

# intes

family business matters

# UNTERNEHMERBRIEF

Ausgabe 04/23



## FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2023

FAMILIE ALBERS FÜR AUSSERGEWÖHNLICHES UNTERNEHMERISCHES  
HANDELN AUSGEZEICHNET

## Liebe Leserin, lieber Leser,

es hat geklappt. Das diesjährige Unternehmer-Erfolgsforum mit dem Leitmotiv „Was ist, wenn's klappt? Oder auch nicht?“. Wir wollten uns damit zu dem Namen der Veranstaltung – „Erfolgsforum“ – neu ins Verhältnis setzen. Die Realität ist nämlich, dass man nur Erfolg haben kann, wenn man auch Risiken eingeht. Wenn man das über Generationen hinweg tut, riskiert man das Scheitern nicht nur, es ist statistisch sicher. Misserfolg haben und erleben; damit umgehen müssen; wieder aufstehen, weitermachen – es trauen sich nur die wenigsten, darüber offen zu sprechen. Das haben wir beim UEF 23 anders gemacht.

Wir hatten in diesem Jahr ein paar ganz außergewöhnliche Menschen und Redner zu Gast, die bereit waren, ihre Geschichten mit uns zu teilen. Ein paar Auszüge haben wir Ihnen mitgebracht:

Mit der Familie Albers hat die Jury eine außergewöhnliche Familie für ihre herausragende unternehmerische Leistung und ihre vorbildliche Family Governance als „Familienunternehmer des Jahres“ ausgezeichnet. Wie sie mit ihren Containern erst alle Branchen und dann die Welt erobert, lesen Sie in unserem Leitartikel.

Karl-Theodor zu Guttenberg hat als Politiker den steilen Aufstieg und den – vermeintlich – tiefen Fall erlebt und hat uns seine sehr persönliche Geschichte erzählt. Zehn Learnings teilt er auch hier.

Von der Steinzeit in die Moderne – in nur 48 Stunden. Das und noch viel mehr Unglaubliches hat Sabine Kuegler zu berichten. Über ein Leben in Stämmen und was das mit Familienunternehmen zu tun hat.

Auch Constantin Buschmann hat unternehmerische Höhen und familiäre Tiefen erlebt. Und die globale Luxusmarke Brabus aus dem Ruhrpott heraus zu einer Media-Company gemacht.

25 Jahre Jubiläum feiern wir dieses Jahr gleich doppelt. Das Wittener Institut für Familienunternehmen und INTES wurden 1998 gegründet. Ein Rück- und Ausblick.

Viel Spaß beim Lesen!



Britta Wormuth

Catharina Prym

## TITELSTORY

### „Wir haben ein krisensicheres Modell“

ELA Container erobert Europa und die Welt ..... 3

### „Meine Skulptur ‚OtherSides‘ materialisiert den Geist von ELA“

Die Künstlerin Linda Nadji über ihre Skulptur für die Preisträger des „Familienunternehmer des Jahres“ ..... 6

## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Wer fällt, muss auch wieder aufstehen können“

Er weiß, wie es ist, wenn's klappt – oder auch nicht: Die zehn Learnings von Karl-Theodor zu Guttenberg ..... 8

### „All das hätte mit meinem Vater gemeinsam so nicht stattgefunden“

Constantin Buschmann über Nachfolge, Social Media und eine Global Luxury-Brand aus dem Ruhrpott ..... 10



## WISSENSCHAFT

### Das WIFU feiert Jubiläum

25 Jahre Familienunternehmensforschung ..... 13

## UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM

### Foto-Gala

Impressionen ..... 14

18



## JUBILÄUM

### 25 Jahre INTES

Eine Strategie für die Zukunft ..... 16

## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Im Urwald geht es immer um Leben und Tod“

Sabine Kuegler über ihre Kindheit im Dschungel ..... 18

## NEXTGEN

### „Nachfolge ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche“

Helen und Stefan Freund über Nachfolge, Krise und Führung ..... 22

## AUS DEM NETZWERK

### „Ein bisschen mehr geht noch“

Martin Mauser verkauft sein Unternehmen und bleibt an Bord ..... 24

### „Unsere größte Herausforderung sind die fehlenden Ressourcen“

Andreas Soland über die Tücken der globalen Mindeststeuer ..... 26

## Rubriken

Familienunternehmen in Zahlen ..... 7

Meinung von David Deißner ..... 21

Service ..... 25

## INTES UnternehmerBrief

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

**Herausgeber:** Catharina Prym, Britta Wormuth

**Verleger:** INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

**Redaktion:** Dr. Christina Müller (verantwortl.)

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

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

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

**Kontakt zur Redaktion** über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

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

# „WIR HABEN EIN KRISENSICHERES MODELL“

Das Familienunternehmen ELA Container erobert vom Emsland aus Europa. Vom Bausektor bis zur Gastronomie gibt es keine Branche, die auf die temporären, mobilen Räume verzichten könnte. Für diese Erfolgsgeschichte wird Familie Albers als „Familienunternehmer des Jahres“ 2023 ausgezeichnet.

**D**ass er einmal seine Kinder morgens guten Gewissens in Container bringen würde, hätte Jochen Heckels sich nicht erträumt. Klein, unkomfortabel, kalt und keine Toiletten, dachte er, als er hörte, dass die St. Marien-Kindertagesstätte in der Gemeinde Salzbergen erweitert und für die Übergangszeit in Container umziehen werde. Doch ehe

sich die Familie nach einer anderen Betreuung umschaute, machte sie sich ein Bild von den Containern. Und war überrascht, denn es gab dort alles – und vielleicht sogar ein bisschen mehr – als in Kitas in herkömmlichen Gebäuden: Auf 300 qm Nutzfläche Gruppenräume, Büros, Funktionsräume, eine Küche und einen Sanitärbereich. Dazu viele Ausstattungsde-

tails – angefangen bei den Außentüren mit Panikschlössern über hochgesetzte Türdrücker, Rauchwarnmelder und Fingerklemmschutz bis hin zu Klimageräten und Akustiksegeln. Das Ehepaar Heckels war begeistert. Und seine Kinder auch.

So wie die Gemeinde Salzbergen setzen auch Bäcker, Ärzte oder Kreuzfahrt- ▶



Ron Albers, Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Pia Albers, Carolin Bentlage, Mark und Tim Albers, Liesel Albers-Bentlage, Günter Albers und Catharina Prym (v. links)

betreiber auf Containerlösungen von ELA aus Haren im Emsland. „Es gibt keine Branche, die keine Container braucht“, sagt Liesel Albers-Bentlage, die neben ihren Brüdern Günter und Tim geschäftsführende Gesellschafterin ist. Gemeinsam haben sie die Erfolgsgeschichte ihres Vaters in der zweiten Generation fortgeschrieben: Container geschaffen, die nicht nur im Bausektor eingesetzt werden, sondern auch als Klassenraum, Kita, Backstube und Arztpraxis fungieren können. Inzwischen hat ELA 24 Standorte weltweit und 1.400 Mitarbeitende, darunter 900 in Deutschland. Damit gehört ELA zu den führenden Containerunternehmen Europas. Für dieses „außergewöhnlich unternehmerische Handeln“ hat die INTES Akademie die drei Geschwister nun beim Unternehmer-Erfolgsforum auf Schloss Bensberg als „Familienunternehmer des Jahres“ 2023 ausgezeichnet.

### Immer auf Expansionskurs

Angefangen hat es 1972 mit gebrauchten Seecontainern. Mit Drahtbürste, Handflex und Farbrolle brachte Bernhard Albers die ausrangierten Boxen wieder auf Vordermann. Die Geschäftsidee, auf der er gemeinsam mit seiner Frau Elisabeth den Betrieb aufbaute: Die Container sollten an Land weiterverwendet werden – und zwar als Geräteräume für Baustellen. Als Schmied hatte er in der Nachkriegszeit selbst auf Baustellen gearbeitet

und etwa Balkongeländer geliefert. Dabei hatte er erfahren, wie leicht sich Bauwagen aufhebeln und ausrauben ließen. Die Lösung: sichere, stabile Container, die die Bauarbeiter abschließen konnten. Der nächste Schritt: Bauarbeiter komfortabel unterbringen. Bernhard Albers entwickelte den Container immer weiter, dämmte Wände und setzte Fenster ein, sorgte für Strom und Heizung. Es folgten

Büro-, Mannschafts- und Sanitärcontainer, schließlich die ersten Spezialcontainer für Fahrgeschäfte, Imbisse und Pförtner. „Seit unserer Gründung waren wir eigentlich immer auf Expansionskurs“, sagt Günter Albers. Inzwischen sitzen auch die Entscheidungsträger eines Lebensmittelkonzerns mit Milliardenumsatz im Container. „Hell, licht, ausgebaut: Das Image hat sich in den vergangenen 20 Jahren gewandelt. Heute wollen alle in den Container“, so Liesel Albers-Bentlage.

15 Prozent Wachstum hat das Unternehmen in diesem Jahr erreicht, 15 Prozent Wachstum strebt es auch im nächsten Jahr

an. Und das zu einem Zeitpunkt, zu dem die Krise in der Baubranche sich stark zugespitzt hat. Stark gestiegene Baupreise und Bauzinsen – ganze Betriebe rutschen in die Pleite. ELA hingegen wächst. Dafür gibt es drei Gründe: Der Bausektor macht nur rund ein Fünftel des Geschäfts aus: „Wir erreichen unsere Umsätze mit ganz anderen Branchen“, sagt sie. Die Krise betrifft vor allem den privaten Wohnungs-

”

**Wir haben 1 Prozent Marktanteil in Europa. Uns fehlen noch 99.“**

Günter Albers

bau, nicht die großen Bauunternehmen, die ELA zu seinen Kunden zählt. Und seit Anfang der 1980er-Jahre bietet ELA Container nicht nur zum Verkauf, sondern auch zur Miete an – inzwischen 60.000 Stück. Denn wenn Firmen vor Investitionen zurückschrecken, kaufen sie keine Container. Aber sie mieten diese. „Wir haben ein krisensicheres Modell“, sagt Liesel Albers-Bentlage.

Haren ist das Mutterhaus. Von hier aus zieht es ELA in die Welt. Seitdem Firmengründer Bernhard Albers 2005 die Geschäftsführung abgegeben hat, treibt die zweite Generation verstärkt die Internationalisierung voran:

Inzwischen gibt es Standorte in Sachsen, Baden-Württemberg und Bayern, aber auch in Großbritannien und Irland, Dänemark und Schweden, Belgien und den Niederlanden sowie in Polen und Tschechien. „Die Internationalisierung ist die Königsdisziplin“, sagt Günter Albers. Fast jedes Jahr kommt ein neuer Standort hinzu. Derzeit liegt der Fokus auf Europa. Noch. „In fünf bis zehn Jahren sehen wir uns in der Welt.“ Neue Mitarbeitende – und davon braucht ELA 100 bis 150 im Jahr – sollen sich im Bewerbungsgespräch auf Englisch bewähren. Sie sollten aber nicht nur auf Englisch fachsimpeln, sondern auch mit „Moin“ grüßen können. Das „Moin“ steht für eine ganz bestimmte Unternehmenskultur: eher lässig als steif, eher duzen als siezen, eher bodenständig als abgehoben. Bloß nicht den Chef raushängen lassen, sondern auf Augenhöhe sprechen. Günter Albers fasst es so zusammen: „Das ist das Emsländische. Nicht lange schnacken, anpacken.“ Die Gesellschafter krempeln hier auch mal im wörtlichen Sinne die Ärmel hoch: Gabelstapler fahren, Container lackieren, Nähte verschweißen – kann Tim Albers alles selbst, wie er erzählt.

Die drei von fünf Geschwistern sind in den 1980er-Jahren ins Unternehmen eingestiegen. Dabei haben sich die Verantwortungsbereiche klar herausgebildet: Liesel ist zuständig für Finanzen, Günter für Marketing, Vertrieb und Strategie, Tim dafür, „dass der Kunde bekommt, was er bestellt“. Seit 2022 leiten Liesel und Günter das Unternehmen als Doppelspitze – Tim ist mit 60 Jahren aus der Geschäftsleitung ausgetreten. Sehr geruhsam wird sein Ruhestand wahrscheinlich nicht aussehen. Er begleitet nicht nur andere Unternehmungen der Albers-Gruppe, sondern bleibt auch Gesellschafter. Die Geschwister wird er weiterhin oft sehen: Die Albers' feiern Geburtstage und Weihnachten zusammen, fahren gemeinsam in die Ferien und ins Wochenende; einmal im Jahr gibt es einen Familientag. Damit kein falscher Eindruck

entsteht: Es herrsche nicht jeden Tag Friede, Freude, Eierkuchen, wie Tim Albers berichtet. Alle drei Geschwister sind meinungsfreudig: „Wenn man ein Unternehmen zu dritt führt, gibt es immer Dinge, die hart diskutiert werden. Wie in einer Ehe waren wir uns nicht in allen Punkten einig“, so Günter Albers. „Wichtig ist, dass man abends trotzdem noch ein Bier zusammen trinken kann.“

48 Stunden. So viel Zeit haben Familienmitglieder, um Probleme anzusprechen. „Wenn jemandem etwas nicht geschmeckt hat, muss er das innerhalb von zwei Tagen sagen. Sonst verfällt es“, erzählt Günter Albers. So sieht es die Familienverfassung vor. Diese Leitlinien hat die Familie im Jahr 2007 erstmals erarbeitet. „Wir haben uns frühzeitig entschieden, einen Konsens herzustellen – das hilft, viele Konflikte zu vermeiden.“ Zu dem Regelwerk gehören auch die Voraussetzungen, die die kommende Generation erfüllen muss. Wer ins Unternehmen einsteigen will, muss unter anderem ein Studium abgeschlossen, im Ausland gelebt und in einem anderen Betrieb gearbeitet haben. Und fließend Englisch sprechen – die Internationalisierung schreitet schließlich weiter voran. Praktika dürfen die Kinder im Familienunternehmen absolvieren,

Ausbildungen hingegen nicht. Alle drei Jahre nimmt die Familie sich die Verfassung erneut vor, schärft eventuell Passagen nach. Mehr als zwei Dutzend Seiten umfasst sie inzwischen. Auch die Belegschaft weiß das Schriftstück zu schätzen: „Unsere Mitarbeitenden feiern das. Es sichert ihre Arbeitsplätze. Familien, die keine Verfassung haben, gehen fahrlässig mit ihrem Unternehmen um.“

In einem Punkt sind sich die Albers komplett einig: „Wir haben die Firma nur geliebt. Wir wollen sie irgendwann an die nächste Generation übergeben“, sagen sie unisono. „Laut dem Institut für Mittelstandsforschung stehen bis 2026 in rund 190.000 Unternehmen Übergeben an. Doch viele Betriebe finden niemanden, der die Nachfolge übernimmt. Das soll ELA nicht passieren. Wer möchte, dass die Kinder später ins Unternehmen wollen, muss ihnen vermitteln: Die Firma macht Spaß!“, so Liesel Albers-Bentlage. Ihre Strategie: Freiraum lassen, keinen Druck aufbauen. So wie sie selbst als 15-Jährige auch ihren Vater nach Großbritannien begleiten durfte, um dort mit ihrem Schulenglisch Stahlcontainer einzukaufen. „Spielerisch heranzuführen“, wie Günter Albers es ausdrückt. „Es gibt kein Patentrezept für Kindererziehung. Schon gar nicht in einem



Die Geschwister Albers freuen sich über die Ehrung zum „Familienunternehmer des Jahres“ 2023

## UNTERNEHMEN

### ELA Container

Der Markenname ELA steht zum einen fürs Emsland, zum anderen für Elisabeth Albers: In Haren (Ems) in Niedersachsen hat das Ehepaar Elisabeth und Bernhard Albers das Familienunternehmen 1972 gegründet. Die Geschäftsidee: Seecontainer als einbruchssichere Gerätelager auf Baustellen einzusetzen. Seither ist ELA eines der führenden Containerunternehmen Europas geworden mit 24 Standorten weltweit und 1.400 Mitarbeitenden. Produktionsstandort ist Deutschland. Seit 1989 hat ELA einen Beirat mit fünf Externen. 2005 hat Firmengründer Bernhard Albers die Geschäftsleitung an die zweite Generation übergeben: an Tim Albers, Liesel Albers-Bentlage und Günter Albers. 2007 hat die Familie erstmals eine Familienverfassung aufgesetzt. Zum 50. Geburtstag veröffentlichte das Unternehmen die Jubiläumskampagne „Macher mit Kopf, Hand & Herz“, die mit dem „Red Dot Award 2022“ ausgezeichnet wurde. Zum wachsenden Portfolio der Gruppe gehören außerdem komplett diverse Unternehmen wie eine Fischfarm, der Tierfutterhersteller Landguth oder das Start-up LateBird, ein automatisierter Supermarkt im Container.

Familienunternehmen. Aber Vorleben macht 50 Prozent der Erziehung aus. Wenn ich jeden Abend abgehetzt nach Hause komme und nie in den Urlaub fahre, wird es später sehr schwer, auch nur ein Kind fürs Unternehmen zu gewinnen.“ In dieser Hinsicht haben die Albers-Geschwister alles richtig gemacht. Derzeit gibt es schon drei Kinder, die in der Gruppe tätig sind. „Wenn die NextGen so weitermacht, haben wir eines Tages 10.000 Mitarbeitende. Das Potential dafür haben wir.“ ●



**RICHTIG GUTE  
ENTSCHEIDUNGEN  
TREFFEN**

22.1.2024 → Hamburg

LINDA NADJI IM GESPRÄCH MIT ANTONIA LEHMANN-TOLKMITT

# „Meine Skulptur ‚OtherSides‘ materialisiert den Geist, der ELA Container ausmacht“

Der „Familienunternehmer des Jahres“ erhält nicht nur eine Urkunde, sondern auch eine Skulptur. Die Künstlerin der diesjährigen Preisträger-Skulptur, Linda Nadji, schildert im Gespräch mit der Kuratorin und Kunstberaterin Dr. Antonia Lehmann-Tolkmitt, was sie bewegt und wie sie arbeitet.

**Linda, bei einer Ausstellung im Museum Haus Lange in Krefeld wurde ich auf deine sehr vielseitigen Arbeiten u.a. auf Papier, Leinwand, in Beton, Ton, Holz sowie Performances aufmerksam und habe dich als Bildhauerin für die Preisträger-Skulptur des „Familienunternehmer des Jahres“ 2023 vorgeschlagen. Wo bist du aufgewachsen und welche Stationen waren für deine künstlerische Ausbildung prägend?**

**LINDA NADJI:** Meine ersten sieben Lebensjahre habe ich in Teheran verbracht. Ich wuchs in einem kreativen, frei denkenden Elternhaus auf. Mein Vater hatte in den 1960er-Jahren an der Kunstakademie Düsseldorf studiert und war als Fotograf geschäftlich mit Deutschland und der Schweiz verbunden. Meine Mutter arbeitete nach ihrem Studium der Innenarchitektur für das Naturkundemuseum in Teheran. 1980 besuchten wir als Familie das erste Mal Deutschland und wurden vom Beginn des Iran/Irak-Kriegs überrascht. Die Umstände brachten meine Eltern zu der Entscheidung, in Deutschland zu bleiben. Das war ein Wendepunkt in meinem Leben. So lerne ich als Kind eine neue Welt kennen. Der

künstlerische, visuelle Ausdruck war für mich ein wichtiges Ventil und Ausdrucksmittel. Nach dem Abitur studierte ich Design, Schauspiel und schließlich freie Kunst in Düsseldorf. Aus diesen unterschiedlichen Ausdrucksformen schöpfe ich für meine künstlerische Arbeit.

**Was hat dich künstlerisch herausgefordert, als du von ELA Container, dem „Familienunternehmer des Jahres“ 2023, hörtest? Inwiefern ist die Skulptur zu einem persönlichen Kunstwerk geworden?**

Für mich spielt die Beobachtung eine wichtige Rolle. Ich gehe oft auf die gegebenen Situationen ein und beziehe mich auf sie. So war es mir auch hier ein Anliegen, eine Arbeit zu entwickeln, die sich auf die Preisträger bezieht. Das Motto der Familie Albers „Macher, mit Kopf, Hand & Herz“ zeigt ein ganzheitliches Denken, eine ganzheitliche Perspektive. Meine Werkgruppe „OnTheOtherSide“ schien mir sehr geeignet, diese Ganzheitlichkeit künstlerisch zum Ausdruck zu bringen. Ich benutze hier Holzkästen, die ich an verschiedenen Stellen zersäge, umdrehe und



**OtherSides II**, Holz, Lack, 33 x 25x 12 cm, 2023, Unikat, signiert

neu verleime. So entstehen Formen, die Teile der Vorder- und Rückseite gleichzeitig sichtbar machen und einen neuen Blick ermöglichen. Ich habe die Maße von ELA Container im Verhältnis 1:20 genommen und durch das Zersägen und Zusammenfügen ein Objekt geschaffen, das zwischen einer strengen und einer dynamischen Form balanciert und Bewegung und Wachstum symbolisiert. Unter dem Titel „OtherSides“ materialisiert die Skulptur den Geist, der diesem Unternehmen innewohnt. ●



**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](http://www.fineartadvice.de)

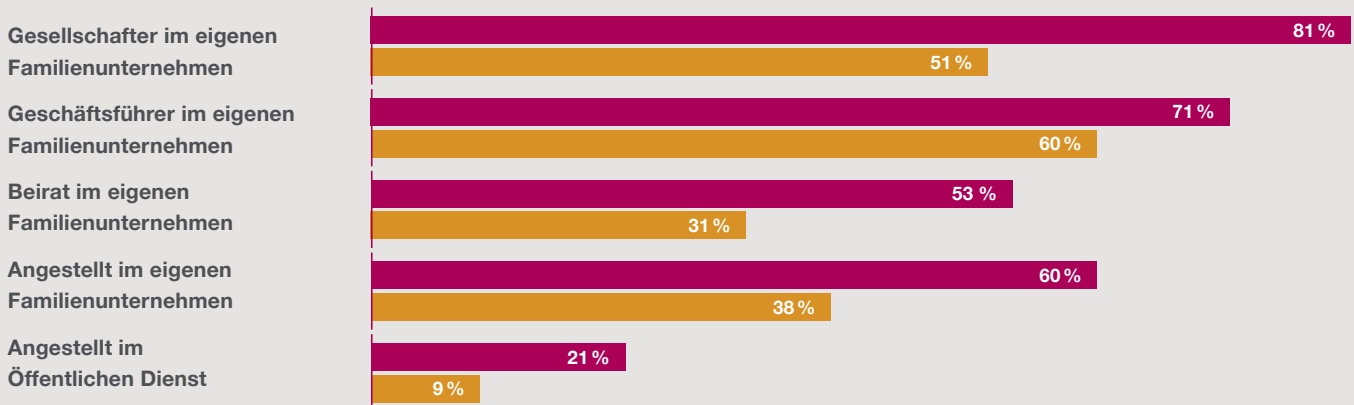


## ZUR PERSON

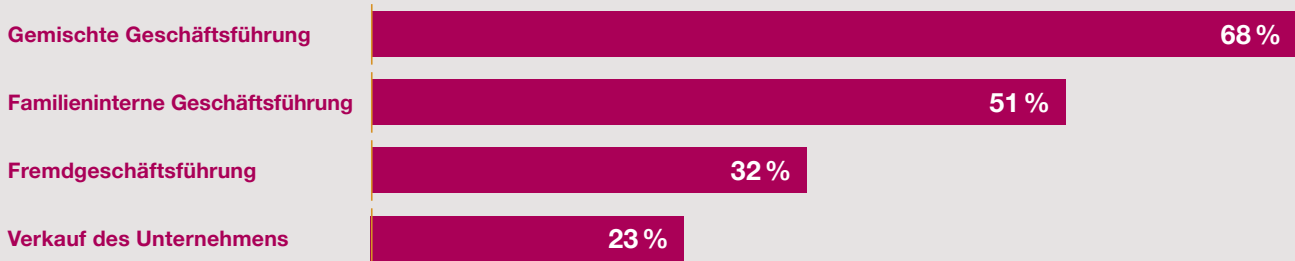
**Linda Nadji**, geboren 1972 in Teheran, lebt und arbeitet in Köln. Ihre Werke sind in privaten und öffentlichen Sammlungen vertreten. Nadji hat nach einem Designstudium an der Fachhochschule Aachen eine Schauspielausbildung am Zentrum für Schauspiel & Tanz in Köln absolviert. Anschließend studierte sie an der Kunstakademie Düsseldorf bei Helmut Federle, Hubert Kiecol und Rita McBride. Ihren Akademiebrief erhielt sie 2011 als Meisterschülerin bei Prof. Hubert Kiecol. Aktuell sind ihre Werke

zu sehen in der Ausstellung 3RD.SPACE.EU, Breuer Höfe, Wuppertal, und dem Kastell Frankopan: [www.3rd.space.eu](http://www.3rd.space.eu), [www.lindanadji.com](http://www.lindanadji.com)

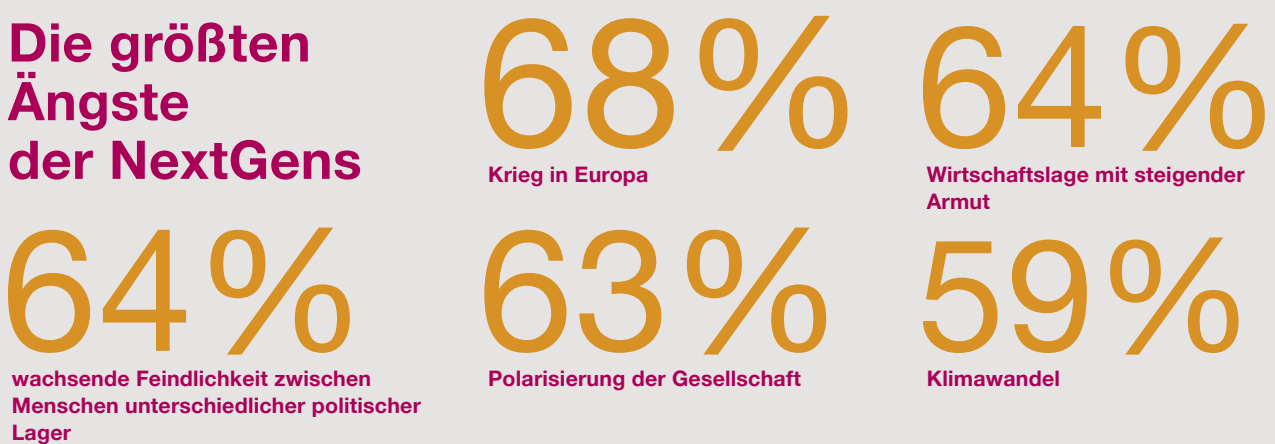
## Berufliche Pläne der NextGens vs. Vorstellung der Eltern



## Optionen für Nachfolge aus Sicht der NextGen



## Die größten Ängste der NextGens



VON KARL-THEODOR ZU GUTTENBERG

# „Wer fällt, muss auch wieder aufstehen können“

Er weiß, wie es ist, wenn's klappt – oder auch nicht: Karl-Theodor zu Guttenberg hat als Politiker den steilen Aufstieg und den tiefen Fall erlebt. Im Jahr 2011 legte er wegen einer Plagiatsaffäre sein Amt als Verteidigungsminister nieder und ging mit seiner Familie für einen Neustart in die USA. Auf dem Unternehmer-Erfolgsforum 2023 erzählt er, was das mit ihm gemacht hat. Seine zehn wichtigsten Learnings aus persönlicher und unternehmerischer Sicht:

## 1. Es gibt immer einen Plan B – und manchmal ist der besser als Plan A.

Vermutlich wird es Sie erstaunen, aber ich habe es genau so erlebt: Mit meinem Rücktritt habe ich die Macht über mein Leben zurückgewonnen – und nebenbei viel Gelassenheit und Demut gelernt. Ein Politiker wird man weitgehend fremdgesteuert. Ein Politiker-Alltag bedeutet Raubbau an Körper und Geist. Ich habe selten mehr als vier bis fünf Stunden Schlaf bekommen, über viele Jahre hinweg. Und doch habe ich mich auch in dieser Zeit bereits mit dem Szenario eines intendierten oder ungewollten Abschieds aus der Politik befasst. Heute widme ich mich als Unternehmer, Autor sowie Produzent und Moderator von Medienformaten wie Dokumentarfilmen und Podcasts den Themen, die mir wirklich etwas bedeuten. Dabei kann ich mehr bewirken, als es je in der Politik möglich war – ohne 90 Prozent meiner Zeit mit Intrigen, investigativen Anfragen oder manchmal auch erbärmlich öden Gremiensitzungen verbringen zu müssen. Wer sich der Veränderung stellt, kann mit dem Fall schon die Rampe für das nächste Aufgabenfeld bauen.



Karl-Theodor zu Guttenberg

## 2. Wer fällt, muss auch wieder aufstehen können.

Nach meinem Rücktritt war für mich die Erkenntnis entscheidend, dass weder das Jammeren über das Vergangene noch Sorgen um die Zukunft Macht über das Jetzt gewinnen dürfen. Mich hat in dieser Zeit die Kraft von Freunden und Familienangehörigen getragen, die mich nicht als öffentliche Person, sondern als Menschen gesehen haben. Wer

sich in eine Phase hohen Risikos begibt – und das war für mich der Gang in die Politik –, darf jene nicht vernachlässigen, die einem beim Aufstehen helfen können. Das sind Familie, Freunde, gute Bekannte und Kollegen. Dieser Faktor wird häufig unterschätzt, auch und gerade in der Unternehmenswelt.

## 3. Aus Fehlern wird man klug – wenn man wirklich bereit ist, daraus zu lernen.

Eine ebenso schonungslose wie faire Selbstbewertung hat mir bei meiner Neuausrichtung geholfen. Dazu gehört, dass man seine Fehler und Schwächen, aber auch seine Erfolge und Stärken in den Blick nimmt. Dabei hilft auch der Blick von außen – und zwar von Menschen, die bereit sind, nicht nur die Medienfigur, den CEO oder Aufsichtsratsvorsitzenden, sondern den Charakter zu betrachten. Dieser Gesamtblick ist aus meiner Sicht entscheidend, um die nächsten Schritte gehen zu können. Die schonungslose Analyse von Fehlern setzt einen wichtigen Lernprozess in Gang. Viele wollen sich dieser Analyse aber nicht stellen, weil sie zu eitel sind oder anderes gerade bedeutender erscheinen mag.

Von den USA können wir viel vom Umgang mit Fehlern lernen: Dort bewundert man Menschen, die zu ihrem Scheitern stehen und eine Niederlage als Schubkraft für den nächsten Schritt sehen. Man hat mehr Respekt vor ihnen als vor den stromlinienförmig Angepassten. Der Umgang mit Niederlagen wird oftmals als positiver Erfahrungswert

abgebucht. Bei uns neigt man dagegen nicht selten zur Häme und Lebensstigmatisierung.

## 4. Glaubwürdig ist, wer es nicht allein den anderen recht macht – sondern sich selbst.

Ich habe mir meine Glaubwürdigkeit niemals absprechen lassen. Glaubwürdigkeit impliziert das Erkennen von Fehlerhaftigkeit. Das koppelt sich mit den Prinzipien wie Achtung,



Toleranz, Respekt und Würde, gerade in einer Welt, die sich zunehmend von diesen Maximen wegzubewegen droht. Ich habe mich daher nicht an der Erwartungshaltung anderer Menschen ausgerichtet, sondern an den (nicht geringen) Erwartungen an mich selbst. Wer so handelt, ist auch dann noch glaubwürdig, wenn er Fehler macht oder scheitert. Oder umgekehrt formuliert: Man wird selbst nicht glaubwürdiger, wenn man lediglich die Fehler anderer zelebriert – ohne sich dabei selbst den Spiegel vorzuhalten.

**5. Klappern gehört zum Handwerk, erst recht für Familienunternehmer.**

Als Unternehmer bin ich sowohl in den USA als auch in Deutschland zu Hause und kann die Mentalitäten gut vergleichen. Was mir auffällt: Deutsche Familienunternehmen haben ein großes Bedürfnis, sich gesellschaftlich zu engagieren. Geradezu verkümmert ist allerdings ihre Fähigkeit, auch darüber zu sprechen. Tue Gutes und rede darüber – das ist für einen Amerikaner selbstverständlich. Ein typisches Beispiel: Der erste zugelassene Impfstoff gegen Covid 19 wurde vom Mainzer Unternehmen BioNTech gemeinsam mit Pfizer entwickelt. Heute wird die Innovation aber dem globalen Konzern Pfizer zugesprochen. Mag sein, dass Unterstatement nach außen elegant wirkt. Aber darauf wartet keiner – erst recht nicht, wenn niemand in der Welt weiß, worin die Leistung besteht. Auch deutsche Familienunternehmen verkaufen sich oft unter Wert.

**6. Ein starkes Netzwerk trägt, in guten wie in schlechten Zeiten.**

Von Amerikanern können wir uns eine Scheibe in puncto Vernetzung abschneiden. Der Vernetzungsgrad unter Entscheidern ist auf der anderen Seite des Atlantiks deutlich höher und wird von einer Generation in die andere weitergegeben. Networking findet in den USA auf persönlicher wie geschäftlicher Ebene statt und trägt

oft über lange Zeit. Gerade auch transatlantisch wird das immer wichtiger. Deutsche Unternehmer bringen eigentlich alles mit, um sich internationaler zu vernetzen als ihre amerikanischen Pendanten, die allzu oft im eigenen Saft brüten. Eigentlich ...

Zuletzt: Ein Netzwerk ist umso stabiler, wenn es auch den Austausch über schwere Momente und Niederlagen beinhaltet. Nichts ist belangloser als ein Wettlauf von Alphanen, denen die Fähigkeit zur Reflektion und Selbstkritik abhandengekommen ist.

**7. Ein kluger Umgang mit Risiken macht diese beherrschbar.**

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt, heißt es in einem abgedroschenen Spruch. Ja, wir müssen mehr Risiken eingehen – aber nur gut kalkulierte. Das ist kein Widerspruch. Für mich persönlich bedeutete das, erst in die Politik zu wechseln, als ich schon wirtschaftlich unabhängig war und ein Fundament hatte, auf das ich nach einem Rücktritt zurückgreifen konnte. In Deutschland ist eine gesunde Risikofreude indes oftmals ein gesellschaftliches und unternehmerisches Stiefkind. Dabei sind

Risiko und Innovation untrennbar miteinander verbunden. Beides ist entscheidend, um gerade im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Aber nur unter Bewahrung der Substanz. Letzteres ist unserer Mentalität näher als der amerikanischen.

**8. Wer in der Welt erfolgreich sein will, muss sie kennen.**

Geopolitische Kompetenz ist angesichts der



multiplen Krisen und Konflikte unverzichtbar. Es reicht heute nicht mehr aus, Zeitung zu lesen und dreimal über den Tag verteilt die Nachrichten zu schauen. Geopolitische Kompetenz heißt, die Auswirkungen von Konfliktlagen auf Bereiche wie Freihandel, Export, Supply Chain oder Währungsschwankungen ganzheitlich zu verstehen. Dies impliziert auch interkulturelle Kompetenz. Zu wissen, wie die Amerikaner ticken, ist genauso wichtig wie fundiertes Wissen zu China und weiteren aufsteigenden Ländern wie etwa Indien oder dem arabischen Raum.

einmal über sein Land zu jammern. Einem Amerikaner käme das außerhalb der Landesgrenzen in dieser Form niemals in den Sinn. Dabei gäbe es ausreichend Anlass. An dieser Haltung können wir uns ein Beispiel nehmen.

**9. Eigenlob stinkt nicht.**

Im Unterschied zu den Deutschen können die Amerikaner Selbstbewusstsein durchaus fehlerfrei buchstabieren. Gerade im internationalen Kontext neigt der Deutsche dazu, erst

”  
**Mit meinem Rücktritt  
habe ich die Macht über mein Leben  
zurückgewonnen.“**

Karl-Theodor zu Guttenberg

einmal über sein Land zu jammern. Einem Amerikaner käme das außerhalb der Landesgrenzen in dieser Form niemals in den Sinn. Dabei gäbe es ausreichend Anlass. An dieser Haltung können wir uns ein Beispiel nehmen.

**10. Die größte Konstante ist die Veränderung, erst recht in einer digitalen Welt – und deshalb müssen wir unser Tempo erhöhen.**

Die größte Stärke von Familienunternehmen, langfristig zu denken und zu planen, kann angesichts des enorm hohen Veränderungstempos in der Welt zu ihrer größten Schwäche werden. Familienunternehmen müssen heute – neben ihrer langfristigen Ausrichtung – auch in der Lage sein, in Drei- bis Sechs-Monats-Szenarien zu denken. Und sie brauchen mehr Kompetenz bei neuen Technologien, natürlich in Feldern wie Künstlicher Intelligenz und Cybersecurity, aber auch ggf. in Bereichen wie Nanotechnologie, Biotechnologie oder Quantencomputing. Gleichzeitig wird es wichtiger, zugleich global und regional breit aufgestellt zu sein. Es reicht etwa nicht mehr, ein Asian Headquarter in China oder Japan zu haben. Unternehmer holen sich die Kenntnisse nur vor Ort – und nicht in Peking, wenn es darum geht, Thailand zu verstehen. ●

**ZUR PERSON**

**Freiherr Karl-Theodor zu Guttenberg,**

Jahrgang 1971, war von 2002 bis 2011 Mitglied des Deutschen Bundestages. Im Jahr 2009 übernahm der Jurist das Amt des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie, nach der Wahl 2009 wurde er Bundesminister der Verteidigung. Im Zuge der sog. Plagiatsaffäre legte er 2011 seine politischen Ämter nieder. Er zog mit seiner Familie in die USA und war dort als Unternehmensberater und Investor tätig. Während seiner Zeit in Amerika schrieb Karl-Theodor zu Guttenberg eine zweite Dissertation über die Bedeutung des Korrespondenzbankwesens.

Nach zwölf Jahren Amerika ist Karl-Theodor zu Guttenberg nach Deutschland zurückgekehrt. Er arbeitet weiterhin international als Unternehmer, kooperiert als Co-Produzent und Moderator für Dokumentationen u.a. mit RTL, ist Host des populären Podcasts „Gysi gegen Guttenberg“ und hat aktuell ein neues Buch veröffentlicht: „3 Sekunden. Notizen aus der Gegenwart“ (Herder, Freiburg 2023). Eine Rückkehr in die Politik schließt Karl-Theodor zu Guttenberg aus.

CONSTANTIN BUSCHMANN IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „All das hätte mit meinem Vater gemeinsam so nicht stattgefunden“

Als sein Vater 2018 plötzlich starb, rückte Constantin Buschmann deutlich früher als geplant an die Spitze von Brabus – und hat das Unternehmen seither radikal modernisiert. Geglückt ist ihm dies durch die konsequente Digitalisierung und eine sehr offensive Social-Media-Strategie. Im Interview blickt der Unternehmer auf die ersten fünf Jahre als CEO zurück und erzählt, wieso ihm das Thema E-Mobilität keine schlaflosen Nächte bereitet.



**Constantin, du teilst täglich dein Leben, deine Ideen und Produkte mit einer stetig wachsenden Social-Media-Community. Wieso?**

Constantin Buschmann: Dafür gibt es eigentlich zwei Gründe: Ich habe Brabus 2018 nach dem Tod meines Vaters übernommen. Mein Vater war eine sehr präzente Größe in der Branche. Er hatte eine klare Meinung, war weder zu übersehen noch zu überhören. Als er dann plötzlich verstorben ist, stand ich vor der Herausforderung, ihn ersetzen zu müssen. Die Firma brauchte ein neues Gesicht – und das war eben ich. Und über Social Media lässt sich das leicht in die Welt tragen.

**Und der zweite Grund?**

Bei den Jungen Unternehmern diskutieren wir oft über das Image von Unternehmern in Deutschland – und die Frage, wieso es sich gefühlt permanent verschlechtert. Bei einer Präsidiumssitzung vor einigen Jahren kam die Frage auf, warum niemand aktiv etwas

Letztlich ist eine Brand immer eine Geschichte. Und diese Geschichte müssen wir konsequent erzählen. Es muss nicht jeder seine Story auf Instagram oder YouTube erzählen. Aber ich glaube, dass soziale Medien für Mittelständler, insbesondere wenn sie eigentümergeführt sind, ein Riesenvorteil sind, wenn man sie richtig nutzt. Denn so kannst du erstmal tun und lassen, was du willst, und deine eigene Kommunikation selbst bestimmen. Du hast die völlige Kontrolle über Inhalte und Kosten. Dieser Vorteil kann aber auch zum Nachteil werden: Wenn ich Mist erzähle, fällt mir die unternehmerische Freiheit schnell auf die Füße.

**Lässt sich der Erfolg auch am Umsatz ablesen?**

Es gibt einige Beispiele, wo wir Releases digital publiziert und nur durch die digitale Präsenz verkauft haben. Die beste Produktgeschichte ist unser erstes Brabus-Motorrad, das wir Anfang 2022 exklusiv über ein digitales Reservierungsportal gelauncht haben. Wir sind



**Die sozialen Medien sind für Mittelständler ein Riesenvorteil.“**

Constantin Buschmann

gegen dieses schlechte Image tut, bspw. über Social-Media-Aktivitäten, Antworten waren: „Ich mache mir Sorgen um meine Sicherheit“, „Da habe ich keine Lust zu“ oder: „Ich verstehe oder will das nicht“. Ich stand damals ohnehin vor der Aufgabe, meinen Vater ersetzen zu müssen und bin auch niemand, der nichts tut. Deshalb habe ich gesagt: Ich mache das jetzt einfach.

**Wie nutzt ihr heute die sozialen Medien für euer Geschäft?**

Wir sind auf allen relevanten Kanälen aktiv. Wir kommunizieren über traditionelle Kanäle, also Pressemitteilungen und Webseite, nehmen an Messen und Konferenzen teil, haben unsere eigenen Eventformate aufgebaut wie die „Brabus Signature Night“. Aber natürlich feuern wir auch auf allen digitalen Kanälen, das heißt insbesondere Instagram, YouTube, TikTok und Facebook. Wir haben früh entschieden, alles selbst zu machen, und haben dafür praktisch eine eigene kleine Produktionsfirma aufgebaut. Bei Brabus beschäftigen sich 15 bis 20 Personen täglich mit nichts anderem als der Content-Produktion und -auspielung.

**Lohnt sich dieser Aufwand?**

Auf jeden Fall. Ich bekomme sehr häufig das Feedback, dass Brabus auf einmal überall ist. Wenn sich jemand für unsere Themen interessiert, ist es sehr schwierig, uns zu übersehen.

um 12 Uhr live gegangen und nach knapp zwei Minuten waren 154 Motorräder à 42.000 Euro weg. Dieses Projekt hat allen die Augen geöffnet, die sie nicht schon offen hatten, und uns einmal mehr klar gemacht, dass wir nur dann Umsatz machen, wenn wir Geschichten erzählen.

**Hast du Tipps für andere Unternehmer, die sich in den sozialen Medien positionieren wollen?**

Die Wahrscheinlichkeit, in den sozialen Medien Fehler zu machen, liegt bei 100 Prozent. Auf Social Media präsent zu sein, ist ein iterativer Prozess, auf den man sich einlassen muss. Du kannst soziale Medien nicht halb machen, das funktioniert nicht. Wenn man tatsächlich an Relevanz gewinnen will, dann muss man sich diesem System stellen und anerkennen, welche Gesetze vorgegeben sind. Dazu gehört auch, sich zu einem sehr regelmäßigen Rhythmus zu committen. Ich fordere von meinem Team einen klaren Sendebetrieb. Wir denken da wie eine Media-Company.

**Oft kommt das Argument, dass soziale Medien in bestimmten Branchen nicht funktionieren oder die Kunden sich darüber nicht erreichen lassen.**

Beides ist falsch. Mir fällt keine Industrie ein, in der eine sinnvolle Social-Media-Strategie nicht funktioniert. Und zum Thema Kunden: Wo sind die denn dann, wenn die abends



Constantin Buschmann

Foto: Dirk Baumhach



## DER UNWIDER- STEHLICHE ARBEITGEBER

23.1.2024 → Hamburg

► auf der Couch sitzen? Gucken die Maschinenbau-TV oder was (*lacht*)? Die sitzen alle auf der Couch und schauen Netflix, YouTube, Instagram, TikTok oder LinkedIn, unabhängig von der Altersgruppe. Häufig ist der Umgang von Firmen mit modernen Medien hier in Deutschland noch von einem sehr veralteten Verständnis der Mediennutzung geprägt.

### Wie meinst du das?

Außer in Mitteleuropa sind doch alle westlichen Länder längst komplett im Mobilzeitalter angekommen. Es gibt nicht mehr viele Länder in der entwickelten Welt, wo ich zum Amt rennen muss und ein Stück Papier bekomme. Da sind wir in Deutschland leider noch vorsintflutartig unterwegs, sitzen aber auf dem moralischen Thron und meinen, wir wären der Nabel der Welt. In meiner Industrie gibt es immer noch Leute, die meinen, die Chinesen kommen bald, und merken nicht, dass die uns schon zum zweiten Mal überrundet haben.

### Digitalisierung ist ja nicht nur Marketing. Wie sieht es denn im Rest des Unternehmens aus?

Als ich 2018 über Nacht CEO und Inhaber dieser Marke wurde, war ich 34 Jahre alt. Im Gesellschafterkreis waren wir alle Ende 20, Anfang 30. Da musste ich über die Digitalisierung nicht diskutieren. Was vorher mit einem Haupt- und Einzelgesellschafter über 60 unmöglich war, wurde auf einmal zum No-Brainer. Unsere Reise hat mit dem Generationsübergang 2018 angefangen und ich sage offen: All das hätte mit meinem Vater gemeinsam so nicht stattgefunden. Der Tod meines Vaters war das Schlimmste für uns als Familie, aber gleichzeitig das Beste für die Firma. Durch seinen plötzlichen Tod hatten wir einen klaren Schnitt, der uns durchgeschüttelt hat, es uns aber auch ermöglichte, die Frage neu zu stellen, wer wir eigentlich sind und wo wir hinwollen. In vielen Diskussionen wurde klar: Wir wollen das Unternehmen modernisieren und professionalisieren – und das machen wir, indem wir digitalisieren. Heute sind wir in allen



Einer von nur 25 Stück: Der „Brabus 750 Bodo Buschmann Edition“ basiert auf dem Mercedes-AMG SL 63.

Bereichen deutlich prozessgesteuerter, alles ist bei uns digital, vom Projektbericht über die Fahrzeugabnahme bis hin zum Urlaubsantrag.

### Die Unternehmensnachfolge ist bei euch reibungslos gelaufen. Was war der Schlüssel hierfür?

An vielen Stellen mussten wir links oder rechts abbiegen. Irgendwie haben wir es immer geschafft, richtig abzubiegen. Wir hatten aber auch eine Menge Rückenwind aus dem Markt und haben alle wesentlichen Partner, Liefere-

on vorgestellt wurde und langsam reinwachsen konnte. Aber ganz ehrlich: Wäre ich heute in der Situation, die Ansichten der jüngeren Generation permanent mit denen der älteren Generation abstimmen zu müssen, wäre die Geschwindigkeit, mit der wir die Marke in den vergangenen Jahren verändert haben, schlichtweg nicht möglich gewesen.

**Nun steht mit dem Thema E-Mobilität ein großer Wandel an. Wie geht ihr damit um?**

”

**Die Wahrscheinlichkeit, in den sozialen Medien Fehler zu machen, liegt bei 100 Prozent.“**

Constantin Buschmann

ranten und Banken sehr schnell an Bord holen können. Ein wesentlicher Faktor war sicherlich, dass ich schon längere Zeit im Unternehmen in verschiedenen Führungsfunktionen gearbeitet hatte, bereits als nächste Generati-

Natürlich haben wir bereits elektrische Produkte im Programm. In erster Linie ist für uns aber relevant, was unsere Kunden wollen, und ein Großteil unserer Zielgruppe will im Moment eine Kombination aus Verbrenner und E-Antrieb. Wir gehen jetzt in das Zeitalter der Power-Hybride. Der Verbrenner ist noch lange nicht tot. Aber klar ist: Es stehen große Veränderungen in unserer Industrie an, die dafür sorgen können, dass ein Geschäftsmodell ins Wanken kommt. Da muss ich mich aber mit einer gewissen Überzeugung hinstellen und sagen: Jetzt erst recht! Wir werden schon Wege finden. Mit unserer „Flucht nach vorne“-Strategie sind wir in den vergangenen fünf Jahren gut gefahren. ●

### ZUR PERSON

#### Constantin Buschmann

ist Inhaber und CEO von Brabus, einem global tätigen Veredeler von Fahrzeugen aus dem Premiumsegment wie Mercedes-Benz, Smart und Maybach. Das Angebot umfasst neben Autos auch Motorräder, Business-Vans und Yachten. Der 1984 geborene Unternehmer hat sich nach dem Studium in dem von seinem Vater gegründeten Unternehmen hochgearbeitet und übernahm 2018 nach dessen Tod das Ruder. Das 1977 gegründete Unternehmen mit Sitz in Bottrop beschäftigt heute knapp 400 Mitarbeitende.

VON TOM RÜSEN

# 25 Jahre Familienunternehmensforschung: Das WIFU feiert Jubiläum

## Für mehr Enkelfähigkeit und weniger Kurzfristoptimierung

Als das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) im Jahr 1998 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke gegründet wurde, gab es in Deutschland quasi keine Familienunternehmensforschung. Anders in den USA, die sich bereits in den 1980er-Jahren eingehend mit Familienunternehmen beschäftigt und zu einer in diesem Bereich führenden Forschungsnation entwickelt haben. Das WIFU war in Deutschland Pionier.

Von Anfang an stand fest, dass neben der Betriebswirtschaftslehre auch alle anderen für Familienunternehmen relevanten Disziplinen in die Forschung einbezogen werden sollten. Die Grundstruktur des WIFU wurde daher gleich zu Beginn an den Systemlogiken eines Familienunternehmens – Unternehmen, Familie, Eigentum – ausgerichtet. Die drei am WIFU etablierten Forschungs- und Lehrbereiche Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen.

### Aufbau und erste Forschungsschwerpunkte

Der Aufbau und die ersten Entwicklungsschritte erfolgten mit maßgeblicher finanzieller Unterstützung der Deutschen Bank AG. Ab 2005 übernahm ein Förderkreis von Familienunternehmen die Verantwortung und stellte seine Finanzierung sicher. In den ersten Jahren konzentrierte sich die Forschung des Instituts auf die Nachfolge in der operativen Geschäftsführung. Dabei standen die optimale Organisationsstruktur und die klassischen Vater-Sohn-Konflikte im Vordergrund. Parallel dazu begann das WIFU mit der Erforschung der Erfolgsfaktoren von langlebigen (Mehrgenerationen-)Familienunternehmen. Dies war eines der ersten wissenschaftlichen Projekte zwischen Forschern und Familienunternehmern überhaupt.

### Weitere Aktivitäten und neue Forschungsfelder

Darauf folgte eine Phase der inhaltlichen und strukturellen Neuausrichtung, ohne die systemtheoretische Orientierung des Forschungsansatzes aufzugeben. In dieser Zeit wurde zudem der WIFU-Förderkreis zu einer einzigartigen geschützten Plattform des Meinungs- und Erfahrungsaustausches für die Familienunternehmen und Forscher. Entscheidend hierfür war die Gründung der WIFU-Stiftung im Jahr 2009, die mittlerweile von über 80 Familienunternehmen getragen wird. So erhielt das WIFU eine institutionelle Struktur und damit die Basis für eine noch umfassendere Förderung von Forschung, Lehre und Praxistransfer.



Das WIFU-Team

Fotografie: WIFU

Parallel erfolgten erste Anbindungen an die internationale Forschergemeinschaft und zahlreiche Forschungsprojekte zur Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen und Konfliktbewältigung in Unternehmerfamilien. Neben einer konsistenten Konflikttheorie wurden auch Ansätze für ein spezifisches Krisenmanagement in Familienunternehmen sowie Theorien zu Nachfolgedynamiken entwickelt. Zusätzlich entstand ein Schwerpunkt zu Familienstrategie und Gesellschafterkompetenz sowie die weltweit erste konsistente „Theorie der Unternehmerfamilie“. In diesen Bereichen das WIFU zu einem europäischen Kompetenzzentrum.

### Forschungsstrategie und Zielsetzung

Heute nimmt das WIFU eine transdisziplinäre Perspektive ein, die die betriebswirtschaftlichen, juristischen, soziologischen und psychologischen Dimensionen des Familienunternehmertums konsequent miteinander verbindet. Die Forschung ist mit den Themenfeldern Governance, Familiarität, Kontinuität, Transformation, Unternehmertum und Strategie breit gefächert. Mit diesen Arbeiten möchte das WIFU einen substanziellen Beitrag zur Weiterentwicklung und empirischen Fundierung der Theorie des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie leisten. Dabei fließen neben der Perspektiven der WIFU-Lehrstühle Impulse durch das weltweite Netzwerk aus Forschungseinrichtungen im Bereich Familienunternehmertum ein. Auf diese Weise verfolgt das WIFU ein elementares Ziel: die Stärkung der generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Für die nächsten 25 Jahre. ●



# UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM 2023 IMPRESSIONEN



”  
*Das Entscheidende für die Familie ist es,  
dass meine Geschwister nicht neidisch sind.“*

INTES  
Stephan Schnabel





”  
*Wir müssen unser Lagerdenken  
überwinden. Menschen,  
die sich zugehörig fühlen,  
machen auch mehr mit.“*

Prof. Dr. Maren Urner



”  
*Resilienz, also die psychische  
Widerstandskraft, beinhaltet  
Impulskontrolle, Emotionssteuerung  
und Zielorientierung.“*

Markus Rehm

”  
*Den Menschen wird bei der Beschleunigung  
schlecht. Nicht bei der Höchstgeschwindigkeit.“*

Dr. Anna Weber

# 25 Jahre intes

*family business matters*



VON CATHARINA PRYM

## Eine Strategie für die Zukunft

1998 wurde die INTES Akademie für Familienunternehmen gegründet. Seit 25 Jahren verleiht sie Familienunternehmern eine Stimme. Catharina Prym über die Vergangenheit, die Transformation und das Leitmotiv für die Zukunft.

Foto: P&K Barmen



**W**enn wir wieder einmal etwas verzagt gefragt werden, welches denn nun das älteste Familienunternehmen in Deutschland ist, schauen Paul Niederstein und ich uns an und schmunzeln. Uns interessiert natürlich auch die unglaubliche Historie unserer Unternehmen, die mehr als 500 Jahre zurückreicht. Mehr jedoch beschäftigt uns die Frage, was wir tun können, damit unsere Familienunternehmen die *nächsten* 5, 50, 500 Jahre existieren – und das nicht um ihrer selbst willen.

Was hat das mit INTES zu tun? Die INTES Akademie für Familienunternehmen wird in diesem Jahr 25 Jahre alt. Ein Küken aus Sicht vieler Familienunternehmen also. Aber ein Küken, das sich sehen lassen kann. Und wengleich ein Jubiläum natürlich auch zu einem Rückblick einlädt – den es natürlich geben wird –, geht es unserem heutigen Team und mir vor allem darum, wie die nächsten 25 Jahre von INTES aussehen und was wir jetzt dafür tun können.

Die vergangenen zwei Jahre haben wir dafür viel getan: Wir haben aus der Pandemie heraus intensiv an den herausfordernden, operativen Transformationen mit einem veralteten Geschäftsmodell und erheblichem Investitionsstau in Infrastruktur, Menschen und Kultur gearbeitet. Zudem geht es uns darum, das Selbstverständnis von INTES neu zu entwerfen und weiterzuentwickeln. Karl Marx würde sagen, wir haben INTES „vom Kopf auf die Füße gestellt“. Weg von Mitarbeitenden als administrative Armverlängerung. Weg von Personen-basierten Kulturen. Hin zu einer Kultur, die den Kunden und die Komplexität seiner Anliegen in den Mittelpunkt stellt.

FAMILY BUSINESS MATTERS. Das ist nicht nur unser Leitmotiv, sondern ein Versprechen, für das wir Tag für Tag arbeiten (manchmal auch nachts). Es sagt für uns zweierlei. Erstens, wenn ich als Familienunternehmen ein Thema habe, und zwar „*any matter*“, bin ich bei INTES richtig: Das kann die Familiendynamik betreffen, das Vermögen, Konflikte, den Beirat, die Führung des Unternehmens, ganz persönliche Entwicklungsfragen, Steuern, Nachfolge, Lieferketten oder die Familienverfassung. Zweitens, Familienunternehmen bedeuten etwas. „*They matter*.“ Sie formen Infrastrukturen. Sie geben Menschen Arbeit. Sie sichern die Wirtschaftskraft in ihrer Region und gestalten die Zukunft unserer Welt.

INTES leistet dazu einen entscheidenden Beitrag. Für das Ansinnen der exzellenten und hochspezifischen Begleitung von Unternehmerfamilien steht INTES seit einem Vierteljahrhundert. Was heute anders ist als früher, ist das intellektuelle Fundament, mit dem INTES dies tut. Der Berater ist nicht der wissende Heilsbringer, sondern eine Irritation, mit der sich das Familiensystem temporär ausstattet, um sich selbst weiterzuentwickeln. FAMILY BUSINESS MATTERS. Für uns. Und wir wissen – für Sie.

## Ein Rückblick

Vor 25 Jahren waren Familienunternehmen in Deutschland als Unternehmenstypus wenig sichtbar. Der Begriff „deutscher Mittelstand“ dominierte den Diskurs. INTES hat maßgeblich dazu beigetragen, diese Wahrnehmung zu verändern. Familienunternehmen als eigen(artig)e Organisationsstruktur zu erfassen.

INTES steht als Kunstwort für INTegrierte Eigner Strategie. Integriert, weil holistisch die Dimensionen Familie – Unternehmen – Vermögen – Individuum verbindend. Warum Eigner? Dies ist der Schweizer Begriff für Eigentümer. Cuno Pümpin, langjähriger Strategie-Papst in St. Gallen, hatte Mitte der 1990er-Jahre gemeinsam mit der LGT Bank diese Lücke in der wissenschaftlichen Beobachtung und der praktischen Begleitung von Familienunternehmen erkannt. Er ging auf Peter May zu, der die Namensrechte von LGT kaufte, das Konzept erweiterte und 1998 die INTES Akademie in Deutschland gründete. Zu dieser Zeit war ich noch in der Schule und kann diese Geschichtsschreibung auf Basis von Hörensagen nur so wiedergeben (aber glauben Sie mir, über den „wahren Ursprung“ von INTES – und alles, was seitdem passiert ist – gibt es so viele Geschichten wie involvierte Beteiligte!). Fest steht, dass

Peter und Karin May über zwei Jahrzehnte hinweg beeindruckend viel für die Familienunternehmen in Deutschland getan haben.

INTES bot mit der speziell auf Familienunternehmen zugeschnittenen Begleitung erstmals eine Plattform, auf der Unternehmerfamilien sich miteinander austauschen konnten, um noch bessere Familienunternehmen zu werden. Da Familienunternehmen die Krisen der Jahre 2001 und 2008 als „die stabilen“ Unternehmen überstanden, festigte sich der Blick auf diesen besonderen Unternehmenstypus auch in der deutschen Öffentlichkeit.

Im Jahr 2013 erfolgte der Erwerb von INTES durch PwC. Dies markierte einen bedeutenden Wendepunkt und eröffnete neue Möglichkeiten, um Familienunternehmen auch auf der Unternehmenseite zu unterstützen. Das macht für mich bis heute Sinn, denn beides geht langfristig nur Hand in Hand. Und das, obwohl wir Familienunternehmer immer erst eine Art Autoimmunreaktion haben, wenn es um Berater geht. Wir treten die Flucht an oder sind mindestens misstrauisch. Das kann ich nicht nur verstehen, die übelsten Auswirkungen von schlechter Beratung habe ich als Gesellschafterin selbst erlebt. Aber gerade deswegen bin ich zutiefst überzeugt davon, dass gute Beratung, gute Begleitung einen unglaublichen Unterschied machen kann. Im Unternehmen und in der Familie. Auch das habe ich selbst erlebt. Wir können einander tatsächlich helfen und einander begleiten. Oft einfach besser, wenn wir 1. (frei nach Adam Smith) stark „spezialisiert“ und 2. (frei nach INTES-Prinzip) „allparteilich“ sind. PwC hat großartige Spezialisten, und das weltweit, und wir Familienunternehmer tun gut daran, dies wenn nötig zu nutzen. Gleichzeitig bedingt dies ein dialektisches Umfeld, in dem INTES bis heute agiert. Damit spiegelt sich in INTES die Paradoxie von Familienunternehmen. Hier sind wir einzigartig.

In den Jahren 2020 und 2021 erlebte INTES eine Zäsur. Die Pandemie destabilisierte unser Seminar-basiertes Geschäftsmodell und die langjährige Geschäftsführung verabschiedete sich – Skandal –, um zu Peter May zu gehen. Eingefleischte Hobby-Politiker in unserer Nische verhandeln noch heute die Geradlinigkeit dieses Vorstoßes. Uns interessiert nur eins: Wertvolles nicht grundlos untergehen zu lassen. Dafür ist unser neues Team vor zwei Jahren angetreten.

Wenn man aus einem Familienunternehmen kommt, weiß man: Der Fortbestand über Generationen ist niemals die Leistung eines Genies, sondern immer die Kompetenz und die Fähigkeit von Gruppen. Der Einzelne ist dabei nur eine temporäre Erscheinung. Systemisch gesehen ist das der Sinn von Organisationen: fortlaufend anknüpfungsfähige Kommunikationen zu generieren, während die Personen, die dafür Rollen einnehmen, stetig wechseln können. Auch INTES ist eine Gruppenleistung und wird sich, so wie unsere Arbeit in den vergangenen zwei Jahren erfolgreich war, immer weiterentwickeln.

## Wohlan denn, Herz! Ein Dank.

Die Neuausrichtung von INTES ist für uns nicht nur ein Job, sondern eine Herzensangelegenheit. Unser Leitmotiv FAMILY BUSINESS MATTERS spiegelt die Erfahrung wider, die ich mit „meinen Familien“, die eigentlich meine Kunden sind, jede Woche wieder mache. It Matters. Es macht einen Unterschied. Es macht einen Unterschied, wenn wir uns anstrengen und besser werden wollen. Wir Systemiker würden sagen, wir machen Unterschiede, die Unterschiede machen.

Das ist dynamisch und steht nie still. Es ist fragil wie die langsame Annäherung von zwei Geschwistern, die jahrelang nicht miteinander gesprochen haben. Sie, liebe Familienunternehmer, schenken uns das Vertrauen, Sie in solchen Momenten begleiten zu dürfen. Das ist etwas ganz Besonderes.

Wir danken Ihnen für ein Vierteljahrhundert Vertrauen.

Ihre  
Catharina Prym



SABINE KUEGLER IM GESPRÄCH MIT ANDREA OSTERMEYER

# „Im Urwald geht es immer um Leben und Tod“

Sabine Kuegler hat ihre Kindheit im Dschungel Westpapas verbracht. Ihr erstes Buch „Dschungelkind“ über diese Zeit ist ein Bestseller. Im Interview erzählt sie, was das Leben in indigenen Stämmen von der Unternehmenswelt unterscheidet, warum sie den Dschungel verließ und wieso Frauen die besseren Unternehmerinnen sind.

Frauen den höchsten Wert, denn nur sie können Kinder bekommen und somit das Überleben des Stammes sichern. Die Männer sind für das Jagen verantwortlich, für den Bau der Hütten und den Schutz der Gruppe. Frauen kümmern sich um die Kinder, das Essen und das Wirtschaftliche. Man wird also in eine fixe Struktur hineingeboren, ist Teil einer Gruppe. Das bietet Schutz und sichert das Überleben. Im Urwald geht es immer um Leben und Tod. Der Preis dafür ist, dass man keine selbstbestimmte Identität hat und sich nicht weiterentwickeln kann.

#### **Lässt sich das Leben im Stamm mit der Unternehmenswelt vergleichen?**

Eine Unternehmerfamilie ist gewissermaßen auch ein Stamm, aber es gibt große Unterschiede. Wird jemand in diese Familie hineingeboren, möchte er seinen Platz finden, sich aber auch weiterentwickeln. Das ist im Stammsystem schlicht nicht möglich. Dort bleibt man bis zum Lebensende in der angestammten Position. Jede Rebellion oder jedes Ausbrechen aus dieser Funktion würde die Überlebensfähigkeit des Stammes gefähr-



**INSPIRE TRIP  
TO ESTLAND**

13.–16.6.2024 → Tallinn, Estland

#### **kamen mit 17 in ein Schweizer Internat. Wie groß war der Kulturschock?**

Die Zeit im Internat war gut, weil es dort eine feste Struktur gab. Als ich mit der Schule fertig war, fand ich mich plötzlich auf mich gestellt, hatte aber nie gelernt, mit dieser Freiheit umzugehen und selbst Entscheidungen zu treffen. Das hat eine große Angst in mir ausgelöst. Ich befand mich in einer Welt, die mir eigentlich komplett fremd war, aber ich habe nicht verstanden, warum. Mir war damals noch nicht bewusst, wie massiv die Kulturunterschiede sind, wie anders mein Gehirn programmiert war. In dieser ersten Zeit war das Leben im Westen für mich ein reiner Überlebenskampf. Alles, was ich als Kind im Urwald zum Überleben gelernt hatte, war hier unbrauchbar oder sogar hinderlich. Irgendwann wollte ich nur noch zurück in den Urwald. Dann war ich mit 19 Jahren schwanger und blieb für meine erste Tochter hier.

”

## **Persönliche Weiterentwicklung ist im Stamm nicht möglich.“**

Sabine Kuegler

den. Deshalb haben sich viele Stämme über Jahrhunderte auch nicht weiterentwickelt. Ein Unternehmen aber muss sich weiterentwickeln, muss sich kontinuierlich an neue Märkte, Strukturen und Technologien anpassen. Wenn es eine Organisation nicht schafft, sich zu verändern, kann sie nicht überleben.

#### **Der Stamm der Fayu hat sich durch die Präsenz Ihrer Familie aber schon verändert – und zwar zum Guten hin. Das Töten hat aufgehört, die Menschen haben sich versöhnt. Auch in einem solchen System ist scheinbar ein Wandel möglich. Wie ist das gelungen?**

Ausschlaggebend war, dass die Fayu den Wandel selbst wollten. Wenn jemand nicht bereit ist für Veränderung, dann lässt sie sich nicht erzwingen. Und die Veränderung kam von oben, die Häuptlinge und Krieger haben sie vorgelebt. Der Prozess dauerte viele Jahre und wurde durch kleine Schritte angestoßen. Irgendwann haben die verfeindeten Gruppen z.B. angefangen, ihr Essen miteinander zu teilen. Bis sie schließlich Frieden geschlossen haben, hat es lange gedauert.

#### **Mit der Pubertät kam für Sie dann die Suche nach Identität und Ihrem Platz im Leben. Sie wollten raus aus dem Dschungel,**

#### **2012 sind Sie dann doch für einige Jahre zurückgegangen. Diese Zeit beschreiben Sie in Ihrem gerade neu erschienenen Buch. Wie kam es zu dieser Reise und inwiefern hat sie Ihr Leben verändert?**

Der eigentliche Grund für meine Reise war, dass ich sehr krank war. Die Ärzte in Europa fanden keine Ursache für meinen Zustand und hatten mich aufgegeben. Ich zog also los, um ein Heilmittel zu suchen, das war meine letzte Hoffnung. Nie hätte ich gedacht, dass ich fünf Jahre im Dschungel bleiben würde. Es war eine dramatische Reise voller Höhen und Tiefen, am Ende habe ich ein Heilmittel gefunden, sonst würde ich heute nicht mehr leben. Aber diese Zeit hat mir auch die Möglichkeit gegeben, wirklich erwachsen zu werden, die verschiedenen Kulturen und mich selbst zu verstehen, mir darüber klar zu werden, was mir wichtig ist und was das Leben ausmacht.

#### **Sie arbeiten heute auch als Unternehmerin und engagieren sich in verschiedenen Projekten für die Menschen in Westpapua und Neuguinea. Was sind Ihre Schwerpunkte?**

Wir haben eine Gesichtsmaske mit natürlichen Inhaltsstoffen aus Neuguinea entwickelt, die wir gerade auf den deutschen Markt bringen. Denn während meiner Zeit im Dschungel! ▶

Sabine Kuegler

#### **Frau Kuegler, Sie haben Ihre Kindheit inmitten eines damals kaum bekannten indigenen Stammes, der Fayu, verbracht. Was war das für eine Kindheit?**

**SABINE KUEGLER:** Es war eine großartige Kindheit voller Abenteuer, obwohl wir keine Elektrizität oder moderne Bequemlichkeiten hatten. Wir waren sehr eng mit der Natur verbunden. Meine beiden Geschwister und ich wurden vom Stamm der Fayu miterzogen. Denn in den Stämmen werden die Kinder nicht nur von ihren Eltern großgezogen, sondern vom ganzen Stamm. So habe ich das Jagen gelernt und unbewusst die Mentalität, Kultur und Denkweise der Fayu übernommen.

#### **Jungen und Mädchen werden im Stamm getrennt erzogen und erlernen in ihrer jeweiligen Gruppe die Fähigkeiten, die sie später brauchen. Was sind die Vor- und Nachteile dieser starren Struktur?**

Jede Stammeskultur basiert auf einer festen Struktur, die sich über Tausende von Jahren entwickelt hat. Im Stammsystem haben die

Foto: Dirk Baumrich

bin ich auf einer kleinen Insel auf Frauen getroffen, die keine Falten im Gesicht hatten, obwohl ihre Körper alt und verrunzelt waren. Sie haben mir gezeigt, was sie auf ihre Haut auftragen. Ich habe es selbst probiert und wollte es unbedingt den Frauen im Westen zugänglich machen. In einem anderen Projekt entwickeln wir Handmaschinen, mit denen die Frauen vor Ort Kokosnussöl herstellen können, um es auf ihren Märkten zu verkaufen. Mit meinen Projekten will ich den Menschen dabei helfen, selbstbestimmt zu sein, sich weiterzuentwickeln, ohne ihre Kultur und die Umwelt kaputt zu machen und ohne dass sie aus dem Dschungel in die Stadt ziehen müssen.

**Sie sagen, Frauen sind die besseren Unternehmerinnen. Eines Ihrer Bücher trägt den Titel „Gebt den Frauen das Geld“.**

**Was steckt hinter dieser Aussage?**

Diese Aussage gilt für die Stammeskultur, denn dort sind nicht die Männer für das Wirtschaften verantwortlich, sondern die Frauen. Die Männer übernehmen körperlich anstrengende Aufgaben, sind für den Schutz zuständig und für den sozialen Status der Familie innerhalb des Stamms. Westliche Hilfsorganisationen

geben aber oft den Männern das Geld. Und was passiert? Die Männer geben das Geld für Dinge aus, die den Status verbessern, anstatt es in die Ausbildung der Kinder oder die Versorgung der Familie zu stecken. Wenn man die Basisstruktur für eine gesunde ökonomische Entwicklung in diesen Ländern aufbauen möchte, muss man mit den Frauen anfangen.

**Inwiefern bedroht der Klimawandel das Leben der indigenen Stämme?**

Die Menschen dort sind der Überzeugung, dass das Leben seinen eigenen Rhythmus hat. Sie sind es gewohnt, dass die Natur das Leben

verloren. Das hat aber kein Trauma ausgelöst. Die Menschen sind einfach aufgestanden und haben wieder neu angefangen. Das Leben ging weiter. Ich denke, das hat damit zu tun, dass sie in einer Gruppengesellschaft leben und deshalb keiner die ganze Last allein trägt.

**Sie leben heute in Hamburg. Wie groß ist die Sehnsucht nach dem Dschungel?**

Ich bin sehr zufrieden mit meinem Leben in Hamburg. Ich habe hier Familie, ich habe Freunde, ich habe spannende Projekte. Ganz zurück in den Urwald will ich nicht gehen. Mein Traum ist jedoch, einen Dokumentarfilm

”

*Durch meine Projekte möchte ich etwas zurückgeben.“*

Sabine Kuegler

bestimmt. Sie passen sich an die klimatischen Veränderungen an. Sie gehen auch anders mit Katastrophen um als die Menschen im Westen. So haben ganze Dörfer in einer Flut alles

über den tiefen Dschungel zu drehen. Es gibt noch immer Gebiete, die sich über Tausende von Jahren nicht verändert haben. Aber das wird nicht ewig so bleiben. Deshalb will ich diese Welt, die für mich Heimat ist, gern dokumentieren. Es ist so vieles bereits verloren gegangen – an medizinischem oder kulturellem Wissen. Mein Wunsch ist, das festzuhalten. Denn ich habe im Südpazifik eine wunderschöne Kindheit verbracht und habe später dort Heilung gefunden. Mir wurde so viel Gutes gegeben. Durch meine Projekte möchte ich etwas zurückgeben. Im Stammbaum gibt man immer etwas zurück. ●

#### ZUR PERSON

**Sabine Kuegler** wurde 1972 in Nepal geboren und verbrachte ihre Kindheit und Jugend im Dschungel von Westpapua. Ihr Buch „Dschungelkind“ aus dem Jahr 2005 wurde zum Bestseller und in über 20 Sprachen übersetzt. 2011 kehrte die Mutter von vier Kindern in den Dschungel zurück und verbrachte fast fünf Jahre bei verschiedenen Stämmen in Papua-Neuguinea und auf den Salomonen. Über diese Zeit schreibt sie in ihrem neuen Buch „Ich schwimme nicht mehr da, wo die Krokodile sind“.



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](http://www.rochusmummert.com)

# Meinung

VON DAVID DEISSNER

## Digitale Transformation auf der Kippe

Eine Gesetzesnovelle allein sorgt nicht für mehr Fachkräfte.

**D**eutschland wird im globalen Wettbewerb nur bestehen können, wenn wir die Digitalisierung konsequent vorantreiben, in den Unternehmen, aber auch im öffentlichen Sektor. Kein Wirtschaftsverband, keine Organisation, kein Unternehmen widerspricht.

Allerdings: Um dem eigenen Anspruch gerecht werden zu können, fehlen in Deutschland in dramatischem Ausmaß Fachkräfte. Und zwar nicht nur in den klassischen IT-Berufen, sondern auch in anderen Berufsfeldern, die für die Digitalisierung gebraucht werden. Die aktuell von der Stiftung Familienunternehmen in Auftrag gegebene Studie „Fachkräfte für die digitale Transformation“ verdeutlicht einmal mehr den Ernst der Lage.

Die umfangreiche Bestandsaufnahme des von uns beauftragten Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln präsentiert dramatische Zahlen. Ende 2022 war die

”  
**Der große Befreiungsschlag ist das Fachkräfteeinwanderungsgesetz nicht.“**

David Deißner

Situation auf dem Arbeitsmarkt so angespannt wie noch nie. In den westdeutschen Bundesländern gab es für 63 Prozent der offenen Stellen keine passend qualifizierten Arbeitslosen; im Osten galt das für 58 Prozent.

Schon in der Gesamtbetrachtung bedeutet dies, dass etwa sechs von zehn Stellen in den entsprechenden Bereichen unbesetzt bleiben. In einzelnen Regionen oder Berufsgruppen wird selbst das noch deutlich überboten. Allein bei den akademisch qualifizierten IT-Experten stieg die Zahl der gemeldeten offenen Stellen von rund 3.500 im Jahr 2016 auf 18.200 im Jahr 2022. Das ist mehr als eine Verfünffachung.

### Familienunternehmen offen für Kräfte aus dem Ausland

Das IW empfiehlt daher, einen deutlichen Fokus auf die Gewinnung ausländischer Fachkräfte zu legen. Die Offenheit bei den Familienunternehmen ist groß. 82 Prozent empfinden ausländische Fachkräfte als Bereicherung, auch das ergab die Studie.

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) an die Bedürfnisse der Unternehmen anzupassen – das forderte die Stiftung Familienunternehmen und Politik schon gleich nach seiner Verabschiedung 2020. Jetzt hat die Politik reagiert und an einigen Stellschrauben gedreht. Nun können Arbeitgeber in Deutschland bspw. auch Mitarbeitende aus dem Ausland beschäftigen, die keinen formalen Abschluss, aber gute Fachkenntnisse haben. Auch die Gehaltsschwelle für den Erwerb der Blauen Karte EU wurde, gerade bei den sogenannten Engpassberufen, deutlich gesenkt.

Der ganz große Befreiungsschlag ist das allerdings nicht. Denn wesentliche Handlungsfelder hat die Novelle des FEG nicht aufgegriffen: allen voran die langwierigen und komplexen Verwaltungsverfahren. Nach wie vor stehen Familienunternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen möchten, vor enormen Hürden – selbst dann, wenn die Kandidaten bereits in Deutschland sind. Nicht nur ich frage mich, was es für einen Sinn hat, dass ein indischer IT-Spezialist, der von einem Familienunternehmen zum anderen wechseln möchte, einen neuen Aufenthaltstitel braucht.

Noch schwieriger wird es, wenn direkt im Ausland gesucht wird. 64 Prozent der befragten Unternehmen geben an, sich davon überfordert zu fühlen. Es würde helfen, künftig auch ausländischen Fachkräften eine Arbeitserlaubnis zu erteilen, die über Zeitarbeitsfirmen nach Deutschland kommen. Bisher ist dies verboten. Doch gerade diese Personaldienstleister hätten die Kapazitäten, sich tiefergehend mit einer Strategie zur Rekrutierung internationaler Fachkräfte zu beschäftigen und langfristig entsprechende Kontakte aufzubauen. In Familienunternehmen gibt es diese meistens nicht.

Zudem gilt weiterhin, mehr zentrale, öffentliche Unterstützungsangebote für die Bewerber zu schaffen und die bestehenden bekannter zu machen. Zwar sieht die Novelle hier Abhilfe vor und will zum Januar 2026 weitere Beratungsstellen schaffen. Doch haben wir wirklich so viel Zeit?

Kostprobe: Im Arbeitsagenturbezirk Schwandorf betrug die Stellenüberhangsquote im Berufsfeld Mechanik, Energie und Elektro Ende 2022 92,6 Prozent. Eine Novellierung der Novelle sollte besser schnell kommen. ●



Foto: Stiftung Familienunternehmen/Thorsten Jochim



**Dr. David Deißner** ist seit Mai 2023 Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Zuvor war er Vice President Global Public Affairs der Hellofresh SE sowie Geschäftsführer der Atlantik-Brücke e.V. und in verschiedenen Funktionen bei Vodafone und der gemeinnützigen Vodafone Stiftung tätig. Dort baute er das Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation mit auf, das sich mit Potenzialen von Zukunftstechnologien für den gesellschaftlichen Wandel beschäftigt.

HELEN UND STEFAN FREUND IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

# „Nachfolge ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche“

Vor 35 Jahren hat Stefan Freund den Ladenbauer Freund GmbH gegründet. Da war seine Tochter Helen noch gar nicht auf der Welt. Mittlerweile ist sie Teil der Geschäftsführung. Mit Silke Fußbahn, Associate Partnerin bei Rochus Mummert, sprechen die beiden über Wandel in der Krise, Nachfolge und Führung.

## Herr Freund, wofür steht die Freund GmbH und was macht Ihr Unternehmen besonders?

**STEFAN FREUND:** Wir stehen für innovativen und individuellen Ladenbau – und haben das Unternehmen in unserer 35-jährigen Firmengeschichte konsequent weiterentwickelt, ausgebaut und nachhaltig ausgerichtet. Als Tischlermeister in vierter Generation habe ich 1988 gemeinsam mit meiner Frau einen Tischlereibetrieb in der DDR gegründet: Private Handwerksbetriebe wurden damals zwar gebraucht, waren aber als Privatunternehmen im Sozialismus nicht erwünscht und hatten mit entsprechenden Restriktionen zu kämpfen. Mit der Wende wichen viele unserer Privatkunden auf die neuen Möbelhäuser aus – wir haben in der Krise die Chance ergriffen und die Spezialisierung auf Ladenbau im Frischebereich und damit auf den B2B-Bereich begonnen.

Die Herausforderungen, die die damaligen Umstände mit sich brachten, sind rückblickend wohl auch ein Grund, warum wir als Unternehmen kontinuierlich im Wandel waren und nach wie vor so offen sind für Veränderungen. Aus dieser Offenheit haben sich auch neue Geschäftsfelder ergeben: Seit 2004 gehört zur Freund GmbH auch eine hauseigene Rösterei für Specialty Coffees. Viele unserer Ladenbau-Kunden sind Bäckereien, Cafés sowie Anbieter gastronomischer Konzepte. Hier

besteht der Bedarf nach einem durchdachten Kaffeeconcept, das in den Ladenbau-Abläufen früh berücksichtigt wird. So können wir unseren Full-Service-Ansatz von der Planung über die Fertigung bis zur Montage noch erweitern und auch nach dem Einbau eine enge Kundenbeziehung aufrechterhalten.

sätze im Marketing und Vertrieb (z.B. bei der Lead-Generierung) eine Wachstumsdynamik ausgelöst hat.

## Wie haben Sie die Stabübergabe an Ihre Tochter erlebt?

**SF:** Ich bin sehr stolz darauf, wie Helen ihre

”

***Das Unternehmen ist unser Lebenswerk und es weiterhin in Familienhand zu wissen, ist wunderbar.“***

Stefan Freund

## Nun ist Ihre Tochter seit 2023 als Vorsitzende der Geschäftsführung aktiv. Wie erleben Sie die neue Ära?

**SF:** Zunächst einmal bin ich sehr glücklich darüber, dass unsere Tochter sich dazu entschieden hat, die Nachfolge in unserem Familienunternehmen anzutreten. Das Unternehmen ist unser Lebenswerk und es weiterhin in Familienhand zu wissen, ist wunderbar. Helens vielseitige Erfahrungen aus beruflichen Stationen im In- und Ausland bringen neue und innovative Ansätze in die Organisation. Ich finde es großartig, wie sie z.B. beim Thema Führung neue Impulse setzt oder durch ihre neuen An-

sätze im Marketing und Vertrieb (z.B. bei der Lead-Generierung) eine Wachstumsdynamik ausgelöst hat. Natürlich ist es aber nicht nur eine neue Rolle für Helen, sondern auch für mich nach 35 Jahren in der Geschäftsführung. Das erfordert intensive Gespräche und verursacht durchaus auch Reibung. Bisher konnten wir Konflikte aber immer konstruktiv lösen.

## Wie war es für Sie, Frau Freund, in das Familienunternehmen hineinzuwachsen?

**HELEN FREUND:** Das Unternehmen ist natürlich seit meiner Kindheit sehr präsent. In den Ferien kamen meine Schwestern und ich



Foto: Freund GmbH

Stefan Freund mit seiner Tochter Helen

oft mit in die Firma, haben dort gebastelt, gemalt und ganz spielerisch die Ladenbau-Prozesse miterlebt. Die Firma war in diesen Tagen unser zweites Wohnzimmer. So hatte das Aufwachsen mit und im Familienunternehmen sicherlich auch Einfluss auf meine Studienwahl: Ich habe International Management studiert und meinen Master of Science in Corporate

Art Familienvereinbarung definieren, z.B. für Konfliktsituationen? Diese Gespräche haben wir gezielt von einer neutralen Person, unserer Coachin, begleiten lassen. Das Coaching führen wir in regelmäßigen Abständen fort und können so auch unterschweligen Konflikten abseits des Arbeitsalltags den notwendigen Raum geben. Nicht zuletzt ist aber auch das

im Bereich der Führung bei der Freund GmbH ist es, dass Führungskräfte noch stärker als „Enabler“ fungieren und damit einhergehend ein noch höherer Grad an Eigenverantwortung bei unseren Mitarbeitenden entstehen kann.

**Was war Ihr Erfolgsrezept für die gelungene Nachfolge?**

**HF:** Wir haben uns schon recht früh, also weit vor meinem Einstieg, die Zeit genommen, um zentrale Themen intensiv zu besprechen. Was sind die individuellen Erwartungshaltungen an den Nachfolgeprozess? Welche Zukunftsszenarien sind möglich? Wie können wir eine

tausch im Rahmen spezieller Nachfolgenetze.

**Welchen Rat würden Sie anderen Unternehmensnachfolgerinnen geben und was ist Ihr Tipp für die Senior-Generation?**

**SF:** Aus meiner Sicht spielt das Momentum eine entscheidende Rolle – also der richtige Zeitpunkt der Übergabe. Schon vor Helens Eintritt in das Unternehmen habe ich kommuniziert, dass ich zügig Verantwortung abgeben möchte, sofern die Nachfolge nach Plan verläuft. Und daran habe ich mich gehalten. Diese Vorgehensweise schafft Klarheit – und zwar nicht nur für die Nachfolger, sondern auch für Mitarbeitende und Führungskräfte.

**HF:** In diesem Zusammenhang finde ich folgendes Bild sehr passend: „Nachfolge ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche.“ Tritt eine neue Generation die Nachfolge an, so ist ein Familienunternehmen natürlich erstmal stark durch die Eltern geprägt. Im Zuge einer erfolgreichen Unternehmensübergabe sollten die Nachfolger Stück für Stück ihre eigenen Spuren hinterlassen können. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Senior-Generation diesen Gestaltungsspielraum zugesteht. Sicherlich ist das nicht immer einfach. Daher ist mein Rat an Nachfolger, bei allen Veränderungsvorschlägen Wertschätzung für die Leistung der übergebenden Generation zu zeigen. ●



Foto: Hans-Marcus



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



**Der richtige Zeitpunkt der Übergabe spielt eine entscheidende Rolle.“**

Stefan Freund

Management gemacht. Wichtig war mir allerdings immer, zunächst eigene Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu sammeln. Das habe ich dann auch getan: sowohl in Konzernen als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen – sowohl in Deutschland als auch in Frankreich, Portugal und den USA. Diese Zeit hat mir in jedem Fall dabei geholfen, recht zügig neue Impulse in der Freund GmbH setzen zu können und meinen individuellen, authentischen Führungsstil unabhängig von meinen Eltern zu entwickeln.

Vertrauen meiner Eltern ein entscheidender Erfolgsfaktor: Sie haben mir vom ersten Tag an größtmögliche Gestaltungsspielräume eröffnet – das finde ich nicht selbstverständlich und ich bin dafür sehr dankbar.

**Haben Sie Vorbilder?**

**HF:** Inspiration durch andere Nachfolger ist für mich sehr wertvoll. Glücklicherweise schaffen digitale Kanäle heute eine große Sichtbarkeit u.a. für Role-Models im Bereich der Unternehmensnachfolge und ermöglichen einen unkomplizierten Austausch über Themen, die uns als Nachfolger umtreiben. Genauso wichtig ist für mich der direkte Aus-

**Führung ist ein spannendes Stichwort. Wie erleben Sie sich und Ihren Vater als Führungspersönlichkeiten?**

**HF:** Ich empfinde es zunächst einmal als Privileg, mich intensiv mit dem Thema Führung auseinandersetzen zu können. Das war für meinen Vater in den Jahren der Gründung nicht in dieser Form möglich. Die Anfangsjahre waren entbehrungsreich und der volle Fokus lag verständlicherweise auf dem Aufbau des Unternehmens in all seinen Facetten. Heute haben mein Vater und ich individuelle Führungsstile – die zugrunde liegenden Wertevorstellungen sind aber identisch. Meine persönliche Vision

© Max Sonnenstein

**UNTERNEHMENS-NACHFOLGE**  
FRAUEN SCHAFFEN ZUKUNFT

Catharina Prym  
Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen

Autorin des Artikels

**Drei Thesen zum gesellschaftlichen Kontext der Nachfolge**

Frankfurter Allgemeine Buch

VON ANKE HENRICH

# „Ein bisschen mehr geht noch“

Der Unternehmer Martin Mauser hat sein Familienunternehmen, die Walter Mauser GmbH, nach vielen Jahren als geschäftsführender Gesellschafter an den finnischen Private-Equity-Fonds Fortaco Group verkauft. Seine Herausforderung: Als CEO trägt er weiter die Verantwortung, aber Chef im Haus ist jetzt ein anderer.

**D**iesen Jugendtraum hat sich Martin Mauser erfüllt: Er spielt den Bass in einer Band, genauer gesagt bei den BlackStars. Die covert Songs von Georg Danzer – der Keyboarder war früher dessen Konzertmeister – und spielt eigene Lieder, durchaus eigenwillig. So klingt der Song „Das Burgenlandlied“ nicht nach heile Welt, sondern nach Rammstein. Sagt der Bassist.

„Eigentlich wollte ich ja Pilot oder Notfallchirurg werden“, berichtet der Niederösterreicher aus Breitenau. „Ich wollte nie so viel arbeiten wie mein Vater Walter oder Chef werden. Weder ich noch meine Schwester Charlotte wollten die Firma der Eltern übernehmen.“ Es kam anders. Bruder und Schwester traten die Nachfolge an. Mauser stand damals kurz vor seinem 32. Geburtstag, die Firma zählte 142 Beschäftigte. „Na ja, in meiner Generation hat man sich nicht so getraut aufzumucken.“ Der Vater war Jahrgang 1938, mithin ein zupackendes, durchsetzungsfähiges Kriegskind. Aber auch Martin Mausers Generation, Jahrgang 1963, hat angepackt, aus- und aufgebaut und die Zähne zusammengebissen. Heute können die Geschwister deshalb auf ein erfolgreiches Lebenswerk zurückblicken. „Wir hatten nie ein negatives Jahr und keinen Streik. Anders als mein Vater konnte ich Englisch und wir sind über die österreichischen Grenzen hinaus

gegangen. Da haben meine Schwester und ich wohl ein bisschen was richtig gemacht“, freut sich Martin Mauser mit Recht.

MauserCABS, wie sich die Firma auch nennt, entwickelt und produziert seit 1960 am Standort Breitenau Sicherheitskabinen u.a. für Traktoren, Landmaschinen und Kräne, also für alles, was auf Neudeutsch „off-highway“ betrieben wird. Jährlich gehen rund 15.000 Stück aus der Steiermark hinaus in alle Welt. Der Exportanteil beträgt 95 Prozent.

Die Geburtsstunde des Unternehmens schlug, als sich Vater Walter Mauser, der auf dem Acker helfen musste, mal wieder ärgerte. Er fuhr mit dem Traktor übers Feld ohne Schutz vor Sonne und Regen. Ihm fehlte ein Wetterschutzverdeck. Der Nachbar hatte ein etwas provisorisches Exemplar. Walter organisierte sich ein ähnliches, schweißte es auf die Maße seines Traktors zurecht und Gattin Hedi nähte die Bespannung. Aus dem Ärger wurde ein mustergültiger Business-Ansatz: Finde ein Problem von vielen und löse es. Daraus entwickelten sich einfache Kabinen mit Überrollbügel bis hin zu den aktuellen High-tech-Kabinen, komfortabel, ergonomisch und sicher. 2022 erwirtschafteten die rund 360 Beschäftigten damit 45 Mio. Euro Umsatz. Die Personalfuktuation ist niedrig. Alles optimal. Trotzdem stand Mauser vor wenigen Jahren vor einem Problem.

## Fünf Kinder und kein Nachfolger

„Es zeichnete sich ab, dass keines der fünf Kinder unserer Patchwork-Familie das Unternehmen übernehmen würde, weil sie andere



Martin Mauser

**MauserCABS**  
Part of Fortaco Group



berufliche Interessen und Leidenschaften haben“, sagt Pragmatiker Martin Mauser. Er stand mit seiner Nachfolger-Frage vor derselben Herkulesaufgabe wie so viele Familienunternehmen. „Also habe ich frühzeitig nach einer Lösung gesucht.“ Er fand sie in der finnischen Fortaco Gruppe, einem Private-Equity-Unternehmen. Die Gruppe bezeichnet sich als führender, markenunabhängiger strategischer Partner für schwere Off-Highway-Ausrüstung und die Marineindustrie, der Technologie, Fahrzeugkabinen, Stahlherstellung und Baugruppen anbietet.

Das Besondere: Martin Mauser verkaufte seine Firma nicht nur, sondern beteiligte sich auch selbst an Fortaco. Nun führt er sein ehemaliges Unternehmen als angestellter Geschäftsführer weiter. Für ihn ist dies ein wohl überlegter Verkauf und keine Notlösung. „Wir sichern damit die Zukunft des Unternehmens, bauen den Standort Breitenau weiter aus und später werde ich mich dann aus dem operativen Geschäft heraushalten.“

Wäre eine Privatstiftung nicht auch eine gute Alternative zu dem Verkauf gewesen? Noch dazu, hätte doch die Familie langfristig Einfluss auf ihr Unternehmen gehabt. „Nein“, antwortet Mauser. „Den Gedanken gab es. Aber würden wir das Unternehmen im Rahmen einer Stiftung mit einem Fremdgeschäftsführer weiterführen, würde ich mich vermutlich doch einmischen, falls der Geschäftsführer nicht so performt, wie ich es mir vorstelle.“

### Der Preis der Freiheit

Stattdessen hat er jetzt als Geschäftsführer der Unternehmenstochter einer Private-Equity-Gesellschaft einen Chef vor der Nase – vermutlich ungewohnt nach Jahrzehnten unternehmerischer Freiheit. „Das ist anders“, antwortet er nach einer Weile. „In den kommenden drei Jahren, in denen wir z.B. das Amerika-Geschäft weiter ausbauen wollen, bin ich für das Unternehmen voll verantwortlich. Das ist in der Tat ein großer Lernprozess für mich, der reicht von neuen Hierarchien bis hin zu Vertrauen. Aber ich bin sehr weltoffen, das hilft.“ Das sagt der Bassist ganz harmonisch, und doch schwingt etwas mit. Nur einer kann bei Mauser CABS künftig die erste Geige spielen. Der Bassist ist es nicht.

„Dafür bekommen wir mit der Fortaco Group jede Menge Input bei Forschung und Entwicklung, Human Resources und Produktoptimierung.“ Und die Verantwortung liegt nicht mehr allein bei den Geschwistern Mauser, richtig? „Richtig“, sagt er und es klingt, als wäre auch das ein großer Vorteil gegenüber einer Privatstiftung.

”

**Ein Chef kann nicht everybody's darling sein.“**

Martin Mauser

Der Unternehmer nimmt das Leben heute gelassener. Es hat ihm einiges gelehrt. „Mein Lieblingssatz lautet: Es gibt nicht auf jede Frage eine Antwort. Man muss auch nicht alles sofort entscheiden. Und was jeder Unternehmen lernen sollte: Ein Chef kann nicht everybody's darling sein.“

### Und in Zukunft?

Mauser ist mit seiner Nachfolge-Problematik nicht allein. Generell hat die nächste Generation den Ruf, Arbeitsethos nicht als erste Priorität zu betrachten. Mangelt es den Jungen an der Einsatzbereitschaft und dem Leistungswillen der Alten – oder sind sie vielleicht sogar klüger als die Altvorderen? Mauser hat Verständnis: „Auf Verantwortungsträgern lastet vieles und ihnen wird viel abverlangt. Das schreckt ab.“ Aber er bleibt Realist: „Work-Life-Balance, Vier-Tage-Woche, Spaß plus Verantwortung als Unternehmer? Alles auf einmal geht halt nicht.“ Er weiß es aus Erfahrung.

Mauser steht mit seinen 60 Jahren mitten im Leben. Im Gespräch mit ihm fliegen die Themen nur so hin und her. Mal lacht er, mal denkt er nach. Nur nach Ruhestand in absehbarer Zeit klingt er nicht. An dieser Stelle sucht Mauser im Gespräch taktvoll nach den rechten Worten. „Mein Lebensmotto lautet: Ein bisschen mehr geht noch. Aber ich möchte es nicht so halten wie mein Vater. Der wollte noch mit 80 Jahren bis zur Woche vor seinem Tod alles Unternehmerische erfahren.“

2028 wird Mausers Vertrag als Geschäftsführer enden. Und dann? Wird sich der feingeistige, umtriebige Österreicher wirklich ganz aus dem Lebenswerk seiner Familie zurückziehen? Da lacht er und sagt es so schön, wie es fast nur Österreicher können: „Schau mer mal, was die Zukunft bringt.“ ●

SERVICE

VON HENNING RENNERT

## Globalisierung: Fluch oder Segen?

**Wachstum durch Handel.**

**Geopolitische Risiken.**

**Die Weltordnung im Umbruch.**

**Und ein profitierender deutscher Mittelstand.**

**Das war einmal. Wie geht es weiter?**

Der globale Handel ist seit Jahrzehnten Garant für weltweites Wirtschaftswachstum und der Treiber von Wohlstand – eine Erfolgsgeschichte, von der Deutschland als exportorientierte Nation besonders profitiert. Hier ist es der Mittelstand, der durch Unternehmertum und Technologieaffinität für über 50 Prozent der Handelsströme verantwortlich zeichnet.

Doch nun ist die Fortschreibung des Erfolgs angesichts der multiplen (geopolitischen) Krisen in Gefahr. Die Weltordnung mit den USA und China als Hauptakteuren wird neu justiert. Die vergangenen Jahre haben uns gezeigt, wie z.B. kurzfristig ausbleibende Lieferungen von Vorlieferanten selbst robuste Unternehmen in teils existenzielle Gefahr bringen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind deswegen stärker denn je gefragt, um weiterhin im globalen Konzert erfolgreich mitzuspielen. Globalisierung als Fluch und Segen – ein Balanceakt zwischen Risiko und Chance.

Für den Mittelstand stehen dabei die Gestaltung der Lieferketten und die eigene Wertschöpfungsarchitektur im Vordergrund:

- die sorgfältige Re-Evaluation des Risikoportfolios entlang neuer geopolitischer Entwicklungen unter Berücksichtigung von Singularitäten in der Tier-n-Lieferkette
- die flexible Ausgestaltung des Produktionsfußabdrucks über Safe Shoring und die Bedienung getrennter Märkte via Decoupling

Welche weiteren Implikationen das für den Mittelstand hat, lesen Sie in der der Strategy&-Studie „Geopolitik und Wettbewerbsfähigkeit – SAFESHORING der Lieferketten für den Mittelstand“.

Sie wollen mehr erfahren? Sprechen Sie mich gern an!

Henning Rennert berät als Partner bei Strategy&, der Strategieberatung von PwC, Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie.

ANDREAS SOLAND IM GESPRÄCH MIT  
JÜRIG NIEDERBACHER

# „Unsere größte Herausforderung sind die fehlenden Ressourcen“

Andreas Soland, Vice President Corporate Controlling, Tax & Treasury bei der Hero AG, schildert im Interview mit Jürg Niederbacher, wie der schweizerische Lebensmittelkonzern mit der globalen Mindeststeuer umgeht.

**Herr Soland, ab dem 1. Januar 2024 gilt in zahlreichen Ländern die globale Mindeststeuer von 15 Prozent. Betroffen sind international tätige Unternehmensgruppen mit einem Jahresumsatz von mindestens 750 Mio. Euro. Mit einem Umsatz von 1,2 Mrd. Euro im Jahr 2022 ist auch die Hero AG von dieser Regel betroffen. Wie gehen Sie damit um?**

**ANDREAS SOLAND:** Als international tätige Food-Company fallen auch wir unter die Compliance-Anforderungen von BEPS 2.0 Pillar Two (Anm. der Red.: Dabei handelt es sich um die zweite Säule der OECD-Initiative Base Erosion and Profit Shifting). Daher müssen wir uns mit dem Thema vertraut machen und uns auf die Erfüllung der neuen Erfordernisse vorbereiten.

**Was bedeutet Pillar Two materiell für Hero, z.B. mit Blick auf Compliance vs. zusätzliche Steuerbelastung?**

In materieller Hinsicht erwarten wir auf der Basis unserer ersten Übersicht zwar keine große zusätzliche Steuerbelastung für die Gruppe. Die neuen Anforderungen stellen uns als mittelständisches Unternehmen aber vor große Herausforderungen, insbesondere bezüglich Ressourcen und Know-how, um die Compliance mit dem Regelwerk sicherzustellen. Das ist aus Sicht eines Familienunternehmens wie der Hero AG ärgerlich, weil die zusätzliche Bürokratisierung keinen Mehrwert schafft.

**Wie handhaben Sie das Projekt Pillar Two bei der Hero AG?**

Wir haben nur begrenzte Ressourcen und uns fehlt aktuell auch das notwendige Know-how. Daher haben wir uns entschieden, das Projekt mit einem externen Beratungsunternehmen anzugehen. Da das Regelwerk noch nicht stabil ist und laufend Änderungen und Spezifizierungen erscheinen, gehören wir auch nicht zu den „Frontruntern“, sondern achten darauf, dass wir die Anforderungen mit einem gewissen Zeitabstand umsetzen und trotzdem die Deadlines im Auge behalten.

Momentan sind bei uns vor allem unser Director Tax und ich mit der Projektorganisation und Koordination beschäftigt; dazu kommt der Director Accounting. Der Director Tax hat sich intensiv mit dem Projekt und den notwendigen Anforderungen vertraut gemacht, um ein gewisses internes Know-how sicherzustellen.

Wir haben das Audit-Committee frühzeitig über die neuen Anforderungen informiert, die Herangehensweise abgestimmt und halten das Committee auf dem Laufenden.

**Welche Herausforderungen stellen sich in der Praxis?**

Die größte Herausforderung ist die Ressourcenfrage, weil die Umsetzung der ursprünglich legitimen Forderung einer globalen Mindeststeuer sehr komplex ausgefallen ist.

Wir haben für die Umsetzung vorerst die Berechnungen für ein „Transitional Coun-



Andreas Soland

## Die globale Mindeststeuer kommt: Was Sie wissen sollten

- Die globale Mindeststeuer, auch OECD BEPS 2.0 Pillar Two oder GloBE(Global Anti-Base Erosion)-Initiative der OECD, wird in vielen Ländern – auch in Deutschland und der Schweiz – ab dem 1. Januar 2024 eingeführt. Sie führt zu einer Mindestbesteuerung von 15 Prozent auf einer neu definierten Steuerbasis, der sog. GloBE-Steuerbasis, pro Land. Betroffen sind international tätige Unternehmensgruppen mit einem Jahresumsatz von mindestens 750 Mio. Euro.
- Für Familienunternehmen und Family Offices ist der Anwendungsbereich von Pillar Two oft bereits die erste Herausforderung: Welches ist die ultimative Obergesellschaft der Gruppe? Auf welcher Stufe sind die Pillar-Two-Regeln anzuwenden? Wird bei einem Family Office primär ein operatives Unternehmen gehalten oder fasst das Family Office, verschiedene Beteiligungen oder Investments zusammen? Die OECD-Vorgaben stellen primär auf die Konsolidierungspflicht nach anerkanntem Rechnungslegungsstandard ab. Insbesondere die allfällige Qualifikation als „Investment Entity“ gemäß IFRS 10 kann hier entscheidend sein. Da der Konsolidierungskreis für GloBE vom Konsolidierungskreis für Buchhaltungszwecke abweichen kann, ist eine genaue Prüfung wichtig.
- Die Ermittlung der GloBE-Basis und der relevanten GloBE-Steuern für eine volle GloBE-Berechnung ist komplex. Basis ist grundsätzlich der finanzielle Abschluss jeder Konzerngesellschaft nach IFRS (oder einem anderen anerkannten Rechnungslegungsstandard). Darüber hinaus sind spezifisch vorgegebene Anpassungen zu berücksichtigen und das Ergebnis pro Land zu aggregieren.
- Oft sind die Datenanforderungen nicht oder nicht vollumfänglich in den Gruppen-Reportings von Familienunternehmen und Family Offices enthalten, sodass Anpassungen nötig sind.
- Zur Vereinfachung sieht die OECD die „Pillar Two Transitional CbCR Safe Harbours“ vor, die hauptsächlich auf Daten des „Country-by-Country Reporting“ basieren. Wird einer von drei Safe-Harbour-Tests in einem Land erfüllt, wird keine Zusatzsteuer geschuldet und es ist keine detaillierte GloBE-Berechnung für dieses Land vorzunehmen. Diese Vereinfachungen sind in der Übergangsphase 2024 bis 2026 anwendbar. Familienunternehmen sollten die Anwendung dieser Vereinfachungen prüfen und mögliche Handlungsoptionen bereits mit Blick auf den Jahresabschluss 2023 evaluieren.

try-by-Country Reporting (CbCR) Safe Harbour“ erstellt. Für die Länder, bei denen ein Risiko besteht, dass eine detaillierte Berechnung der globalen Steuerbasis (der sog. Global Anti-Base Erosion, GloBE) erforderlich ist, werden wir einen Pilot starten. Wir sind aktuell gerade dabei, die detaillierten GloBE-Informationsanforderungen für ein Pilot-Land in Angriff zu nehmen. Die Frage, mit welchem IT-Tool wir die Anforderungen in Zukunft möglichst effizient umsetzen, ist noch offen.

### Welche Tipps haben Sie für andere Familienunternehmen, die von Pillar Two betroffen sind?

Ich kann grundsätzlich empfehlen, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen, weil die Umsetzung der Anforderungen komplex und zeitaufwendig ist. Bevor das umfangreiche Projekt zur Erstellung detaillierter GloBE-Berechnungen in Angriff genommen wird, rate ich anderen Unternehmen, sich auf der Basis der „Transitional CbCR Safe Harbour“-Berechnungen eine erste Übersicht zu verschaffen. Auf dieser Erkenntnis sollte man das Risiko und die Relevanz für einzelne Länder einschätzen und über die Umsetzung der detaillierten Anforderungen entscheiden können.

Zudem empfiehlt sich, ein gewisses zusätzliches Know-how von externer Seite einzukaufen und sich mit anderen Unternehmen auszutauschen. ●

## Wissen Sie, wie zukunftsfähig Ihr Familienunternehmen ist?

Die Zukunft hält für jeden etwas bereit. Doch wo geht die Reise wirklich hin? Und wie gut sind Sie und Ihr Unternehmen darauf vorbereitet? Für die Zukunftsfähigkeit gilt: Setzen Sie Ihre knappe Zeit und die Ressourcen zielgerichtet ein.

Mit dem **QScore** bewerten wir gemeinsam die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens – wissenschaftlich fundiert, pragmatisch, unabhängig – und leiten daraus die für Sie wesentlichen Handlungsimpulse ab.

**Mit klarem Kurs zum nachhaltigen Erfolg!**



[www.qscore-institut.com](http://www.qscore-institut.com)

# intes

*family business matters*

## UNTERNEHMER- ERFOLGSFORUM 2023

„TOLL,  
DASS SIE  
DABEI  
WAREN!“



**SAVE THE DATE**

UNTERNEHMER-  
ERFOLGSFORUM 2024  
14. NOVEMBER

