erheblichen Handlungsbedarf beim Familienvermögen. Sie beschließt, eine eigene Family-Office-Struktur aufzubauen. Hier soll zukünftig nach festen Regeln entschieden werden, in welcher Höhe die Gewinne reinvestiert werden, wie viel im Family Office gemeinsam angelegt wird und wie viel an die Gesellschafter ausgeschüttet wird.

Auf der dritten Ebene, der **Family-Governance-Ebene**, geht es darum, den Zusammenhalt der Familie und ihre Verbundenheit zum Unternehmen zu fördern. Unter anderem ist zu klären, wer für welche Maßnahmen verantwortlich ist.

Familie Ammann entschließt sich, einen Familienmanager zu installieren, sobald mehrere Kinder der nächsten Generation Gesellschafter sind. Bis dahin kümmert sich die Schwester des geschäftsführenden Gesellschafters selbst um die gemeinsamen Aktivitäten

für die noch jungen Kinder. Auf dem Programm stehen gemeinsame Reisen, Ausflüge in den Kletterhof oder ins Spaßbad und Schnitzeljagden auf dem Firmengelände. Daneben „müssen“ alle sieben Cousins und Cousinen zweimal im Jahr für jeweils einen Tag im Unternehmen arbeiten: in der Halle, in der Poststelle, in der Kantine, in der Marketingabteilung. Wenn die ersten Kinder Gesellschafter werden, soll ein Weiterbildungsprogramm erarbeitet werden. Später soll auch der Aufbau von eigenen unternehmerischen Aktivitäten der sieben Cousinen und Cousins über das Family Office gefördert werden.

Familie Baumann beschließt, alle drei Jahre einen Familienmanager zu wählen, der das Familienmanagement verantwortet. Es wird festgelegt: Einmal im Jahr gibt es einen Unternehmenstag, an dem die junge Generation mehr über das Geschäft lernen soll. Er findet im Unternehmen selbst statt. Dazu kommt jährlich ein Vormittag, an dem die Grundlagen von unternehmensbezogenem Wissen vermittelt werden sollen. An einem weiteren Tag im Jahr sollen gemeinsame Aktivitäten wie Klettern, Kartfahren und Kochen die Bindung der sechsten Generation schon in ihrer Kindheit fördern.

Die Beispiele zeigen, dass eine intensive Diskussion und ein systematischer Erarbeitungsprozess dieser drei Ebenen den Weg zur Entwicklung eines gewinnbringenden Familienmanagements und eines stärkeren Zusammenhalts ebnet. Das ist nicht einfach, findet auch Steffen Hengstenberg: „Familienzusammenhalt ist kein meditatives, beschwörendes Imaginieren, sondern ein aufregendes Entwickeln von überzeugenden und mitreißenden Gemeinsamkeiten.“ ●



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

Catharina Prym ist Inhaberstrategieberaterin, systemische Organisationsberaterin und Mediatorin bei PwC Family Governance Consulting.

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

VON KARSTEN SCHWEEN

Die Dinge vom Ende her denken

Übernehmen statt nachfolgen. Warum es höchste Zeit ist, die Nachfolge vom Nachfolger her zu denken.

In einer Vielzahl von Nachfolgeprozessen steht am Anfang explizit oder zumindest implizit die Frage im Raum, ob der oder die Nachfolger geeignet sind für die ihnen zugeordnete Zielrolle im Familienunternehmen. Diese wird meist definiert aus einer Mischung von organisatorischen Gegebenheiten, der Art und Weise, wie der Übergebende seine Rolle im Laufe seiner Tätigkeit ausgeformt hat und einer Reihe von gewachsenen, impliziten Annahmen, was einen guten Unternehmer ausmacht. Der Einarbeitungs- und Lernprozess folgt auch heute noch oft dem Gedanken, dass man „sich seine Sporen erstmal verdienen muss“, und ist daher häufig unstrukturiert und zeitlich nicht klar terminiert. Kurz gesagt: Es werden Unternehmer gesucht, aber es wird Unterwerfung erwartet. Man möchte Führung sehen, schafft aber keine klaren Rollen. Die Firma soll weiterentwickelt werden, aber Strategie und Organisation dürfen nicht grundsätzlich hinterfragt werden. Es wird einseitiges Commitment des Nachfolgers eingefordert ohne klare Meilensteine und Zielschiene für die Übergabe seitens des Übergebenden.

Es werden Unternehmer gesucht, aber es wird Unterwerfung erwartet.

Nun geschehen diese Dinge weder aus Boshaftigkeit noch aus Inkompetenz – in der Regel sind die Beteiligten erfahren, intelligent und wünschen sich alle einen guten Ausgang des Übergabeprozesses. Vielmehr sind es unausgesprochene Annahmen und eine Vielzahl psychologischer Prozesse, die die guten Absichten von Anfang an konterkarieren. Hier nur einige Beispiele:

- **Verzerrte Rückschau:** Familienunternehmer leiden wie alle anderen Menschen auch unter selektiver Wahrnehmung – man verdrängt häufig Fehler und überhöht positive Erinnerungen; deshalb ist es auch ex post deutlich einfacher, die Erfolgsgeschichte der eigenen Firma zu erzählen, als ex ante die Strategie für die Zukunft zu beschreiben.

- **Der Pawlow'sche Hund:** Wenn man mit bestimmten Verhaltensweisen in der Vergangenheit Erfolg hatte, so werden diese für einen selbst leicht zu unumstößlichen Glaubenssätzen und Erfolgsrezepten für die Zukunft – obwohl sie vielleicht in der Welt von heute oder morgen kontraproduktiv sind.
- **Illusion der Neutralität:** Es ist häufig eine Illusion zu glauben, man könne als Familienunternehmer seine Führungskräfte oder gar seine eigenen Kinder neutral beurteilen und würde große Freiräume ermöglichen; stattdessen ist man Teil eines Systems – und so beeinflusst das eigene Handeln auch die Personen um einen herum. Nicht selten wachsen daher unter großen Bäumen Pilze und bei Personalentscheidungen dominiert das Prinzip der Selbstähnlichkeit.
- **Unterschätzter Zeitbedarf:** Lernen bei Erwachsenen dauert lange und es wird häufig unterschätzt, dass das „Ent-Lernen“ von Fähigkeiten und Verhaltensmustern genauso lange dauern kann wie das „Er-Lernen“ dieser Dinge. Typischerweise brauchen Übergebender und Übernehmender sechs bis acht Jahre, bis dieser Prozess abgeschlossen ist.
- **Umgang mit Komplexität:** Beherrschung und Begrenzung der Komplexität von Geschäften und Organisationen waren durch klare, patriarchalische Führungsstile möglich. Heute ist Begrenzung meist nicht mehr möglich oder wünschenswert und es geht vielmehr um den richtigen Umgang mit einer sich weiter beschleunigenden Komplexität auf allen Dimensionen – und dies kann letztlich nur noch in exzellenten Teams gelingen, die auf Sicht fahren und sich immer wieder neu und flexibel ausrichten.

Daniel Kahnemann – seines Zeichens Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger – beschreibt diese und viele weitere relevante Prozesse in unserem Kopf in seinem wunderbaren Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ eingängig – ich empfehle es jedem Familienunternehmer als Lektüre. Denn mehr langsames, reflektiertes Denken bei der Nachfolgegestaltung und weniger schnelles,

impulsgesteuertes, verzerrtes Denken ist wichtig bei einer erfolgreichen Gestaltung seiner Nachfolge.

Wenn das nun alles so schwierig ist, wie könnte dann ein besserer Grundansatz zur Gestaltung der Nachfolge aussehen? Ähnlich wie eine Unternehmensstrategie als Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft heute nicht mehr funktioniert, muss sich auch die Gestaltung von Nachfolgeprozessen grundlegend wandeln. Dies ist auch deshalb der Fall, weil die besten Unternehmer in der Folgegeneration heute viele Alternativen haben und es für sie schwer vorstellbar ist, früh und mit begrenzter Information Lebensentscheidungen zu treffen.

Statt des klassischen evolutorischen Denkprozesses – also der Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft – empfehle ich dringend, bei der Gestaltung von Nachfolgeprozessen vom Ende her zu beginnen. Ausgangspunkte sind dann zum einen die Persönlichkeit sowie die Präferenzen und Fähigkeiten des oder der Übernehmenden und zum anderen der nächste strategisch stabile und erfolgreiche Zielzustand für das Familienunternehmen nach erfolgter Übergabe in fünf oder zehn Jahren.

Es ist wichtig, der nachfolgenden Generation zu helfen, ihre eigene Haltung zum Familienunternehmen zu entwickeln, Rollen und Organisation auf ihre Fähigkeiten und Präferenzen zuzuschneiden (und nicht umgekehrt)

und sie aktiv zu ermuntern, außerhalb des „Kokons“ des Familienunternehmens Führungserfahrung zu sammeln.

Für das Familienunternehmen gilt es, Nachfolgeprozesse auch als Chance für positive Veränderung zu sehen und nicht nur als Risiko. Der Eintritt einer neuen Generation von Familienmitgliedern ist die ideale Gelegenheit, alte Zöpfe in puncto Strategie, Organisation, Prozesse oder Technologie abzuschneiden und durch neue, zukunftsweisende Konzepte zu ersetzen.

Den Übergebenden sei geraten, der nächsten Generation Zeit und Freiheitsgrade beim Angang ihrer unternehmerischen Gestaltungsaufgabe zu geben. Gute Ratschläge sind dann hilfreich, wenn sie aktiv eingefordert werden, aber manche Fehler muss man halt auch selbst machen dürfen. Gerade die Übergebenden, die unternehmerisches Vermögen wirklich als geliehenes Vermögen nachfolgender Generationen sehen, werden – bei langsamem Denken im Kahnemann'schen Sinne – zu der Erkenntnis kommen, dass es hilft, Nachfolgeprozesse vom Ende her zu denken. ●



Dr. Karsten Schween ist langjähriger Beirat und Berater von Inhabern und Familienunternehmen. Er ist Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.



SCHÖNWETTER KÖNNEN VIELE.

Jetzt kommt es darauf an: Ruhige Hand, kühler Kopf, Mut, Gestaltungs- und Entscheidungskraft, Kommunikation.

Haben Sie das richtige Team an Bord?

Wir rekrutieren Führungspersönlichkeiten und begleiten Familienunternehmen seit 1972. Durch alle Zyklen und Krisen.

Von Unternehmer zu Unternehmer. Von Mensch zu Mensch.



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Familienunternehmen@RochusMummert.com

Düsseldorf | Frankfurt | Hannover | Hamburg | München | Stuttgart

VON CHRISTINA MÜLLER

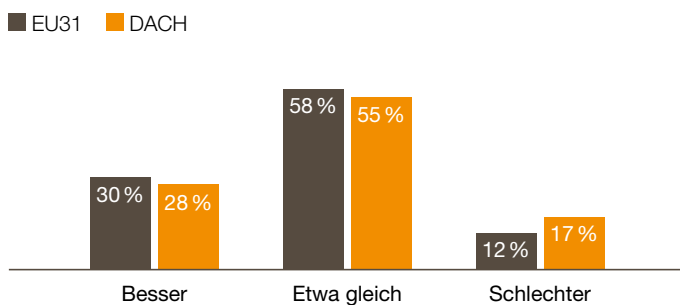
Von wegen Schockstarre

Der aktuelle European Business Survey zeigt, dass mittelständische Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz resilienter aus der Krise kommen

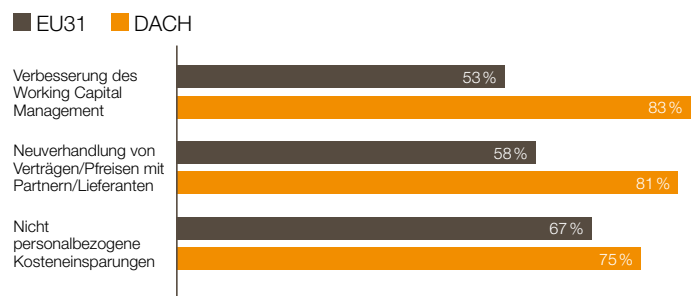
Die Corona-Pandemie hat mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wachgerüttelt und zu einem radikalen Umsteuern der eingeleiteten Strategie und Maßnahmen geführt. Entscheidend für den schnellen Kurswechsel waren ihre mittelständischen Tugenden, allen voran Kundenzentrierung, schnelle Entscheidungsfindung und finanzielle Stärke. Ihrer Agilität ist es zu verdanken, dass der deutschsprachige Mittelstand im EU-weiten Vergleich widerstandsfähiger und gestärkter aus der Krise kommt. Und sich damit für die Zukunft rüstet.

Das zeigt eine Umfrage von knapp 2.000 mittelständischen Unternehmen in 31 Ländern (EU plus Schweiz, Norwegen, Großbritannien und Türkei), davon 580 in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die PwC kurz vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie sowie Ende Mai erneut befragt hat. An der Nachbefragung haben sich 400 Unternehmen in der EU31 und 112 in der DACH-Region beteiligt. ●

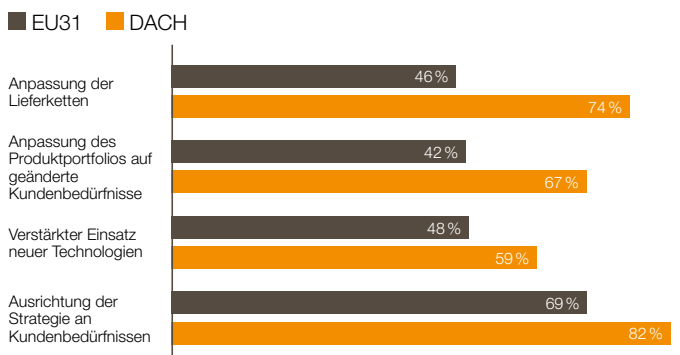
Deutsche Mittelständler bewerten ihr eigenes Krisenmanagement etwas schlechter als ihre europäischen Pendants.



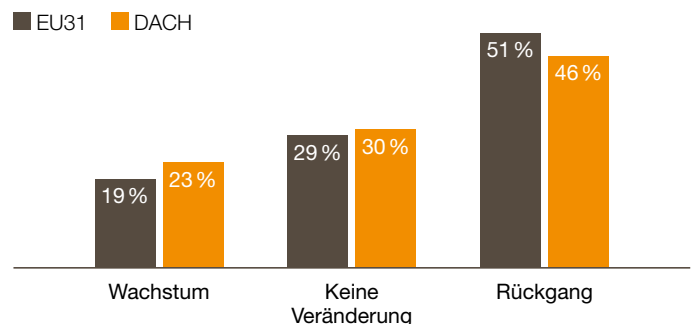
Allerdings reagieren sie proaktiv und steuern mit konkreten finanziellen Maßnahmen aktiv gegen.



Auch bei der Sicherung ihrer Lieferketten und bei der Kundenzentrierung ergreifen Mittelständler bei uns aktiv Gegenmaßnahmen.



Entsprechend erwartet mehr als die Hälfte trotz Corona keine Umsatzeinbußen in den nächsten 12 Monaten.



Wider die Tyrannei des Mainstreams

Technologie ist Befähiger, kein Selbstzweck. Ein Plädoyer dafür, den Digitalisierungshype nicht zur Digitalisierungshysterie werden zu lassen.

Erinnern Sie sich noch an die späten 1980er- und 1990er-Jahre? An die „Deutschland ist der kranke Mann Europas“-Debatte, die uns von Wissenschaftlern, Beratern, Politikern und Medien aus dem In- und Ausland aufgedrückt wurde? Demnach galt Deutschland als ein Land, das u.a. nicht verstanden hat, dass die Zukunft in der Dienstleistung liegt. Wenn ich in Diskussionen an britischen oder amerikanischen Business-Schools den Standpunkt vertrat, dass es einen hochleistungsfähigen Produktionssektor benötigt, um attraktive, wertschöpfende Dienstleistungsarbeitsplätze zu schaffen, erntete ich meist nur ein mildes Lächeln.

Das Ergebnis kennen wir. Mittelständische Familienunternehmen, regionale Industriecluster, selbst die berufliche Bildung und die angewandte Forschung mit Meistern, Fachhochschulen, Fraunhofer-Instituten werden heute international kopiert.

Und nun „Digitalisierung“ und „Disruption“. Wieder ein „Himmels Geschenk“ für die bekannten Protagonisten. In der Tat verändert Technologie bestehende Märkte, schafft neue Anwendungs- und Nutzenmuster, erodiert etablierte Wettbewerbspositionen. Sie trifft existenziell, wenn eine alte durch eine fundamental neue Schlüsseltechnologie abgelöst wird (z.B. auf Basis fossiler Brennstoffe). Aber selbst da geht es nicht von heute auf morgen.

In den meisten anderen Fällen gilt das, was dauerhaft erfolgreiche Unternehmer immer schon gemacht haben: Unvoreingenommen beobachten und bewerten, mit Augenmaß schrittweise („agil“) einsetzen, im Prozess lernen und letztlich konsequent ausrollen. Technologie ist Befähiger, kein Selbst-

zweck. Deutschland wird keine industrielle Wüste. Denn es gibt sie noch, die Metallbe- und -verarbeiter, die hochautomatisiert und handwerklich exzellente Arbeit leisten und damit gutes Geld verdienen, sichere Arbeitsplätze schaffen und sich in den Kommunen engagieren. Es gibt sie noch, die vielen Zulieferer, die etwas Besonderes können, in allen industriellen Segmenten. Es gibt den Medtec-Hersteller, der insourct, seine chinesische Werkbank auflöst und nach Deutschland zurückholt. Und es gibt immer noch Textilhersteller, die in Deutschland fertigen. Die Liste ließe sich fortführen.

Nach „Experten“-Meinung dürften diese Unternehmen in unserem Land gar nicht mehr existieren. Banken geben kein Geld („alte Industrie“), Berater raten zur Verlagerung in Low-Cost-/High-Brain-Regionen. Was lernen wir daraus? So banal es klingt: den eigenen Weg zu finden, ihn durchzuhalten, aber gleichzeitig offen zu sein für die Welt da draußen („Ökosysteme“ aufbauen und pflegen) und externe Beratung als Herausforderung und Orientierung, nicht als Lösung zu verstehen. Dies ist genauso wichtig wie die schrittweise Informatisierung von Funktionen und Prozessen. Und das gilt auch für die kulturelle Dimension der Führung. Wir sollten akzeptieren, dass es keine „Blaupausen“, kein „How to“ für zukünftige Erfolge gibt.

Ambivalenz zu akzeptieren bedeutet jedoch nicht das Primat der Willkürlichkeit. Jeder findet „seinen“ spezifischen Weg. Und der muss nicht notwendigerweise über das Silicon Valley oder die Niedriglohn-Opportunität in Weißrussland führen. Wir kennen Wettbewerber, die mit völlig konträren Führungssystemen (patriarchal vs. partizipativ) erfolgreich sind. Jeder auf seine Weise. „The

people want to be managed“, sagte einst der amerikanische Geschäftsmann Harold Geneen von ITT. Dies gilt selbst – oder gerade – für die Generationen Y ff. Nicht jedes Start-up wird kollegial-partizipativ geführt. Im Gegenteil. Nicht jeder Tec-Konzern behandelt seine Mitarbeiter als mündige Persönlichkeiten und wertvollste Ressource. Unternehmen sind soziale Veranstaltungen. Unabhängig von Führungsstil und -kultur erwarten Mitarbeiter Berechenbarkeit, Orientierung, Sicherheit, Konsequenz, Durchgängigkeit und Angenommensein. Sie wollen ernst genommen werden und teilhaben, losgelöst von Alter, Funktion und Geschlecht. „Inseln“ jedweder Art führen zu Systembrüchen sowie Identitäts- und Leistungsverlusten. Eigene Studien zeigen, dass etwa 20 Prozent Produktivität durch gelebte Wertschätzung realisierbar sind (sofern nicht industriell determiniert). Es braucht keine „New Work“-Apologeten, um zu wissen, was zu tun ist, wenn die Kommunikation im Unternehmen und die Außenorientierung „stimmen“.

Erfolgreiche Unternehmensführung ist nach wie vor keine Raketenwissenschaft, sondern das Ergebnis eines vorausschauenden, verantwortlichen und konsequenten Einsatzes materieller, finanzieller wie menschlicher Ressourcen. Sie ist eine Dienstleistung an den handelnden Menschen. Wird sie als ehrlich und gut wahrgenommen, werden sich die Mitarbeiter mit Freude einbringen und auch die notwendigen Veränderungen konstruktiv mittragen. Daran hat sich in den vergangenen 50 Jahren nichts geändert. ●



NORA FEHLBAUM IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

Neue Akzente

Vitra-CEO Nora Fehlbaum zieht das Großraumbüro einem eigenen Büro vor, um ihren Mitarbeitern möglichst nah zu sein. Die Erkenntnisse aus der Arbeitskultur bei Vitra nutzt sie für die Entwicklung innovativer Bürokonzepte. Nora Fehlbaum über ihre Rollenfindung im Familienunternehmen und sich verändernde Arbeitsumgebungen.



Nora Fehlbaum

„Die dritte Generation hat sich zum Ziel gesetzt, dass das Unternehmen einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leistet.“

Nora Fehlbaum

kennengelernt. Das war vor allem mit Blick auf meine heutige Funktion sehr hilfreich.

Sie sind seit 2016 CEO der Firma. War Ihnen beim Einstieg ins Familienunternehmen im Jahr 2010 bereits klar, dass Sie einmal die Leitung von Vitra übernehmen würden?

Nein, das war nicht klar. Ich hatte mich auch lange nicht mit der Frage auseinandergesetzt, ob ich die Rolle des CEO übernehmen möchte. Ich musste erst einmal abwägen, was dies für meine eigene Familie bedeutet.

Gibt es noch andere Familienmitglieder aus der jüngeren Generation, die für die Nachfolge infrage kamen?

Ich habe sowohl Geschwister als auch Cousins, die teilweise deutlich jünger als ich sind. Es ist also durchaus möglich, dass weitere Familienmitglieder aus der dritten Generation eine operative Rolle bei Vitra übernehmen werden. Bisher bin ich die einzige Vertreterin der Familie in meiner Generation.

Definieren Sie Ihre Rolle als Unternehmerin anders als die Vorgängergenerationen?

Die Zeiten haben sich geändert und damit auch der Führungsstil. Mein Großvater hatte seinen eigenen „Flügel“ mit Büro, Vorzimmer und eigener Toilette. Mein Onkel und mein Vater hatten immerhin noch ein eigenes Büro. Ich hingegen sitze zusammen mit meinen Mitarbeitern in einem Großraumbüro. Da ich normalerweise sehr viel unterwegs bin, versuche ich die Zeit, die ich im Büro verbringe, zu nutzen, um

Inwieweit gehörte das Familienunternehmen zu Ihrer Kindheit?

NORA FEHLBAUM: Das Unternehmen war immer präsent zu Hause und Teil unseres Familienlebens – vor allem in der Familie meines Vaters, der lange Zeit das Unternehmen zusammen mit seinem Bruder geführt hat. Ich kenne beispielsweise Antonio Citterio, einen italienischen Architekten und Designer, seitdem ich ein Schulkind war. Heute arbeiten wir zusammen an der Entwicklung neuer Produkte.

War Ihr Weg ins Familienunternehmen vorgezeichnet?

Mein Weg ins Unternehmen war nicht vorgegeben. Ich bin vor zehn Jahren kurz nach der letzten großen Krise zu Vitra gestoßen. Nach meinem MBA hatte ich in einem Beratungsunternehmen gearbeitet. Dies war sicherlich auch einer der Gründe, warum ich gefragt wurde, ob ich bei Vitra einsteigen möchte.

Welche Stationen haben Sie bei Vitra durchlaufen?

Ich habe zu Beginn eng mit unserem damaligen CEO, der kein Familienmitglied war, zusammengearbeitet und so viele unterschiedliche Bereiche des Unternehmens

mich möglichst viel mit unseren Mitarbeitern und Besuchern auszutauschen. Das geht im Großraumbüro besser als in einem eigenen Büro.

Welche Rolle spielt Ihr Onkel Rolf Fehlbaum heute noch bei unternehmerischen Entscheidungen und als Ratgeber?

Mein Onkel ist im Verwaltungsrat von Vitra. Scherzhaft sagt er ab und zu, er arbeite für mich, und nennt sich mein Berater. Tatsächlich schätze ich den Rat meines Onkels sehr und bin froh, dass ich mich jederzeit an ihn wenden kann.

Jede Generation setzt eigene Akzente. Gibt es eine Projektidee, die Ihnen besonders am Herzen liegt?

Die inhaltlichen Schwerpunkte verändern sich von Generation zu Generation. Mein Großvater musste erst einmal das Fundament für ein kommerziell erfolgreiches Unternehmen schaffen. Die zweite Generation konnte auf dem Erfolg aufbauen und hat eine kulturelle Mission verfolgt. Sie hat den Vitra Campus geschaffen, mit seiner Architektur und dem Vitra Design Museum. Die dritte Generation, zu der ich gehöre, kann auf der kulturellen Mission aufbauen und hat sich zum Ziel gesetzt, dass das Unternehmen einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leistet. Für Vitra ist das eigentlich nichts Neues, da die Produkte, die wir herstellen, sehr langlebig sind. Abgesehen davon, legen wir gerade gemeinsam mit dem niederländischen Landschaftsarchitekten Piet Oudolf auf dem Vitra Campus einen Garten mit 30.000 unterschiedlichen Pflanzen an, der den Besuchern des Vitra Campus und den Mitarbeitern zur Verfügung stehen wird.

Wo finden Sie im Alltag Inspiration für neue Designs?

Dafür gibt es nicht nur eine Quelle. Was mir sehr wichtig ist – und im Moment aufgrund des Lockdowns auch fehlt, – ist die Perspektive von außen durch den direkten Austausch mit Architekten, Designern und mit unseren Kunden, denen ich normalerweise auf meinen Reisen pflege. Sicherlich kann man vieles auch in Videokonferenzen besprechen, aber ein persönlicher Austausch ist doch offener, vor allem beim ersten Kennenlernen.

Das Homeoffice hat durch die Corona-Krise einen ganz neuen Stellenwert erhalten. Wie wird sich die Arbeitsumgebung in den nächsten Jahren verändern und wie stellt sich Vitra darauf ein?

Aus arbeitsorganisatorischer Perspektive durchlaufen wir gerade ein sehr interessantes Experiment: Der Lockdown hat gezeigt, dass Homeoffice viel besser funktioniert als erwartet. Wir werden beispielsweise unseren Mitarbeitern – auch wenn die Kontaktbeschränkungen bald wegfallen sollten – weiterhin Homeoffice anbieten. Der Gang ins Büro jeden Morgen wird für die Mitarbeiter künftig also zu einer bewussten Entscheidung. Wenn viele Unternehmen das Arbeiten von zu Hause weiterhin anbieten, wird das die Arbeitswelt enorm verändern. Wir bei Vitra glauben daran, dass unsere Umgebung einen Einfluss darauf hat, wie wir arbeiten. Der Bedarf an Bürofläche insgesamt wird sich reduzieren, aber die Qualität der verbleibenden Büroflächen muss viel besser werden, um Mitarbeiter zu motivieren, an dem Ort zusammenzukommen, an dem die Seele des Unternehmens, dessen Zweck und die Kultur spürbar werden. Ansonsten droht ein langsamer Identitätsverlust. Man lebt sich auseinander, wie in einer Distanzbeziehung.

Welche Rolle spielen Erfahrungen der Arbeitskultur aus Ihrem eigenen Unternehmen für die Weiterentwicklung von Büroeinrichtungskonzepten?

Die besten Showrooms sind unsere eigenen Büros. Wir testen dort neue Ideen und Produkte, aktuell gerade die neuen Post-Corona-Anforderungen. Manchmal interessiert uns auch eine neue Funktion, eine Technologie, ein Material oder eine neue Arbeitsweise. Derzeit denken wir viel über agiles Arbeiten nach. Dazu passt die aktuelle Entwicklung. Wir gehen davon aus, dass gewisse Arbeitsformen, die unter dem Corona-Lockdown entwickelt wurden, auch in der Post-Corona-Zeit Bestand haben werden. Früher oder später werden sich Unternehmer mit den Veränderungen in ihrem Unternehmen auseinandersetzen müssen. Das Büro ist oft der erste Ort, an dem kulturelle Veränderungen sichtbar werden. Zu dem Thema werden wir im Oktober einen digitalen „Work Summit“ abhalten. Während zwei Tagen thematisieren wir die Arbeitswelt von heute und morgen. Wir werden neue Konzepte, Lösungen und Produkte für das Büro vorstellen.

Wie geht Vitra mit dem Spannungsfeld von Bewahrung und Erneuerung um?

Der Produktentwicklungsprozess soll authentisch und konsistent bleiben. Einerseits müssen wir unsere Designklassiker an die heutigen Anforderungen anpassen, andererseits versuchen wir immer, den Werten der ursprünglichen Intention der Designer gerecht zu werden. Dafür arbeiten wir sehr eng mit den Nachfolgern der Designer zusammen. Was bei uns nie eine Rolle spielt, sind Moden. Wir können keinen Trends hinterherlaufen, dafür sind unsere Produkte schlicht zu langlebig. ●

Vitra

Vitra ist ein Schweizer Familienunternehmen mit Hauptsitz in Birsfelden. Der Leitgedanke von Vitra ist es, mit bedeutenden Designern innovative Produkte und Konzepte zu entwerfen. In der Schweiz entwickelt, finden diese Produkte weltweite Verbreitung. Architekten, Unternehmen und private Nutzer setzen sie ein, um inspirierende Arbeits- und Wohnräume sowie öffentliche Bereiche zu schaffen. Die Geschichte des Unternehmens reicht 80 Jahre zurück: 1950 übernimmt Willi Fehlbaum ein Ladenbaugeschäft, das er gemeinsam mit seiner Ehefrau Erika zu einem Möbelbau-Unternehmen ausbaut. Nach einer Amerika-Reise beginnt das

Ehepaar 1957 Entwürfe von dem Designer-Ehepaar Charles und Ray Eames für den europäischen Markt zu produzieren. In den folgenden Jahrzehnten folgen zahlreiche Kooperationen mit namhaften Designern. Vitra ist international tätig und hat Showräume von Frankfurt am Main bis New York. Am deutschen Standort in Weil am Rhein sind auf dem Vitra Campus – einem Ensemble von Gebäuden zeitgenössischer Architektur – u.a. ein Teil der Produktion, das Vitra Design Museum und das VitraHaus, der Flagshipstore, untergebracht. Nora Fehlbaum leitet das Familienunternehmen seit 2016 in dritter Generation.

TIME 2 ACT

Melden
Sie sich jetzt an!
www.unternehmer-erfolgsforum.de

Was Familienunternehmen jetzt tun müssen

Das Unternehmer-Erfolgsforum 2020
am 19. November 2020 auf Schloss Bensberg

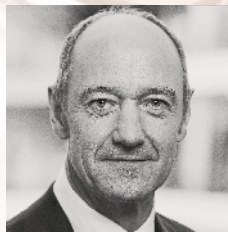
Unter anderem mit:



YVONNE BAUER
Bauer Media Group



**MARTIN-DEVID
HERRENKNECHT**
Herrenknecht



**DR. ROLAND
BUSCH**
Siemens



**JEAN-CLAUDE
JUNCKER**



BERNHARD SIMON
Dachser

AUSSERDEM MIT DABEI: der Unternehmer **DR. OTTO-HAPPEL**,
der Zukunftsforscher und Journalist **ANDREAS EKSTRÖM** und viele weitere Familienunternehmer.