intes

family business matters

NEXTGENSPECIAL

NEXTGENS IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

Die NextGen im Familienunternehmen

NextGen zu werden, ist nicht schwer – NextGen zu sein, dagegen sehr: Denn mit jeder neuen Generation in Familienunternehmen sind hohe Erwartungen verbunden. Sie soll das Familienunternehmen erhalten und in einem möglichst besseren Zustand an ihre Kinder und Enkelkinder übergeben.

Zur Nachfolge gehören zwei Dinge: Können und Wollen. Sich als Mitglied der Nachfolgegeneration darüber bewusst zu werden, ob der Weg ins Familienunternehmen zu den eigenen Zielen passt, ist nicht einfach. Zumal es nicht nur einen Weg gibt, um Verantwortung im und für das Unternehmen zu übernehmen.

Lieber in der Geschäftsführung oder lieber im Beirat? Oder lieber um das Family Office oder die Familie kümmern? Alle Aufgaben erfordern spezifische Kompetenzen. Und alle erfordern einen Plan für die Übergabe.

Wie machen's andere NextGens? Welche Erfahrungen haben sie gemacht? Was hat geklappt? Was nicht? Das fragen wir NextGens in unseren NextGen Portraits in Kooperation mit Rochus Mummert. ●

Unsere Expertise

Nachfolgeberatung

Wir erarbeiten mit dir ein Konzept für das Unternehmen, die Familie, das Vermögen und dich ganz persönlich. Dabei beantworten wir – neben vielen weiteren – die folgenden Fragen:

- Wie und in welchem Zeitrahmen wird Verantwortung übergeben und übernommen?
- Welche Stationen sind sinnvoll?
- Wie lange soll die Übergabephase dauern?
- Wie werden nicht-operativ tätige Geschwister eingebunden?
- Wie müssen sich die Strukturen in Familie und Unternehmen verändern, wenn der Generationswechsel erfolgt (Governance)?

Coaching

Wir finden einen Coach für dich, der dich bei deiner persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt. Einen Coach, der zu dir und deinen Bedürfnissen passt und dir bei der Bewältigung von Fragen und Herausforderungen rund um die Nachfolge helfen kann. Unser Coaching kann dir helfen, deine Fähigkeiten zu verbessern und dich auf die Übernahme des Familienunternehmens vorzubereiten.

Weiterbildung

Ja, du willst … ins Familienunternehmen einsteigen, aber du weißt noch nicht, welche Rolle zu dir passt? Du willst mehr Verantwortung, aber du hast keinen Plan, wie du es ansprechen sollst? Und du willst dich richtig auf deine künftige Rolle vorbereiten, aber du bist Dir nicht sicher wie? In unseren Seminaren lernst du all das.

Community

Unsere INTES-NextGen-Community ist ein Netzwerk für NextGens und NowGens in Familienunternehmen. Hier kannst du deine Erfahrungen teilen, Fragen stellen und Antworten von anderen Nachfolgern erhalten. Für diejenigen, die noch in der Rollenfindung sind, kurz vor einer Führungsrolle oder Kontrollfunktion stehen oder bereits (Geschäftsführungs-) Aufgaben im Unternehmen übernommen haben.
Ein besonderes Highlight ist unser jährliches NextGen Retreat auf Mallorca, bei dem wir uns mit zehn NextGens in einer Finca treffen, um gemeinsam Lösungen für Herausforderungen in Familie und Unternehmen zu finden.

NextGen Club

Im NextGen Club bringen wir Nachfolger aus Familienunternehmen zusammen, die bereits eine aktive Rolle im Familienunternehmen haben oder es recht bald anstreben. Der NextGen Club ist ein regionales Format, in dem du Nachfolger in deiner Region treffen kannst.

Zentrale Tipps für die NextGen

Wichtige Tipps zur Nachfolgevon Britta Wormuth und Silke Fußbahn.

Bewusste Entscheidung

Die Nachfolge zu übernehmen, ist keine einfache Entscheidung. Du solltest dich intensiv mit der Rolle auseinandersetzen und dir der Verantwortung vor der Übernahme wirklich bewusst werden. Wichtig ist auch, die eigene Familie einzubeziehen und deine eigenen Kompetenzen realistisch einzuschätzen. Wer ist aktiv im Unternehmen? Kannst du dir vorstellen, mit diesen Personen auf Dauer zusammenzuarbeiten? Nimm dir die Zeit und den nötigen Freiraum, um zu entscheiden, ob die Nachfolge das richtige für dich ist.

Nicht nur Geschäftsführung

Für die Nachfolge gibt es viele Optionen, die Geschäftsführung ist nur eine davon. Überlege genau, welche Rolle am besten zu dir passt und für welche du am besten qualifiziert bist. Auch aus dem Beirat, im Family Office oder als Gesellschafter lassen sich Dinge bewegen. Finde deinen eigenen Weg.

Externer Rat und Netzwerk

Erfahrungen von anderen in ähnlichen Situationen können unglaublich hilfreich sein. Vernetze dich mit anderen NextGens, tausch dich aus und lerne von ihnen. Und lass dich und die Elterngeneration extern begleiten, von einem Mentor oder Coach; das bringt Sachlichkeit und Erfahrung in den Prozess.

Klarheit und Konsequenz in der Übergabe

Grauzonen schaffen Unsicherheiten und sorgen für Frustration. Das gilt auch bei der Übergabe. Es muss klar sein, wer ab wann die Entscheidungen trifft. Nach außen und auch im Team, nach innen und auch in der Familie.

Authentizität

Niemand kann es allen recht machen. Sei authentisch.

Demut, Loyalität und Wertschätzung

Zeige Respekt und Wertschätzung der Leistung der Vorgängergeneration und gegenüber den Mitarbeitenden des Unternehmens. Das hilft, um Vertrauen aufzubauen.

Regeln für die Zusammenarbeit

Familie und Unternehmen zu trennen, ist nicht einfach, insbesondere in der Zeit der Übergabe bzw. der Zusammenarbeit mit der Elterngeneration. Legt Regeln für die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander fest. Jour Fixe können helfen.

Klare Kommunikation

Klare und offene Kommunikation ist für eine reibungslose Unternehmensnachfolge entscheidend. Auch wenn einmal etwas nicht rund läuft. Ebenso ist eine klare Kommunikation für die Mitarbeitenden wichtig, denn auch für sie findet ein Wechsel statt.

Gelassenheit

Als Nachfolger willst du Veränderungen anstoßen, eigene Akzente setzen. Das geht nicht alles auf einmal. Gelassenheit, Geduld und ein langer Atem helfen, langfristig Veränderungen umzusetzen.

Erfahrung sammeln, Fehler machen

Sammle Erfahrung auch außerhalb des Familienunternehmens und verdiene dir dort deine Sporen. Das schafft Anerkennung, nicht nur in der Belegschaft.

Weiterbildung

Nimm an Schulungen, Workshops und Weiterbildungen teil, um deine Fähigkeiten und Kompetenzen als zukünftige Führungskraft zu stärken.

Neuaufstellung des Beirats

Mit der neuen Führung kann auch der Beirat neu aufgestellt und besetzt werden. Der Beirat soll deine strategische Ausrichtung unterstützen und dir mit Know-how zur Seite stehen. Alte Weggefährten helfen oft nicht weiter. Schlimmer noch: Sie können auch ausbremsen.

Mehrere Schultern verteilen die Last

Eine operative alleinige Geschäftsführung mag zum Zeitpunkt der Gründung und in der Aufbauphase der ersten Generation angemessen gewesen sein. Wachstum, Weiterentwicklungen, neue Märkte, Technologien und die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit erfordern neue Kompetenzen und eine breiter aufgestellte Geschäftsführung, die zu dir passt. Die Suche nach passenden Geschäftsführungskollegen solltest du übernehmen. Nicht die ausscheidende Generation.

VANESSA WEBER IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

„Ich würde alles nochmal genauso machen. Vermutlich auch die Fehler.“

Vanessa Weber, Geschäftsführerin der Werkzeug Weber GmbH & Co. KG in Aschaffenburg und Unternehmerin aus Leidenschaft, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, über Führung, Rückendeckung und darüber, wie es ist, mit Anfang 40 Jahren schon mehr als die Hälfte der Lebenszeit im Familienunternehmen zu arbeiten.

Vanessa Weber, Geschäftsführerin der Werkzeug Weber GmbH & Co. KG

Foto: Katrin Limes

Frau Weber, wie und wann sind Sie in Ihr Familienunternehmen eingestiegen?

VANESSA WEBER: Ich war knapp 18 Jahre alt, als das Thema Übernahme konkret wurde. Ich erinnere mich noch, wie mein Vater einmal abends im Biergarten sagte: „Jetzt ist es Zeit.“ Ich habe dann in den folgenden Jahren sehr bewusst in meine eigene Weiterbildung investiert, war viel unterwegs, häufig im Austausch mit deutlich älteren Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Eine intensive Zeit, aber ich fühlte mich bereit. Heute bin ich Anfang 40, immer noch jung und dennoch schon über die Hälfte meiner Lebenszeit aktiver Teil unseres Familienunternehmens. Eine interessante Perspektive, auch einmal so auf die eigene Biografie zu blicken.

Würden Sie rückwirkend etwas anders machen?

Nein. Es war eine sehr mutige, aufregende und herausfordernde Zeit. Dennoch würde ich alles nochmal genauso machen. Vermutlich auch die Fehler, denn die waren wichtig, um die Unternehmerin zu werden, die ich heute bin.

Welche Hürden sind Ihnen in besonderer Erinnerung?

Ich war sehr jung und weiblich, definitiv eine Herausforderung für mich in einer doch sehr männerdominierten Branche. Aber ich habe diese Zeit vor allem als Chance gesehen. Ich wollte Verantwortung übernehmen und ich hatte zu jeder Zeit die Rückendeckung und das Vertrauen meines Vaters, der mir freie Bahn in den Entscheidungen gelassen hat. Das sehe ich heute als großen Erfolgsfaktor, nicht nur für unser Unternehmen, sondern auch für meine eigene Entwicklung. Natürlich muss sich jede Unternehmensnachfolgerin oder jeder -nachfolger selbst fragen, ob sie oder er das wirklich möchte. Denn ich war lange Zeit morgens immer die Erste und abends immer die Letzte im Büro. Aber das war für mich wichtig. Ich wollte alle Bereiche, Personen und Abläufe kennenlernen und verstehen. Ich denke, das haben auch die Beschäftigten und unsere Kunden gesehen. Sicher ein zentraler Faktor, warum die Nachfolge bei uns so erfolgreich gelungen ist.

> *„Empathie und Fingerspitzengefühl, z.B. bei der Zusammensetzung von Teams sind meinegroße Stärke.“*
>
> Vanessa Weber

Führen Sie das Unternehmen anders als Ihr Vater?

Das ist eine schöne Frage. Ich glaube, jede Führungskraft – egal ob Mann oder Frau, Vater oder Tochter – setzt eigene Akzente. Dabei geht es nicht um Besser oder Schlechter. Ich sehe meine Empathie und mein Fingerspitzengefühl, z.B. bei der Zusammensetzung von Teams, als große Stärke. Wir arbeiten heute bei Werkzeug Weber in sehr flachen Hierarchien und es ist mir wichtig, dass sich alle Mitarbeitenden weiterentwickeln können. Ich stelle mir immer wieder die Frage: Wer ist der oder die Beste für die jeweilige Position?

> *„Ich wollte alle Bereiche, Personen und Abläufe kennenlernen und verstehen.“*
>
> Vanessa Weber

Wie haben Sie persönlich die Corona-Pandemie erlebt?

Es war definitiv eine sehr anstrengende Zeit. In der ersten Phase waren es vor allem schnelle operative Entscheidungen, die ich treffen musste. Wie schnell bekommen wir alle Mitarbeitenden – auch im Backoffice – ausgestattet für das Homeoffice oder wie lassen sich administrative Abläufe besser digitalisieren? Das ist sehr gut gelungen.

Danach haben mich strategische Themen wie die andauernde Planungsunsicherheit und die ständigen Änderungen in den Rahmenbedingungen stark beschäftigt. Zudem nahm die Führung der Mitarbeitenden viel Zeit in Anspruch, denn auch für sie war die Pandemie eine harte Zeit. Insgesamt galt es, fast pausenlos auf neue oder veränderte Situationen zu reagieren. Das war sehr anstrengend. Es gab kaum Auszeiten, wenig Zeit zum Reflektieren und den eigenen Reset. Diese Zeit nehme ich mir sonst sehr regelmäßig im Kloster Münsterschwarzach. Ich gebe zu, das hat mir gefehlt.

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

Nehmt euch Zeit und den nötigen Freiraum, zu entscheiden, ob und, wenn ja, in welcher Funktion ihr in das Unternehmen einsteigen möchtet. Sucht euch Menschen in ähnlichen Situationen für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch. Ein gutes Netzwerk kann stärken und bereichern. Und greift auf externe Begleitung zurück, z.B. in Form von Coachings.

Der Elterngeneration möchte ich den Tipp geben, den Kindern zu Beginn direkt mindestens einen eigenständigen Bereich zu übertragen. Nur so kann der Sohn oder die Tochter sich ausprobieren, ins Unternehmen hineinwachsen und wirklich eigene Erfahrungen sammeln. Und aus eigener positiver Erfahrung heraus kann ich nur bekräftigen, wie wichtig und wertvoll es als Tochter ist, zu spüren, dass man 100 Prozent Rückendeckung der Eltern hat. Dafür bin ich sehr dankbar. ●

„Ich habe aktiv um Hilfe gebeten, direkt bei der Belegschaft, von der ich viel lernen durfte.“

Isabel Grupp, Geschäftsleitung Plastromayer GmbH, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, über ihren Vater, die Rolle der Belegschaft in der Nachfolge und darüber, wie es ist, Ich zu sein.

Frau Grupp, wie haben Sie den Einstieg in das elterliche Unternehmen erlebt?

ISABEL GRUPP: Ganz ehrlich – ich habe mir dazu nie explizit Gedanken gemacht. Während des BWL-Studiums hatte ich nicht das Ziel, direkt ins Unternehmen einzusteigen. Im Nachhinein betrachtet, finde ich das inzwischen schade. Wir sollten alle viel früher auf die eigenen Leidenschaften blicken, um den Karriereweg bewusster gehen zu können. Den entscheidenden Moment habe ich während meines Praktikums in New York erlebt. In einem Telefonat fragte mein Vater: „Was machst du denn eigentlich danach?“ So simpel die Frage war, so stark war ihre Wirkung. Anfangs war ich mir nicht sicher, ob der direkte Einstieg ins Unternehmen der richtige Weg ist – meine Freunde haben mir großteils davon abgeraten. Am Ende habe ich einfach auf den Rat meines Vaters vertraut. Für mich war es der richtige Weg.

Was bedeutet es für Sie, die Nachfolge anzutreten?

Es ist eine Chance und zugleich eine wirklich große Ehre. Aber es ist auch herausfordernd, denn nur weil man als Unternehmerkind groß wird, heißt das ja nicht gleich, dass das „Unternehmer-Gen“ ausgeprägt ist. Dennoch: Ich wollte die Chance mutig nutzen. Scheitern ist in Ordnung, aber nicht jeder bekommt eine solche Chance. Als ich mit 25 Jahren ins Unternehmen einstieg, kam ich nicht als die gemachte, perfekte Unternehmerin. Im Gegenteil: Ich habe aktiv um Hilfe gebeten, direkt bei der Belegschaft, von der ich viel lernen durfte. Mir hat das ein Gefühl der Verbundenheit gegeben, die mir das Team entgegengebracht hat. Gerade die langjährigen Beschäftigten haben mir viel Know-how vermittelt. Veränderungsprozesse habe ich erst nach mehreren Jahren und mit Vorsicht angestoßen.

> *„Für mich sind eine klare Haltung, eine offene Streitkultur und Aufrichtigkeit wichtige Aspekte in der Führung und Zusammenarbeit.“*
>
> Isabel Grupp

Wie definieren Sie Führung – auch im Vergleich zu Ihrem Vater?

Mein Vater und ich denken ähnlich, er ist seit jeher mein Mentor. Aber in unseren Führungsstilen unterscheiden wir uns auch. Er ist eher der konservative Unternehmer, der gern den vollen Überblick hat. Ich hingegen setze darauf, Verantwortung auch bewusst abzugeben. Mir ist es wichtig, unsere Strategie, Unternehmenskultur sowie die zu erreichenden Ziele vorzugeben, der Weg zum Ergebnis liegt dann nicht mehr zu 100 Prozent in meiner Hand. Darüber hinaus ist mir bspw. das Thema digitale Souveränität sehr wichtig.

Für mich – und hier kann ich auch für meinen Vater sprechen – sind eine klare Haltung, eine offene Streitkultur und Aufrichtigkeit wichtige Aspekte in der Führung und Zusammenarbeit. Unabhängig, ob gegenüber der Familie oder dem Team.

Hatten Sie für die Unternehmensnachfolge weibliche Vorbilder oder Coaches?

Vorbilder in Form von anderen Unternehmerinnen hatte ich im direkten Umfeld nicht. Wir haben den Übergabeprozess auch nicht von externen Coaches begleiten lassen. Ich habe für mich den Weg der individuellen und persönlichen Weiterbildung gewählt und auch gebraucht. Podcasts oder Schulungen haben mir z.B. sehr geholfen. Im Gerüst aus privater und beruflicher Verbindung zur Familie musste ich mich allerdings erst zurechtfinden. Meine persönlichen Netzwerke haben mir zudem sehr bei der Bewältigung dieser Herausforderungen geholfen.

Isabel Grupp, Geschäftsleitung Plastromayer GmbH

Foto: Plastromayer GmbH

Braucht die Nachfolge einen klaren Zeitplan?

Für uns nicht. Wir haben weder einen Fahrplan noch entsprechende Berater. „Go with the Flow“ ist unser Leitmotiv. Ich wünsche mir gar nicht, dass mein Vater schon zurücktritt. Denn seine Rolle müsste jemand anderes ersetzen. Für mich ist es ein Segen, dass er weiterhin aktiv mitgestaltet. Ich kann mich vollständig auf ihn verlassen. Dann, wenn es so weit ist, wird der Wechsel vollzogen. Bis dahin freue ich mich, weiter zu wachsen und von meinem Vater gefordert und gefördert zu werden.

Haben Sie Modelle im Unternehmen, Frauen speziell zu fördern?

Auf Produktionsebene haben wir bereits einen guten Ausgleich. Auf der Führungsebene ist es aber eher Männer-lastig. Diese Realität ist branchenbedingt nicht überraschend, da in den MINT-Bereichen leider immer noch kaum Frauen in den Markt treten. Ich würde mir wünschen, hier in den nächsten Jahren eine Veränderung zu erleben. In der Zwischenzeit schaffen wir schon heute im Unternehmen Räume und Möglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Entwicklung.

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

Die grundlegende Frage sollte sein: Ist die Nachfolge etwas, was mir wirklich Spaß bereitet? Eine Unternehmensnachfolge anzutreten, aber im Herzen für andere Themen zu brennen – dieses Kartenhaus fällt früher oder später in sich zusammen. Ein weiterer Tipp, den ich anfangs sogar selbst gebraucht hätte, ist: Sei authentisch. Zu Beginn habe ich immer versucht, allen Erwartungen und typischen Rollenbildern zu entsprechen. Aber erst seit ich wirklich Ich bin und niemandem nacheifere, fühle ich mich rundum wohl.

Der Senior-Generation rate ich, immer für klare Verhältnisse zu sorgen. Ungeklärte Rahmenbedingungen und eine schleifende Historie sind hinderlich. Verzeihen kann auch helfen, den entsprechenden Rahmen zu schaffen. Das gilt selbstverständlich für beide Generationen. Zudem sind Loyalität, Respekt, Augenhöhe sowie Vertrauen, aber auch Freiräume von großer Bedeutung. Ich selbst nehme aus dem Vertrauen meines Vaters mir gegenüber Mut und Kraft, meine Rolle bestmöglich auszufüllen. ●

Isabel Bonacker, stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates der Dr. Babor GmbH & Co. GmbH

Foto: Dr. Babor GmbH & Co. GmbH

„Ich musste erst merken, wie gern ich Unternehmerin bin.“

Isabel Bonacker, stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates der Dr. Babor GmbH & Co. GmbH, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, über diverse Teams, Unternehmertum und externe Coaches.

Frau Bonacker, wie und wann sind Sie in das Familienunternehmen eingestiegen?
ISABEL BONACKER: Verkürzt gesagt, war es eher Zufall. Ich habe erst nach verschiedenen attraktiven beruflichen Stationen gemerkt, wie gern ich Unternehmerin bin. Ein Schlüsselmoment war rückblickend meine Zeit bei Ashoka. Dort war ich mit vielen spannenden Social Entrepreneurs in Kontakt, die mehr und mehr in mir den Wunsch gestärkt haben, selbst Unternehmerin zu sein. Unser Familienunternehmen, die BABOR BEAUTY GROUP, kam dann natürlich in den Fokus, aber dieser Weg war nicht vorgezeichnet. Ich habe mich aktiv ins Spiel gebracht. Heute gestalten mein Cousin und ich das Familienunternehmen in dritter Generation in unserer Funktion als Verwaltungsrat. In dieser Rolle arbeiten wir eng und vertrauensvoll mit der Geschäftsführung zusammen, natürlich nicht im operativen Tagesgeschäft, aber bei der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens und der Marke BABOR.

Wie sind Sie in Ihre Rolle als stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates hineingewachsen?
Wir hatten gemeinsam mit meinem Vater und meiner Tante ein knappes Jahr Übergangszeit, das heißt, an drei Sitzungen des Verwaltungsrates haben wir in Doppelbesetzung teilgenommen. Danach haben mein Cousin und ich jeweils einen Sitz vollständig übernommen und begonnen, eigene Akzente zu setzen. Und wir mussten ja auch als Team zusammenwachsen. Was mir in der Vorbereitung dabei sehr geholfen hat, war die Begleitung eines externen Coaches, mit dem ich alle Fragen und Themen gut sortieren konnte.

Wo haben Sie in den vergangenen Jahren besondere Akzente gesetzt?
Als Familienunternehmen richten wir unseren Fokus weit über die jeweiligen Quartalszahlen hinaus. Was können wir beibehalten und wo wollen wir für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung neue Weichenstellungen setzen? Diese Balance liegt mir in jeder Entscheidung am Herzen.

Eine zentrale Weiterentwicklung im zurückliegenden Jahrzehnt ist sicher der Ausbau des Multichannel-Ansatzes der Marke BABOR, immer unter Berücksichtigung der Bedürfnisse unserer Kosmetikinstitute. Gleichzeitig haben wir stark in die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette investiert.

Und wir haben uns als Organisation und Arbeitgeber noch stärker auf die veränderten Rahmenbedingungen ausgerichtet, was sehr positive Auswirkungen auf unsere Unternehmenskultur und unser Employer-Branding hat.

Gibt es bei der Babor Beauty Group ein Frauen-Förderprogramm?
Wir haben als Unternehmen einen starken Fokus auf Familien. Mir persönlich ist es wichtig, dass unsere Mitarbeitenden, egal ob Frau oder Mann, Karriere und Privatleben gut verbinden können. Ich glaube fest daran, dass divers aufgestellte Teams bessere Entscheidungen treffen und zu besseren Ergebnissen kommen. Damit dies möglich ist, schaffen wir als Arbeitgeber die entsprechenden Rahmenbedingungen, z.B. durch verschiedene Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle oder eine Firmen-Kita. Ich möchte darüber hinaus schon junge Frauen für Führungsfunktionen und Unternehmertum begeistern. Dazu spreche ich immer wieder auf Veranstaltungen, in Netzwerken und Mentorings.

Was heißt für Sie Unternehmertun?
Unternehmertun ist sehr viel mehr, als „ein Start-up zu gründen“. Es geht vor allem um Haltung und die eigene Motivation. Möchte ich aktiv werden? Habe ich Lust, Verantwortung zu übernehmen, Neues zu entwickeln, Impact zu haben? Gerade Frauen rate ich, sich diese Frage bewusst zu stellen. Wer nicht selbst gründen möchte oder eine Nachfolge antritt, der kann für sich Unternehmen identifizieren, in denen unternehmerischer Gestaltungsraum gegeben ist. In der BABOR BEAUTY GROUP setze ich mich stark dafür ein, dass diese Räume noch stärker geschaffen werden.

> *„Ich glaube fest daran, dass divers aufgestellte Teams bessere Entscheidungen treffen und zu besseren Ergebnissen kommen.“*
>
> Isabel Bonacker

Welchen Rat möchten Sie anderen Unternehmensnachfolgerinnen geben und was ist Ihr Tipp für die Senior-Generation?
Ich rate jeder Nachfolgerin, sich im Vorfeld intensiv mit der zukünftigen Rolle zu befassen – auch mit externer Unterstützung eines Coaches bspw. Es gibt für diese Rolle keine klassische Stellenbeschreibung, entsprechend müssen die Erwartungen und Anforderungen genau geklärt, definiert und unter Umständen verhandelt werden. Zudem ist es wichtig, das eigene Familiensystem zu betrachten. Wer ist aktiv im Unternehmen? Kann ich mir vorstellen, mit diesen Personen auf Dauer zusammenzuarbeiten?

Der Elterngeneration möchte ich raten, frühzeitig eine Art „Next-Generation-Programm“ aufzusetzen und so die nachfolgende Generation Schritt für Schritt an das Unternehmen heranzuführen. Es gilt, das Unternehmen inhaltlich kennenzulernen, aber auch eine emotionale Verbindung aufzubauen: Fördern Sie jede Form von Involvement. ●

Führen aus der Ferne

Julia Hummel hat an der Seite von Vater und Schwester ihren Platz im Familienunternehmen in Pirmasens gefunden. Ihr Leben in der Großstadt wollte sie dafür nicht aufgeben. Möglich machen dies eine klare Aufgabenteilung und ein enges Vertrauensverhältnis.

„flip*flop“ ist Teil der familiengeführten Bernd Hummel Holding mit Sitz in Pirmasens.

Fotos: Bernd Hummel Holding

Julia Hummel

Julia, gemeinsam mit deiner Schwester Anne-Katrin und deinem Vater Bernd Hummel bildest du seit 2008 das Dreiergespann der Bernd Hummel Holding. War das von Anfang an so geplant?
JULIA HUMMEL: Nein, eigentlich nicht. Nach meinem dualen BWL-Studium bei Otto habe ich erst einmal bei verschiedenen Modeunternehmen im Einkauf und im E-Commerce gearbeitet: Nach Zwischenstopps in Spanien und Asien zog ich von Hamburg in die Niederlande, wo ich für Mexx und O'Neill tätig war. Dann haben sich neue Perspektiven in unserem Familienunternehmen eröffnet.

Gab es ein Schlüsselmoment, das dich dazu bewegt hat, ins Familienunternehmen einzusteigen?
Es gab kein bestimmtes Ereignis. Aber ich hatte schon länger das Bedürfnis, selbstständiger und freier von Hierarchien und Firmenpolitik zu arbeiten. Hinzu kam, dass meine Schwester bereits in unser Familienunternehmen eingestiegen war und mich die Marke „flip*flop“, die mein Vater 2003 übernommen hatte, sehr reizte.

Ich war also bereit für eine Veränderung, aber noch nicht bereit für einen Umzug nach Pirmasens. Daher übernahm ich in einem ersten Schritt die Verantwortung für die Eröffnung unseres „flip*flop“-Stores in Amsterdam. Schnell kamen weitere Aufgaben hinzu und ich wurde mehr und mehr ins Unternehmen eingebunden. Nach drei Jahren Pendeln zwischen Amsterdam und unserem Hauptsitz bin ich wieder nach Pirmasens gezogen.

Wie hat sich seitdem deine Rolle im Unternehmen verändert?
Ich habe die direkte Verantwortung für mehrere Unternehmensbereiche und Teams übernommen. Nach einigen Jahren musste ich mir jedoch eingestehen, dass mir das Großstadtleben fehlte. Also gab ich das „Klein-Klein“ des Tagesgeschäfts und die Teamführung ab und wandte mich Aufgaben und Bereichen zu, die keine dauerhafte Präsenz am Hauptsitz erfordern. Inzwischen lebe ich in Hamburg und bin ein bis zwei Mal im Monat in Pirmasens. Es hat sich alles gut eingespielt. Meine Schwester pendelt ebenfalls, von Frankfurt am Main.

Wie hat euer Vater reagiert, als klar war, dass ihr nicht in Pirmasens bleiben wollt?
Das war kein Problem. Wir leiten unsere Verantwortungsbereiche völlig autark. Unser Vater hat uns von Anfang an umfassendes Vertrauen geschenkt. So konnte ich schon immer alle Themen angehen, die mir am Herzen lagen. Unsere Vereinbarung dabei lautet: Ich melde mich, wenn ich Hilfe brauche.

Was genau sind aktuell deine Aufgaben?
Im operativen Bereich haben meine Schwester und ich von Anfang an „cherry picking“ betrieben und uns die Bereiche herausgesucht, die uns am besten liegen. Ich verantworte das Licence-Management und das Business-Development unserer Marke „KangaROOS“, einschließlich Textilien und Accessoires. Anne-Katrin verantwortet „flip*flop“ und kümmert sich als Creative Director um Kollektionen, Markenführung, Produktentwicklung und Sourcing. Unser Vater übernimmt die betriebswirtschaftlichen Aufgaben. Zudem verantwortet er als erfahrener Schuhexperte unsere Hummel & Hummel Schuhmanufaktur in Münchweiler bei Pirmasens.

Mit 73 Jahren ist euer Vater nach wie vor der Kopf der Firma. Sprecht ihr in der Familie über seinen Rückzug aus dem Familienunternehmen?
Unser Vater hält als CEO die Fäden zusammen. Er ist ja auch permanent vor Ort. Wir entwickeln derzeit verschiedene Szenarien, wie es in Zukunft laufen könnte. Diese sind aber noch nicht spruchreif. Die Holdingstruktur der Firma mit verschiedenen GmbH bildet aber bereits eine gute Basis für eine strukturelle Neuordnung. Wir sind an dem Thema auf jeden Fall dran.

Kommt für euch ein Umzug zurück nach Pirmasens infrage, wenn euer Vater in den Ruhestand geht?
Das sehe ich für uns beide nicht. Wir haben nicht zuletzt auch in der Corona-Pandemie unter Beweis gestellt, dass wir unsere Arbeit auch aus der Ferne gut machen können.

Wie klappt die Zusammenarbeit in der Familie?
Wir setzen uns regelmäßig zusammen und stimmen uns ab. Die Firma sitzt aber auch immer wieder bei privaten Familientreffen mit am Tisch. Wir verstehen uns untereinander sehr gut und verbringen auch viel Freizeit miteinander. Das ist eine starke Basis, um sich in der Zusammenarbeit mit Wohlwollen und auf Augenhöhe zu begegnen.

Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein …
Natürlich haben wir auch Konflikte, aber die sind immer schnell vom Tisch, weil wir die Dinge direkt ansprechen. In so einem Fall ist es immer gut, die gemeinsame Perspektive in den Vordergrund zu stellen. Ich behalte dabei immer im Hinterkopf, dass alle nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und ihr Bestes für das Unternehmen geben. Das gilt für die Familie und in der Regel auch für die Mitarbeitenden.

Habt ihr eine Familienverfassung oder eine Inhaberstrategie festgelegt?
Nein, die benötigen wir auch nicht bei der Größe unseres Unternehmens. Alles ist übersichtlich und funktioniert sehr „smooth“.

Welche Themen möchtet ihr in der Zukunft vorantreiben?
Wir konzentrieren uns vor allem auf unser E-Commerce-Geschäft. Der Onlinehandel verlagert sich immer mehr auf die großen Plattformen. Bereits heute gehören Zalando und Amazon zu unseren größten Kunden. Dahinter müssen ein gutes Warenmanagement und eine intelligente Vermarktung stehen. Beim Marketing werden wir zukünftig noch stärker auf „Social Shopping“ setzen. Social Media sind schon heute für die Markenkommunikation unsere wichtigsten Kanäle. Zudem ist – und war schon immer – Nachhaltigkeit für uns sehr wichtig, nicht nur bei den Produkten, sondern auch im Sinne von langfristigen und partnerschaftlichen Geschäftsverbindungen.

Wie könnt ihr euch als vergleichsweise kleines Familienunternehmen gegen die Markenriesen mit den großen Marketingbudgets behaupten?
Wir setzen uns von der Konkurrenz ab, gerade weil wir anders sind. Unsere Herausforderung ist, „KangaROOS“ und „flip*flop“ als „love brands“ zu festigen: als Marken mit großer Ausstrahlung, die geliebt werden, die Zugehörigkeit und Werthaltigkeit vermitteln. Unsere Marke „KangaROOS“ – weltweit eine der ersten Sneaker-Marken überhaupt – profitiert von der einzigartigen „Made in Germany“-Produktion unserer Schuhmanufaktur. Die limitierten Sondereditionen richten sich an Sammler und Liebhaber unter dem Motto „handcrafted in Pirmasens with love“. Auch bei „flip*flop“ arbeiten wir in Form von Kollaborationen mit bekannten Marken zusammen, wie Vogue oder Porsche. Abgesehen davon haben wir gerade als Familienunternehmen die Möglichkeit, uns und die Werte, die wir verkörpern, mit der richtigen Message in den Vordergrund zu stellen. ●

> *„Unsere Vereinbarung lautet: Ich melde mich, wenn ich Hilfe brauche.“*
>
> Julia Hummel

UNTERNEHMEN

Bernd Hummel Holding

1972 übernimmt der gelernte Schuhmacher Bernd Hummel mit 23 Jahren die bereits schwächelnde Schuhfabrik seines Schwiegervaters in Pirmasens und geht erst einmal in die Insolvenz. Er beginnt, Schuhe aus Asien zu importieren. 1981 wird er Lizenznehmer der Mode- und Sneaker-Marke „KangaROOS“. Heute vertreibt die Bernd Hummel Holding „KangaROOS“-Schuhe in 23 Ländern, die vor allem in China produziert werden. In der Sneaker-Manufaktur Hummel & Hummel in Münchweiler bei Pirmasens werden darüber hinaus handgefertigte Sneaker in geringer Stückzahl hergestellt. Mit dem Erwerb der Marke „flip*flop“ 2003 kommen die Töchter ins Familienunternehmen – 2006 Anne-Katrin und 2008 Julia Hummel. Schritt für Schritt übernehmen sie Verantwortung als Gesellschafter- und Geschäftsführerinnen. Anne-Katrin Hummel führt heute gemeinsam mit Bernd Hummel die Geschäfte der flip-flop GmbH. Julia Hummel ist mit ihrem Vater Geschäftsführerin der Bernd Hummel GmbH, die das Lizenzgeschäft für „KangaROOS“ betreibt. Zu dritt bilden sie die Geschäftsführung der Bernd Hummel Holding, unter der das operative Geschäft und die Immobilienprojekte der Familie zusammengefasst sind. Im Zuge der vorweggenommenen Erbfolge hat Bernd Hummel die Mehrheit der Anteile der Holding an seine Töchter übertragen. Die Bernd Hummel Holding erwirtschaftet einen Umsatz von 55 Mio. Euro mit 65 Mitarbeitenden.

Foto: Anna Karaluk

EVA VALENTINA KEMPF UND LUTZ GOEBEL IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

„Wer in der jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden“

Seit drei Jahren führt die heute 29-jährige Eva Valentina Kempf mit ihrem Vater Lutz Goebel den Motorenspezialisten Henkelhausen. Mitte 2022 soll der Generationenübergang vollzogen sein. Im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, sprechen Vater und Tochter über Führung, Kommunikation und Mut.

Frau Kempf, in Kürze übergibt Ihnen Ihr Vater das unternehmerische Zepter – wie oft ist Ihnen auf Ihrem Weg dahin die Frage „Haben Sie eigentlich keinen Bruder, der das machen könnte?“ begegnet?

EVA VALENTINA KEMPF (EVK): (*lacht*) Zunächst ist die Antwort einfach: Ich habe keinen Bruder, sondern eine Schwester. Und tatsächlich wurde mir diese Frage bisher nicht oft gestellt, zumindest ist es mir nicht aktiv in Erinnerung. Ob das persönlich oder familiär bedingt ist – oder sich die Akzeptanz von Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen gesteigert hat, kann ich nicht sagen. Was unsere familiäre Konstellation betrifft, war es weder für meine Schwester noch für mich von Anfang an klar, ob und wenn ja, wer in das Unternehmen einsteigen wird. Allerdings haben wir schon sehr früh angefangen, über die Möglichkeit zu sprechen. Gleichzeitig haben wir vom Kindesalter an regelmäßige Berührungspunkte zu dem Unternehmen gepflegt, die später durch Praktika und Projekte im Unternehmen angereichert wurden.

Wurde über einen Einstieg in das Familienunternehmen explizit gesprochen? Gab es ein „Due Date“?

EVK: Über einen möglichen Einstieg haben wir durchaus gesprochen – das war vor allem ein Anliegen meines Vaters, aber es gab keinen Druck und auch kein fixes Datum. Nach meinem BWL-Studium an der WHU hatte ich mehrere Praktika absolviert. Vor und nach meinem Masterstudium in London war es mir vor allem wichtig, externe Berufserfahrung zu sammeln. Ich wollte mich bewusst breit aufstellen und habe mich zunächst für einige Jahre für einen Weg in der Unternehmensberatung entschieden.

Irgendwann kam der Zeitpunkt, an dem ich mich beruflich neu orientieren wollte und zeitgleich wurden die Gespräche mit meinem Vater intensiver, es gab Unterstützungsbedarf von der jungen Generation. Es wurde relativ schnell deutlich: Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen. Das ist etwas, was man in einer Beratung nur zu einem gewissen Grad kann. Im eigenen Unternehmen kann und muss ich finale, verantwortungsvolle Entscheidungen treffen. Konkret wurde der Einstieg dann durch verschiedene Digitalisierungsprojekte.

LUTZ GOEBEL (LG): Auch wenn ich nie Druck auf meine Töchter ausüben wollte, habe ich natürlich schon sehr früh, vor mehr als zehn Jahren begonnen, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen. Ich habe zunächst Gesellschafteranteile übertragen und mich selbstverständlich gefreut, als meine Tochter dann auf mich zukam und Interesse an einer aktiven Mitarbeit im Unternehmen zeigte.

> *„Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen.“*
>
> Eva Valentina Kempf

Hatten Sie das Gefühl, dass Sie sich Ihr Standing beim Einstieg erkämpfen mussten?

EVK: Nun arbeite ich als Frau in einem noch primär männerdominierten und zugleich ausgesprochen technischen Bereich, der Maschinen- und Anlagenbaubranche. Zusätzlich steige ich als Tochter in das Unternehmen meines Vaters ein, in dem mich viele Mitarbeitende schon seit Kindesbeinen kennen. Da fragte der ein oder andere Mitarbeitende sich durchaus, wie die „kleine Eva“ wohl mal das Unternehmen übernehmen sollte. Mit meinem fundierten Background aus der Strategie-Beratung konnte ich diese Hürde dennoch oder gerade deshalb gut meistern. Wichtig ist mir, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und dabei meine Erfahrungen und Kompetenzen zielführend im Unternehmen einzubringen – ganz ohne Kampf um Anerkennung, sondern vielleicht eher mit Überraschungseffekt.

LG: Überraschungseffekt trifft es an dieser Stelle sehr gut. Ein Beispiel: Ich habe früher meine Meetings mit einem Stift und einem zusammengefalteten Blatt Papier geführt. Eva führte sofort eine klar strukturierte Meetingkultur ein. Sie kam top-vorbereitet in Besprechungen mit Präsentationen, die Ausgangssituation, Optionen und Ziele benannten. Das war eine grundlegende Änderung, eine positive Überraschung!

EVK: Meine Zeit in der Beratung hat mich auf die Konzeption und Umsetzung von Transformationsprozessen vorbereitet. Das Handwerkszeug, welches ich dort gelernt habe, kann ich nun natürlich sehr gut einsetzen.

Herr Goebel, Sie wissen, wie es sich anfühlt, als eigenverantwortlicher Unternehmer und Quereinsteiger in ein Unternehmen hineinzuwachsen. Rückblickend: Was haben Sie daraus gelernt, was möchten Sie Ihrer Tochter mit auf den Weg geben?

LG: Meine Ausgangsituation war natürlich etwas anders. Mein Vater war sehr früh verstorben und eine mögliche Zusammenarbeit mit meinem Onkel war aus verschiedenen Gründen nicht der richtige Weg für mich. Über die Nachfolge an sich wurde vor seinem Tod auch leider nicht gesprochen. Somit verkaufte ich damals meine Anteile an unserem ehemaligen Familienunternehmen Achenbach Buschütten. Dennoch war mein Bestreben groß, wieder als Unternehmer tätig zu sein. Daher entschied ich mich 1998 für einen Einstieg in das Unternehmen Henkelhausen im Rahmen eines Management-Buy-in, das heute zu 100 Prozent in unserem Familienbesitz ist. Eva und ich haben nun einen viel überlegteren Prozess, der sich über fast ein Jahrzehnt zog. Ich erinnere mich, dass ich bereits kurz vor dem Abitur, als meine Tochter 17 war, erstmals das Thema Nachfolge angesprochen hatte. Ist es eine Option? Besteht Interesse? Also ein Abklopfen der Eckpfeiler, ohne wirklich etwas festzuzurren. Vor etwa sieben Jahren haben wir begonnen, diesen Übergabeprozess mit Unterstützung einer wunderbaren, professionellen Mediatorin, Frau Rodenstock, zu strukturieren. Es war uns beiden wichtig, uns auf diesem Weg von extern und auch von einer Frau, die selbst aus einem Familienunternehmen stammt, gezielt begleiten zu lassen. Ich hatte ehrlich gesagt auch Sorge, dass ich sonst zu stark meine eigenen Ziele verfolge und meiner Tochter nicht ausreichend gerecht werde.

Meine Tochter hat jetzt den Stab übernommen, die Chance gewagt und trägt die Verantwortung. Ich bin sehr glücklich, dass sie diese Entscheidung getroffen hat, denn 50 Prozent aller Familienunternehmen bleiben nicht in Familienbesitz.

Sie sind nun drei Jahre im Unternehmen. Wie haben Sie die erste Zeit erlebt?

EVK: Am Anfang habe ich mich erst einmal drei Monate lang eingearbeitet, frei nach dem Motto: anschauen, analysieren, anpacken. Mir war einfach wichtig, die Organisation kennenzulernen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Henkelhausen tickt, und zu entdecken, wo Prozessoptimierungen nötig und nützlich sind. Es gab unzählige Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Abteilungen, ich habe alle Standorte und auch die Tochtergesellschaften besucht und mir so einen breiten Überblick verschafft. In diesen Zeitraum fiel zudem die Integration neuer Programme, wie einer Service-Software oder eines CRM-Tools. Hier habe ich die operative Umsetzung in einem Team geplant und begleitet. Wichtig ist, die Belegschaft für diese Projekte an Bord zu haben und hinreichend zu kommunizieren.

Wie offen sind Sie für Veränderungen? Welche Rolle spielen (weibliche) Führungskräfte in Veränderungsprozessen?

LG: Die Motoren- und Anlagenbranche befindet sich gerade in einer großen Umbruchphase. Es ist vollkommen unklar, wo es mit den Antriebsmotoren hingeht, ob der Dieselmotor verschwindet, wie schnell die Brennstoffzelle kommt oder wo die Elektromobilität zukünftig eingesetzt wird. Wir stecken mitten in diesem unsicheren und volatilen Wandel und müssen diese Veränderungen mit dem notwendigen Elan anpacken. Daher bin ich sehr froh, dass die neue Generation da ist, um Speed aufzunehmen. Wir brauchen bewusst junge Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die neugierig auf die Zukunft sind. Wer in der jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden. Für mich ist die zentrale Frage: Wie kommen wir als Unternehmen gemeinsam und erfolgreich in die Zukunft?

Wenn Sie an diese Umbruchsphase denken: Wie definieren Sie dann Führung?

LG: Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Arten der Unternehmensführung. Ich persönlich war nie der Patriarch, der von oben Mikromanagement betrieben hat. Vielmehr sehe ich mich als Quereinsteiger mit Weitblick, eine Person, die definitiv nicht allein in der Lage ist, einen Dieselmotor zu verkaufen. Für ein gutes Gelingen braucht es ein Team.

EVK: Ein Team ist immer stärker als ein Einzelkämpfer, bei Henkelhausen gab es bislang immer eine Doppelspitze. In der aktuellen Übergangsphase setzen wir dies sogar zu dritt fort. Der nun eingesetzte externe Geschäftsführer ist meine fachliche Ergänzung. Er betreut als Ingenieur den technischen, ich mehr den betriebswirtschaftlichen Teil, die Geschäftsbereiche im Unternehmen teilen wir uns auf. Für uns beide ist das selbstverantwortliche Handeln bis zum letzten Mitarbeitenden sehr wichtig – jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin muss intrinsisch die Unternehmenswerte forttragen und dabei Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig arbeiten wir mit vielen unterschiedlichen Generationen zusammen. Das geht vom gewerblichen Mitarbeitenden, der seit Jahrzehnten im Unternehmen ist, bis hin zur informationshungrigen und offenen Generation Z, die gerade die Ausbildung beginnt. Transparente Kommunikation hat daher für uns gerade in der aktuellen Phase des täglichen Wandels und der Übergabe oberste Priorität. Transformation und die Neuerfindung unseres Geschäfts bringen eine gewisse Unsicherheit und Skepsis in der Belegschaft hervor. Dieser Tatsache möchten wir durch offene und klare Kommunikation bestmöglich begegnen – und alle aktiv mit auf die Reise nehmen, sie befähigen, das Unternehmen mit uns gemeinsam zukunftssicher zu machen.

Kommunizieren Frauen anders?

EVK: Meiner Meinung nach hat Kommunikation nichts mit dem Geschlecht zu tun. Es ist vielmehr eine Generationenfrage und auch eine Typ-Sache. Die Unternehmenskommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt, diesem Wandel müssen auch wir begegnen und zeitgleich alle Mitarbeitenden abholen. Das machen wir beide als nächste Generation in der Geschäftsführung sehr intensiv und mit voller Verantwortung, ganz unabhängig vom Geschlecht.

Eine Frauenquote lehnen Sie ab, vielmehr stellen Sie die Frage, WARUM so wenige Frauen an der Spitze sind. Was muss sich ändern?

EVK: Ich benötige tatsächlich keine Frauenquote, sondern eine gute Qualifikation und Vorbilder, z.B. andere Frauen in Führungspositionen, die trotzdem eine Familie gründen. Wenn andere Frauen in der Geschäftsführung eine Frau sehen, die auch noch Kinder hat, dann ist das sicher für viele eine niedrigere Schwelle für den Einstieg. Genauso ist es in den technischen Berufen, je mehr Frauen es dort gibt und diese auch nach außen sichtbar sind, desto naheliegender ist der Einstieg für weitere Frauen. Unsere Frauenquote liegt derzeit bei rund 10 Prozent, hauptsächlich in der Verwaltung – das ist vor allem branchenbedingt. Auf jeden Fall ist es unser Ziel, die Quote gerade im Führungskreis zu erhöhen. Bei uns ist es so: Sind die Mitarbeitenden erst einmal bei uns im Unternehmen, wissen sie uns zu schätzen, und sehen, dass vieles möglich ist – vollkommen unabhängig vom Geschlecht. Die Herausforderung ist es, diese Möglichkeiten und unsere Offenheit dafür nach außen zu tragen und unsere Zielgruppe zu erreichen.

LG: Ich sehe den Einstieg in ein Familienunternehmen gerade für Frauen als große Chance, denn es bietet neben der großen Verantwortung einerseits auch die Chance, viel flexibler und leichter ein eigenes Familienleben mit einer Führungsrolle zu verbinden, als es in einem klassischen Konzern möglich wäre. Meine Tochter hat heute einen einjährigen Sohn und ich bin stolz, wie gut organisiert und professionell – aber auch mit der manchmal notwendigen Flexibilität – sie beide Seiten miteinander verbindet.

Haben Sie für den Übergang und auch danach eine Familiendoktrin entwickelt, an die Sie sich im gemeinsamen Umgang halten?

LG: Grundsätzlich brauchen Sie eine Governance, wenn Sie viele Gesellschafter haben und die Nachfolge nicht explizit geregelt ist. Bisher haben wir das im persönlichen Dialog geregelt. Für uns ist es etwas einfacher, da die ältere Tochter nicht in die Geschäftsführung des Unternehmens einsteigen wollte. Für die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung haben wir uns klare Grundregeln aufgestellt. Diese betreffen z.B. den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Offenheit in der Zusammenarbeit und den notwendigen gegenseitigen Respekt. Ein Machtgefälle gibt es zwischen uns dreien nicht. Hier wird nicht einem Patriarchen hinterhergelaufen, sondern wir gehen nebeneinander. Ich würde niemals meine Tochter bitten, mir einen Kaffee zu bringen – im Gegenteil, das mache ich für sie und ist für mich eine selbstverständliche Form der Wertschätzung. ●

> *„Ich sehe den Einstieg in ein Familienunternehmen gerade für Frauen als große Chance.“*
>
> Lutz Goebel

UNTERNEHMEN

Henkelhausen

Als Industriedienstleister für Antriebs- und Energietechnik vertreibt, wartet, repariert und modernisiert das familiengeführte Unternehmen Henkelhausen heute vor allem Dieselmotoren von „Off road“-Maschinen in der Bau-, Gleis- und Landtechnik sowie für den Bereich Marine und Netzersatzanlagen. Zukünftig setzt Henkelhausen auf mehr Innovation und Nachhaltigkeit, u.a. durch die Elektrifizierung dieser Geräte und als Systemintegrator für verschiedene Technologien.

„Wir setzen nicht auf Nachhaltigkeit, weil es hip ist. Wir sind der Überzeugung: Das ist der richtige Weg“

Zeitlos elegante Möbel – nachhaltig gefertigt. Dafür steht das Familienunternehmen von Stephan Sander und seiner Tochter Nina. Im Interview sprechen die beiden über die Stärken Vietnams als Produktionsstandort, ihren Anspruch, der nachhaltigste Möbelhersteller Deutschlands zu werden – und wie es ihnen gelingt, Privates und Geschäftliches zu trennen.

Foto: T&S, mpl

Stephan Sander und seiner Tochter Nina

Stephan, ihr produziert Möbel in Vietnam und nicht wie viele andere Unternehmen in China. Wie kam es dazu?
STEPHAN SANDER: Das ist historisch bedingt. Unser Produktionsschwerpunkt war von Beginn an in Vietnam. Mein Partner und Co-Geschäftsführer Thomas Berg lebt und arbeitet seit fast 20 Jahren in Vietnam. Wir produzieren also nicht nur dort, sondern haben ein eigenes Büro mit knapp 20 Mitarbeitenden. Und gerade in der Pandemie, die nur kurz nach unserer Neugründung anfing, hat es sich besonders ausgezahlt, dass wir einen Teil unseres Managements vor Ort haben. So konnten wir sicherstellen, dass die Produktion weiterlief, auch wenn es zwischenzeitlich durch die Lockdowns auch bei uns Fabrikschließungen gab.

Welche Herausforderungen bringt eine auf zwei Kontinente verteilte Wertschöpfungskette mit sich?
S: Wir haben sehr stabile Kundenbeziehungen und pflegen enge, familienähnliche Beziehungen zu den Fabriken, in denen wir fertigen. Das funktioniert, weil wir ständig vor Ort sind, weil wir Muttersprachler vor Ort haben, weil die Frau meines Partners Vietnamesin ist und intensiven Kontakt zu den Fabriken hält. Insofern hat es für uns in erster Linie Vorteile, auf zwei Kontinenten vor Ort zu sein.
NINA SANDER: Ein Vorteil ist auch, dass Stephan und Thomas das Unternehmen von Anfang an sehr digitalisiert aufgebaut haben. Wir arbeiten cloudbasiert und können dadurch alle auf sämtliche Daten zugreifen – in Vietnam und hier in Deutschland. Bei der Zusammenarbeit merkt man keinen Unterschied, bis auf die Zeitverschiebung. Eine Zusammenarbeit zwischen Frankfurt und Bremen würde ähnlich ablaufen.

Spürt ihr, dass der „Run“ auf Vietnam als Produktionsstätte zunimmt, weil immer mehr Unternehmen eine Alternative zu China suchen?
S: Ja, es gibt aktuell von sehr vielen Seiten Bestrebungen, die Produktion von China nach Vietnam zu verlagern, weil vieles dort noch günstiger und Vietnam sehr offen ist, was den Zuzug neuer Unternehmen angeht. Durch unsere engen Beziehungen zu den Fabriken bricht uns aber kein Geschäft weg, weil andere Firmen vielleicht ein paar Euro mehr bezahlen. Das ist zum Glück ein sehr partnerschaftliches Vorgehen und wir sind sehr glücklich dort.

Dennoch ist die Produktion in Vietnam häufig noch mit Vorurteilen behaftet. Viele Menschen assoziieren das Land mit Ausbeutung der Belegschaft und billigen Materialien. Wie erlebt ihr das?
N: Dass Vietnam zu den ärmsten Ländern der Welt gehört hat, ist 40 Jahre her. Das Land entwickelt sich in einem wahnsinnigen Tempo weiter, bspw. was Infrastruktur und Netzausbau angeht. Ich war im vergangenen Jahr für vier Wochen vor Ort und konnte mir ein Bild machen. Selbst in der hintersten Ecke einer Fabrik gibt es noch 5G-Netz, während ich in Deutschland oft nicht durchgehend telefonieren kann, wenn ich mit der Bahn von Bremen nach Hamburg fahre. Auch die Mentalität der Menschen hat mich begeistert: Alle sind wahnsinnig freundlich und liebenswürdig. Das macht die Zusammenarbeit sehr angenehm.
S: Dazu kommen die Arbeitskultur und die Motivation der Menschen: Ich erlebe eine extrem hohe Leistungsbereitschaft. Alle wollen sich einbringen, sind ehrgeizig, wissbegierig. Es macht einen Riesenspaß, mit ihnen zu arbeiten.

Ihr legt bei euren Produkten großen Wert auf Nachhaltigkeit. Was ist eure Motivation?
S: Wir machen das nicht, weil es gerade hip ist. Wir sind der Überzeugung: Das ist der richtige Weg. Das war auch ein ganz entscheidender Grund für die Gründung von mypureliving, unserem Onlineshop, mit dem wir seit zwei Jahren auch direkt an Endkunden verkaufen.
N: Mir ist es ganz wichtig, unserem kompletten Team klarzumachen, wie schlecht es unserem Planeten geht. Ich will nicht, dass die Kollegen nur mitmachen, weil Nachhaltigkeit in unseren Unternehmenswerten steht. Sie sollen die Dringlichkeit verstehen, etwas zu tun, und selbst eine Leidenschaft dafür entwickeln, die Welt ein Stückchen besser zu machen.

Und wie macht ihr die Welt besser?
N: Wir orientieren uns z.B. an den BSCI-Richtlinien, um die Einhaltung von sozialen Standards, etwa eine gerechte Entlohnung der Mitarbeitenden, sicherzustellen. Wir sind auch FSC-zertifiziert, errechnen unseren jährlichen CO_2-Abdruck, kompensieren die Emissionen und setzen uns Reduktionsziele. Wir sind aber auch nachhaltig bei Dingen, die der Kunde nicht sieht: Wir trinken im Büro z.B. nur Wasser von Viva con Agua und fair gehandelten Kaffee. Anfang des Jahres haben wir mit einem zwölfköpfigen Team 1.500 Bäume gepflanzt und an einer Schulung teilgenommen, um mehr über den Zustand unserer Wälder zu lernen.

Euer Ziel ist es, der nachhaltigste Möbelhersteller Deutschlands zu werden. Wie weit seid ihr auf diesem Weg?
S: Wir sind auf einem guten Weg, aber wir befinden uns auf einer Reise, bei der man wahrscheinlich nie ankommen wird. Es wird immer Dinge geben, die wir optimieren können. Es bleibt noch viel zu tun, z.B. bei Verpackungsmaterialien. Da können wir noch nicht komplett auf Plastik verzichten und probieren ständig neue Optionen aus. Gleichzeitig versuchen wir, Retouren so weit es geht zu vermeiden. Wir geben den Kunden lieber einen Rabatt, wenn etwas nicht zu 100 Prozent passt. Zusätzlich sind wir gerade dabei, die ersten komplett veganen Möbel zu entwickeln. Wir wollen zeigen, dass Design und Vegan zusammen funktionieren.

Mit Nina habt ihr eine Vertreterin der jungen Generation an Bord, die Nachhaltigkeit vorantreibt. Wie kam es dazu, dass du ins Unternehmen eingestiegen bist?
N: Ich hatte eigentlich nie geplant, Karriere im Familienunternehmen zu machen. Ich habe Hotelfachfrau gelernt und in Spanien Sport-, Event- und Medienmanagement studiert. In der Pandemie bin ich kurzzeitig wieder zu Hause eingezogen, habe meinen Bachelor beendet und einen Werkstudentenjob bei T&S angenommen. Das war als Übergangslösung gedacht, um etwas gegen die Corona-Langeweile zu tun. Nach meinem Bachelor-Abschluss lag es aber nahe, im Unternehmen zu bleiben, weil die Zusammenarbeit wirklich gut geklappt und Spaß gemacht hat. So habe ich kurz nach der Gründung als Brandmanagerin bei mypureliving angefangen. Heute verantworte ich dort als Prokuristin und CMO das operative Geschäft.

> *„Ich erlebe in Vietnam eine extrem hohe Leistungsbereitschaft.“*
>
> Stephan Sander

Familie und Beruf so eng zu verknüpfen, ist nicht immer einfach. Habt ihr Regeln für eure Zusammenarbeit aufgestellt?
N: Ja, uns beiden ist es wichtig, beruflich und privat zu trennen. Im Büro ist mein Vater deshalb immer „Stephan“ und nur zu Hause „Papa“. Da waren wir von Anfang an streng. Auch wenn es tagsüber mal Meinungsverschiedenheiten gibt, komme ich trotzdem abends zum Familienessen und lasse Büro dann Büro sein. Ich habe ein privates und ein Diensthandy. Stephan ruft, je nachdem in welcher Funktion er mich sprechen möchte, auf dem einen oder anderen an. Wenn das Diensthandy klingelt, sollte ich also rangehen. Wenn er privat anruft, kann ich auch mal wegdrücken (*lacht*).

> *„Im Büro ist mein Vater immer ‚Stephan‘ und zu Hause ‚Papa‘.“*
>
> Nina Sander

Loslassen und Verantwortung abgeben ist demnach bei euch kein Thema?
S: Nein, gar nicht. Gerade bei Themen wie E-Commerce, Social Media oder Service ist Nina wesentlich besser als ich. Da wäre ich ja verrückt, wenn ich diese Bereiche nicht in ihre Hände geben würde.
N: Ich habe das Glück, dass Stephan mir sein Vertrauen schenkt und mich wirklich machen lässt. Ich kann jederzeit meine Ideen einbringen und umsetzen – und ich darf Fehler machen. Denn das passiert auch, wenn man jung ist und ein Start-up leitet.

Was kannst du von deinem Vater lernen?
N: Gelassenheit. Im täglichen Geschäft merke ich manchmal, dass mich Dinge manchmal aus der Bahn werfen, während er durch seine jahrelange Berufserfahrung sehr gelassen bleibt.

Und Stephan, was kannst du von Nina lernen?
S: Den bedingungslosen Service-Gedanken und die absolute Kundenfokussierung, die sie aus ihrer Hotelausbildung mitgenommen hat. Sie versucht tagtäglich, den Fünf-Sterne-Standard, den sie aus dem Hotel kennt, umzusetzen. Manchmal sage ich: Das ist nicht leistbar. Aber bisher musste ich mich stets eines Besseren belehren lassen. Sie hat das gemeinsam mit ihrem Team immer im Sinne der Kunden gelöst. ●

UNTERNEHMEN

T&S Home & Living GmbH und mypureliving

T&S Home & Living hat sich auf die Fertigung innovativer Möbel spezialisiert und bildet dabei die komplette Wertschöpfungskette vom Design über die Produktion und Qualitätskontrolle bis hin zum Vertrieb und Versand der Möbel ab. Zum inhabergeführten Unternehmen, das rund 35 Mitarbeitende in Deutschland und Vietnam beschäftigt, gehört auch das Start-up mypureliving, das Möbel mit hohem Anspruch an Design und Nachhaltigkeit online an Endkunden verkauft.

„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 Kaffeekonzept, 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.

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

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

Wie haben Sie die Stabübergabe an Ihre Tochter erlebt?

SF: Ich bin sehr stolz darauf, wie Helen ihre neue Aufgabe und die Verantwortung als Geschäftsführerin lebt. 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.

Foto: Freund GmbH

Stefan Freund mit seiner Tochter Helen

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 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 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.

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 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.

> *„Der richtige Zeitpunkt der Übergabe spielt eine entscheidende Rolle.“*
>
> Stefan Freund

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 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 unterschwelligen Konflikten abseits des Arbeitsalltags den notwendigen Raum geben. Nicht zuletzt ist aber auch das 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 Austausch im Rahmen spezieller Nachfolgenetzwerke.

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. ●

„Den perfekten Moment gibt es nicht“

Nicholas Delkeskamp (30) hat 2021 die Nachfolge im Familienunternehmen DELKESKAMP angetreten, als alle Krisen zusammenkamen. Er würde es wieder so machen.

Nicholas Delkeskamp

Foto: Rolf Kamper

In drei freien Tagen, allein mit einem Buch in einem Park, hat Nicholas Delkeskamp das gemacht, wofür andere Jahre brauchen. Er hat sich entschieden, die Nachfolge im gleichnamigen Familienunternehmen zu übernehmen. Das war im Jahr 2020, in dem Jahr, in dem die Corona-Pandemie, Lieferkettenprobleme und die Energiekrise starteten. 2022 kam der Ukraine-Krieg noch dazu. Wer in dieser Gemengelage, erst recht in einer energieintensiven Branche, das Steuer übernimmt, der muss das wirklich wollen.

Nicholas Delkeskamp wollte. Und seit dem 1. Januar 2023 führt er nun als geschäftsführender Gesellschafter (CEO) in fünfter Generation das 127 Jahre alte Familienunternehmen DELKESKAMP gemeinsam mit Geschäftsführer (CFO/COO) Felix Levold (54).

Das ist nicht selbstverständlich. Sein Vater Stefan Delkeskamp führte das Unternehmen bis dahin 25 Jahre allein, weiß alles über die Firma, kennt jeden, ist eine lokale Größe. Enorme Fußstapfen also. „Mein Vater hat mir die Entscheidung aber überlassen. Auf Familienfesten wie Weihnachten und Ostern kam das Thema natürlich immer mal wieder auf den Tisch“, berichtet der Sohn.

2020 bat der Vater um eine klare Entscheidung, verbunden mit dem Angebot, zwei Jahre mitzuarbeiten und dann eine endgültige Entscheidung zu fällen. Ein Nein wäre absolut okay gewesen. Nicholas’ anderthalb Jahre älterer Bruder kam ebenfalls für eine Nachfolge infrage, hat aber – vorerst – abgewunken. Sollte er sich anders entscheiden, steht die Tür offen.

Auch Nicholas Delkeskamp – mit der Region sehr verbunden, Mitglied bei der Freiwilligen Feuerwehr Nortrup und im Sportverein – hatte als junger Mensch erst eine andere Idee: „Das Menschliche ist mir sehr wichtig. Ich wollte eigentlich Psychologie studieren.“ Damit liegt er im Trend. Immer mehr Töchter und Söhne von Unternehmern machen Karriere außerhalb des Familienunternehmens – oder sie gehen dort in den Aufsichtsrat oder Beirat.

Doch Nicholas Delkeskamp entschied sich anders, studierte Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und Kanada. „Danach wollte ich erst einmal selbst was machen. Fast fünf Jahre war ich in der Berliner Start-up-Welt unterwegs, verantwortete zuletzt Bereiche von 20 bis 25 Personen.“ Er erlebte den Aufstieg und die Ernüchterung der so selbstbewussten Gründerszene. „Sie hat in den vergangenen Jahren tiefe Einschläge erlitten. Venture Capital ist nicht mehr so investierfreudig. Dazu kam die Bankenkrise in den USA. Die Silicon Valley Bank ist zum Beispiel die Hausbank unzähliger US-Start-ups. Die Effekte kamen auch bei uns in Europa an.“ War die Zeit also reif für den Umzug von Berlin nach Nortrup im Landkreis Osnabrück?

„Ich wusste, den perfekten Moment für einen Einstieg gibt es nicht. Aber nach vier Jahren Start-up war 2020 der Punkt erreicht, an dem ich mich für drei Tage zurückzog, um alle Optionen einer Nachfolge und deren Auswirkungen auf mich und meine Frau zu bedenken.“ Nicholas Delkeskamp ist mit der Kanadierin Lauren verheiratet. Sie ist selbst Managing Director eines Start-ups. Die Pros und Contras wogen sie gemeinsam ab. Das bedeutete ihm viel. Die beiden schaffen, was nicht vielen gelingt, aber für Unternehmerfamilien oft existenziell ist. „Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir 24/7 aufs Beste zusammengearbeitet und zusammengelebt. Die räumliche Trennung fiel uns schwer.“

Stahlbad zum Einstieg

Zum 1. Januar 2021 trat er in das väterliche Verpackungsunternehmen ein. Im September 2021 übernahm er die Leitung des Geschäftsfeldes Schaumstoff mit 45 Personen. Im Februar 2022 brach der Krieg in der Ukraine aus. „Die Nachfolge in Krisenzeiten war nicht die Einfachste. Aber ich konnte viel lernen. Wir mussten einen langjährigen Geschäftsbereich schließen und die übrigen Bereiche neu strukturieren und ausrichten.“ Das sei nötig gewesen, um nicht die gesamte Delkeskamp-Unternehmensgruppe zu gefährden.

Für den jungen Kaufmann stimmte das Timing dennoch: „Für die Mitarbeitenden war die Tatsache, dass gerade jetzt die nächste Generation ins Unternehmen eintrat, sehr positiv.“ Das Signal habe Hoffnung, Zuversicht und Energie in die Neupositionierung gebracht.

Trotzdem sei der Wechsel vom Start-up zum Familienunternehmen anders gelaufen als geplant. „Ich konnte viel Wissen und Ideen aus der Start-up-Welt transferieren, aber nicht ganz so schnell wie gedacht.“

Vater im Aufsichtsrat

Sein Vater Stefan Delkeskamp wechselte als Vorsitzender in den neu gegründeten Aufsichtsrat des Unternehmens. Jetzt schaut er als oberster Kontrolleur dem Sohn und seinem Mitgeschäftsführer über die Schultern. Wie fühlt sich das an? „Unsere Aufgaben sind klar getrennt. Mein Vater hält sich aus dem operativen Geschäft raus, aber ich kann ihn jederzeit alles fragen. Bislang gab es noch keine wirklichen Reibungspunkte.“

Auch als geschäftsführender Gesellschafter entscheidet der Sohn nicht ganz allein. „Felix Levold und ich ergänzen uns gut und ich kann mich auf ihn verlassen. Er bringt die nötige Erfahrung mit, um Stabilität in das Unternehmen zu tragen, während ich meine Energie auch darauf fokussieren kann, wie wir das Unternehmen mit neuen Ideen für die Zukunft richtig aufstellen.“

Jetzt wird neu organisiert. „Früher trafen sich bis zu 22 Führungskräfte in einer klassischen Stabsstruktur zweimal im Jahr. Fast alle Entscheidungen gingen durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte sprachen zum Teil nicht regelmäßig miteinander.“ Ein Graus für einen Start-up-Erprobten. „Jetzt sind die Abteilungen nach Geschäftsbereichen aufgeteilt, in denen schneller und öfter kommuniziert wird. Zudem gibt es zwischen der Geschäftsführung und dem Führungskreis keine Geschäftsleitung mehr und der gesamte Führungskreis besteht nur noch aus neun Personen“, erklärt Nicholas Delkeskamp.

Generation Z

Mit ihm muss sich in Nortrup der erste Vertreter der Generation Z als geschäftsführender Gesellschafter durchsetzen – einer Generation, von der es heißt, ihre Hingabe an den Beruf sei signifikant geringer als die der Eltern. Und man kann es – gerade bei Unternehmerkindern – verstehen. Wer von klein an damit groß wurde, dass fast immer erst die Firma und dann die Familie kommt, wer erlebt hat, was wirtschaftliche Hängepartien für ein Privatvermögen bedeuten können – der hat gute Gründe, anders leben zu wollen.

Nicholas Delkeskamp sieht das seinem Naturell entsprechend eher nüchtern. „Unterm Strich geht es um körperliche und mentale Gesundheit. Es ist wichtig, darüber offen zu sprechen und als Unternehmen Mitarbeitende körperlich, aber vor allem auch mental zu unterstützen.“

Jede Person sei anders und könne unter anderen Arbeitsbedingungen trotzdem das Beste für die Firma geben. „Wichtig ist, dass man für sich selbst erkennt: In welchen Umgebungen kann ich mich konzentrieren und gute Arbeit leisten?“ Aber an eine Vier-Tage-Woche mit gleicher Leistung zum gleichen Gehalt, daran glaubt er nicht. „Wir haben massiven Arbeitskräftemangel und die Babyboomer gehen jetzt in Rente. Das ist doch logisch gar nicht machbar. Wer soll die ganze Arbeit ausführen? Automatisierung und Digitalisierung, selbst mit Zuwanderung, können das allein nicht auffangen.“

Welchen Rat gibt er Töchtern und Söhnen vor der Nachfolge-Entscheidung? „Die wichtigste Frage ist: Warum will ich das Familienunternehmen übernehmen? Will ich nur dabei sein, will ich die Geschäfte führen oder dem Unternehmen nur als Gesellschafter zur Seite stehen? Es muss ja nicht immer gleich die Geschäftsführung sein oder gar nichts.“ Zudem müsse man seinen Führungskräften vertrauen, aber auch die Fähigkeit besitzen, alle Abläufe im Unternehmen weit genug zu verstehen, um das große Ganze nicht aus dem Auge zu verlieren.

Im Oktober wird sich Nicholas Delkeskamps Blick aufs Leben nochmal erweitern. Seine Frau Lauren und er werden zum ersten Mal Eltern. „Die sechste Generation ist auf dem Weg“, erzählt er und eine kleine Portion Stolz schwingt mit. ●

> *„Mein Vater hält sich aus dem operativen Geschäft raus, aber ich kann ihn jederzeit alles fragen.“*
>
> Nicholas Delkeskamp

Mareike Boccola

„Wir wollen ein Entrepreneur-Denken fördern“

Mareike Boccola, Co-Owner der Hausschild Speedmixer GmbH & Co. KG, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partnerin bei Rochus Mummert, über kulturelle Unterschiede, Nachfolge, Führung und die Vorteile eines Familienunternehmens.

MAREIKE BOCCOLA IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

Frau Boccola, sind Sie mit dem Gedanken aufgewachsen, dass Sie das Unternehmen Hausschild irgendwann übernehmen werden?

MAREIKE BOCCOLA: Mein Vater hat mir in dieser Hinsicht nie Druck gemacht. Meine ältere Schwester ist Ärztin, da kam eine Übernahme nicht infrage. Für mich hatte mein Vater eine Bankausbildung als Erstausbildung mit anschließendem Studium im Kopf. Den Plan habe ich so nicht ganz verfolgt und bin direkt studieren gegangen. Ich habe, ganz klassisch, BWL gewählt.

Letztendlich hat sich alles aus Zufällen ergeben. Ich hatte mich nie strategisch darauf ausgerichtet, das Unternehmen von meinem Vater zu übernehmen. Mir war schon immer sehr wichtig, dass ich nicht einfach als Tochter ins Unternehmen einsteigen wollte. „Tochter von“ ist ja zunächst keinerlei Qualifikation. Ich habe viele Jahre im Ausland gelebt, u.a. in China und Abu Dhabi. Von dort aus habe ich dann erstmals begonnen, mehr für unser Familienunternehmen tätig zu werden, z.B. bin ich zu wichtigen Messen geflogen.

> *„Mir war schon immer sehr wichtig, dass ich nicht einfach als Tochter ins Unternehmen einsteigen wollte.“*
>
> Mareike Boccola

Sie leiten Ihr Familienunternehmen gemeinsam mit Ihrem Mann. Er ist Ingenieur. Eine gute Fügung?

Es war klar, dass mein Mann in Hamm nicht so schnell einen internationalen Job seiner Karriere und Leistung entsprechend finden würde. Es stand von Beginn an fest, dass wir auf keinen Fall pendeln wollten. Wir kannten es aus China, wie viel Zeitverlust das Pendeln mit sich bringt. Mein Mann interessierte sich schon immer für unser Produkt und je mehr er es aus seiner Perspektive als Ingenieur betrachtete, desto mehr Potenzial hat er erkannt. Am Ende hat es perfekt gepasst, dass wir das Unternehmen gemeinsam führen.

War Ihr Vater die erste Zeit auch noch operativ mit im Unternehmen aktiv?

Ja, das war eine wertvolle und wichtige Zeit. Ich habe früher Ferienjobs hier gemacht und dann war ich erstmal 20 Jahre weg. Wir kannten die ganzen Prozesse gar nicht. Mein Mann hat sich zu Beginn in die Produktion gestellt und erstmal geschraubt. Er wollte bis ins Detail wissen, wie es läuft. So lernte er von der Pike auf, wie die Maschinen funktionieren und wie unsere Produkte hergestellt werden. Danach arbeitete er in der Marktentwicklung und prüfte, an welchen Standorten wir noch nicht stark aufgestellt sind. Heute verkaufen wir in 40 Ländern und haben Partner in 10 Ländern. Ich habe mich parallel der Bereiche Marketing, Kommunikation und Vertriebsunterstützung angenommen. Bis zu dem Zeitpunkt wurde noch nie Marketing gemacht. Es gab also keinerlei Marketingmaterialien.

Haben Sie sich in diesem Zuge auch um die interne Kommunikation gekümmert?

Ja, vieles lief bis dahin auf Zuruf. Und dann sind wir relativ schnell gewachsen. Im ersten Schritt haben wir ein sehr detailliertes Organigramm erstellt. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert, eine grundlegende interne Kommunikation eingeführt. Diese Erfahrung haben wir beide aus dem Großkonzern mitgenommen. Weihnachtsfeiern und Sommerfeste gab es schon immer. Aber so etwas wie institutionalisierte Abteilungsleiter-Meetings gab es vorher nicht. Mir ist bewusst, dass interne Kommunikation einen wesentlichen Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden darstellt. Deshalb versuchen wir, auch viel in diese Richtung zu machen und alle mitzunehmen. Gemeinsam Erfolge feiern und gemeinsam Durststrecken durchleben.

Wie hat Ihr Vater darauf reagiert, dass Themen jetzt eine Rolle spielten, die es vorher über viele Jahre gar nicht brauchte?

Ich war sehr überrascht, wie gut er loslassen konnte. Er hat sehr schnell verstanden, dass er seinen Platz räumen muss, damit er nicht mehr als erster Ansprechpartner gesehen wird. Das ging direkt von ihm aus. Er wollte vermeiden, dass es da irgendwelche Unklarheiten gibt. Mein Vater hatte immer schon gesehen, was mein Mann und ich auf die Beine gestellt haben. Er brauchte sich keine Sorgen machen, insofern hatten wir in dieser Hinsicht nie Konflikte.

Hat Ihr Vater anders geführt, als Sie und Ihr Mann heute führen?

Wenn Sie heute durch die Reihen gehen und die langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, werden Sie hören, dass mein Vater immer da war. Er ging jeden Tag durch den Betrieb und hörte sich um, wo der Schuh drückte. Das haben wir von ihm übernommen. Für Mitarbeitende da zu sein und jeden Einzelnen wertzuschätzen – diese Kultur hat er eingeführt. In meinen Augen hatte er einen sehr guten Führungsstil. Ob mein Mann und ich vieles anders machen? Ich würde sagen, nein. In jedem Fall fordern wir von unseren Beschäftigten ein Mitdenken und Vorausschauen. Wir wollen ein Entrepreneur-Denken fördern – das bekommen Sie nicht, wenn nur die Person an der Spitze alles allein entscheidet.

Wie gehen Sie den allgegenwärtigen Fachkräftemangel an?

Ich setze mich sehr stark für das Thema ein. Wir haben neue Mitarbeitende lange Zeit immer über Mund-Propaganda bekommen, langsam stoßen wir an unsere Grenzen. Wir brauchen natürlich jetzt und in Zukunft junge, gut ausgebildete Talente. Gleichzeitig gilt es, das enorme Wissen unserer langjährigen Mitarbeitenden gerade in den Bereichen Forschung, Technik und Entwicklung für das Unternehmen zu konservieren. Wenn diese in Rente gehen, überlegen wir schon vorab, wie wir sie, z.B. als Senior Advisor, auch danach noch an das Unternehmen binden können.

Wie vereinen Sie Familienleben und Ihre Tätigkeit als Geschäftsführerin?

Ich plane meine Geschäftsreisen so, dass meine Eltern einspringen können. Unsere beiden Töchter sind das Wichtigste für uns und haben absolute Priorität. Deswegen mache ich auch viel Homeoffice und bin mittags, wenn es irgendwie geht, immer zu Hause. Das ist der große Vorteil, den man als Frau im Familienunternehmen hat. Man kann den Wert Familie in der Organisation hoch ansiedeln. Mir ist bewusst, dass diese Flexibilität, die mir das Unternehmen als Inhaberin schenkt, sehr besonders ist. Das gibt es woanders in der Form nicht.

Was würden Sie anderen Töchtern raten, die eine Nachfolge im Familienunternehmen antreten?

Von Anfang an klare Verantwortlichkeiten festlegen. Und ich würde immer raten, woanders zu lernen. Für den Distanzprozess ist es so viel wertvoller, wenn man die Möglichkeit hat, die Sporen irgendwo anders zu verdienen. Und als letzten Punkt rate ich, die freie Hand zu erbitten. Mein Vater hat immer gesagt; „Ihr dürft Fehler machen, macht sie halt nur einmal.“

Machen lassen – ist das auch der Tipp, den Sie der Seniorgeneration geben möchten?

Ganz genau. Und darauf vertrauen, dass Fehler immer eine Chance mit sich bringen, sich zu entwickeln und daraus zu lernen. ●

Foto: Siewert

„Erfahrungen und Fehler sollte man zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens machen“

Mitten in der Pandemie übernehmen die Geschwister Alicia und Nicolas Lindner das Naturkosmetikunternehmen Börlind. Im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, sprechen die Geschwister über Führung, Übernehmen und Loslassen.

Foto: Sven Cichowicz

Sie führen das Familienunternehmen Börlind als Geschwister gemeinsam. Wie kam es dazu?

ALICIA LINDNER (AL): Mein Bruder und ich sind mit Börlind groß geworden. Unser Herz hängt an unserem Familienunternehmen und wir teilen von Kindesbeinen an die Liebe zur Naturkosmetik. Es war somit ein logischer und komplett intrinsischer Prozess, dass wir unsere Ausbildung auf die spätere Übernahme des Unternehmens ausgerichtet und zugeschnitten haben.

Wie haben Sie sich als Führungsduo aufgestellt?

NICOLAS LINDNER (NL): Wir haben uns vorab sehr offen über die Aufteilung unterhalten. Uns war wichtig, dass es eine klare Trennung im operativen Business gibt, dass jeder von uns finale Entscheidungen im jeweiligen Bereich treffen kann. Natürlich schließt das nicht aus, dass wir uns gegenseitig beraten und auch die großen zentralen Fragen gemeinsam entscheiden.

Sie sind bereits seit über zwei Jahren gemeinsam an der Spitze. Wie haben Sie die ersten Monate erlebt?

AL: Wir hatten tatsächlich einen besonderen gemeinsamen Start, da wir das Unternehmen von unserem Vater am 1. Januar 2020 offiziell übernommen haben. Bekanntlich hat kurze Zeit später die Corona-Pandemie begonnen. Zu diesem Zeitpunkt wusste niemand: Was passiert morgen? Wir konnten und mussten also einen eigenen Masterplan erstellen und uns auf uns selbst verlassen. Ich bin stolz, dass die Übergabe – selbst in dieser wirklich unsicheren und herausfordernden Zeit – sehr gut funktioniert hat.

Was war Ihre persönliche Überlebensstrategie?

NL: Für uns war klar: In dieser Situation stecken wir als Gesellschaft und als Unternehmen gemeinsam, also bewältigen wir sie auch gemeinsam. Unsere Haltung: maximale Transparenz, klare Kommunikation, dass auch wir auf Sicht fahren und auf den Input und die Kreativität unserer Mitarbeitenden angewiesen sind. Unsere IT hat im Akkord die Hardwareausstattung bereitgestellt und wir hatten das Glück, dass Software wie Microsoft Teams bereits implementiert war. So konnten wir den neuen Herausforderungen sehr schnell und agil begegnen.

Ältere Mitarbeitende kennen Sie seit Kindesbeinen an. Hat das Ihren Einstieg verändert?

NL: Ich denke, ich kann für uns beide sprechen, wenn ich sage, dass wir mit den zunehmenden Aufgaben ins Unternehmen hineingewachsen sind. Zunächst gab es viele Ad-hoc-Aufgaben, die schnell bewältigt werden mussten. Wir haben im Rahmen eines Traineeprogramms alle Teams und Abteilungen kennengelernt, waren viel mit dem Außendienst unterwegs und kamen so auch in Kontakt mit unseren Kunden und externen Partnern. Bei meinem Einstieg war gerade ein großer Bedarf in der Marketingabteilung. Heute würde ich sagen, dass meine Schwester aufgrund ihres fachlichen Backgrounds für diese Themen prädestiniert ist, aber sie war zum damaligen Zeitpunkt noch nicht im Unternehmen. Also bin ich da reingesprungen und die Abteilung ist bis heute bei mir geblieben.

Gehen Sie und Ihr Vater unterschiedlich an Themen heran? Wie offen erleben Sie beide Seiten hinsichtlich Veränderungen?

NL: Mein Vater entspringt einer anderen Generation. Für uns war klar, dass wir ihn mit unseren neuen Ideen zunächst würden überzeugen müssen. Wir hatten sehr intensive und wertvolle Diskussionen, haben viel über den Mehrwert verschiedener Ansätze gesprochen. Wenn unser Vater von etwas überzeugt war, dann hat er uns mit voller Unterstützung laufen lassen. Es gab also keinerlei Blockaden, sondern vielmehr wirkliches Interesse und den Wunsch, informiert zu sein und Neues zu lernen. Diese Herangehensweise war für den Anfang wahnsinnig wichtig und ausschlaggebend für unseren erfolgreichen gemeinsamen Weg im Unternehmen.

> *„Für uns war klar, dass wir unseren Vater mit unseren neuen Ideen zunächst würden überzeugen müssen.“*
>
> Nicolas Lindner

Welche Unterschiede erleben Sie beim Thema Führung? Führen Frauen anders als Männer? Gibt es Generationsunterschiede?

AL: Führung ist ein sehr komplexes Thema und von unterschiedlichen Faktoren geprägt, aus meiner Sicht vor allem von den Komponenten Zeitgeist und Persönlichkeit. Ich kann für mich sprechen, dass ich großen Wert darauf lege, dass Führung sich durch das gesamte Unternehmen zieht und auch auf den nach uns folgenden Führungsebenen großer Entscheidungsspielraum verankert ist.

NL: Ich kann dem nur zustimmen. Das Thema Führung auf das Geschlecht zu reduzieren, halte ich für zu plakativ. Es sind vielmehr die einzelne Person und ihr individueller fachlicher und persönlicher Background sowie die Dynamik des Teams, die die Qualität von Führung bestimmen.

Sie sind in der Kosmetikbranche tätig, die allgemein eine hohe Frauenquote aufweist. Wie stehen Sie dazu?

AL: Wir haben in unserem Unternehmen derzeit eine Frauenquote von rund 70 Prozent, auf Führungsebene von rund 50 Prozent – und das ist nicht erst seit unserem Einstieg so. Diese Zahlen sind nicht aufgrund einer auferlegten Frauenquote entstanden, sondern dynamisch infolge der Expertise und Persönlichkeit der Bewerberinnen. Und das ist auch gut so!

> *„Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und emotionaler Prozess.“*
>
> Alicia Lindner

Was möchten Sie anderen Töchtern und Söhnen raten, die eine Nachfolge im Familienunternehmen antreten?

NL: Erfahrungen und Fehler sollte man zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens machen und sich dabei in einem Fachbereich so gut aufstellen, dass man als echter Experte einsteigt und das Unternehmen es am Ende kaum erwarten kann, bis man da ist. Gleichzeitig sind eine starke Verbundenheit mit dem Unternehmen und eine hohe Identifikation mit den Produkten natürlich enorm wichtig.

AL: Zudem kann ich nur empfehlen, sich von extern begleiten zu lassen. Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und emotionaler Prozess. Es lohnt sich, dafür eine Person mit objektivem Blick dazu zu holen.

Haben Sie auch einen Tipp an die Senior-Generation?

NL: Grundsätzlich sollte sich gerade die Senior-Generation mit Blick auf die Übergabe ein paar zentrale Fragen stellen: Will ich überhaupt aufhören? Wie gehe ich damit um, wenn meine Nachfolge etwas besser macht als ich? Nur wenn die nachfolgende Generation diese Fragen positiv beantworten kann, sind eine erfolgreiche Übergabe und ein gutes Ankommen der nächsten Generation nachhaltig möglich. ●

ALICIA UND NICOLAS LINDNER IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

LAURA SASSE IM GESPRÄCH MIT SILKE FUSSBAHN

„Eine Krise ist die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln“

Dr. Laura Sasse, Vorstand Finance & Digital des Facility-Management-Anbieters Dr. Sasse Gruppe, spricht im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partnerin bei Rochus Mummert, über Erkenntnisse aus der Krise, Verantwortung und Möglichkeiten durch die Digitalisierung.

Frau Sasse, Sie haben 2022 mit Ihrer Schwester das elterliche Unternehmen übernommen. Welche Erfahrungen haben Sie besonders geprägt?

LAURA SASSE: Das Vertrauen und die Freiheit, die uns die erste Generation mit an den Start gegeben hat, waren Gold wert bei einem Start in eine sehr unruhige Wirtschaftswelt. Ein globales Krisenszenario mit Pandemie und Krieg erscheint auf den ersten Blick auch nicht als hilfreich, um von Beginn an eigene Akzente zu setzen. In der Realität hat uns das die Gelegenheit verschafft, Aufgaben wie Digitalisierung, Umstrukturierung oder Innovation beherzt und radikal anzugehen. Da war kein Platz für Kompromisse, da war unser Können gefordert. Dass wir agil geblieben sind und uns nicht haben einschüchtern lassen, ist Sasse-DNA pur.

Wie geht die Dr. Sasse Gruppe mit den sehr herausfordernden wirtschaftlichen Zeiten um?

Jeder Krisenmodus hat zwei Ausgänge. Man scheitert oder man geht gestärkt daraus hervor. Als verantwortungsbewusstes Familienunternehmen haben wir dort vorgesorgt, wo wir unsere Unabhängigkeit bei Entscheidungen behalten und wo wir Manövrierraum brauchen: mit substanziellen Rücklagen. Und wir haben uns über Jahrzehnte eine aktive Mannschaft aufgebaut, die mit Herz und Verstand hinter unserem Handeln steht.

Haben Sie als Familienunternehmerin einen besonderen Blick auf Krisen?

Egal, wie heftig uns der Wind entgegenweht: An der Haftung mit unserem eigenen Namen und mit unserem eigenen Geld gibt es nichts zu rütteln. Wir haben uns entschieden, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden ganzheitlich anzunehmen. Aus diesem Miteinander entsteht Vertrauen, dieses Vertrauen trägt Engagement und aus diesem Engagement schöpft jede und jeder im Team die Kraft für Veränderung. Darin steckt die Energie für Ideen und Initiativen, um neue Chancen zu erkennen und genau jene neuen Geschäftsmodelle aufzubauen, die uns gestärkt aus der Krise kommen lassen. Das hat eine Familie im Kleinen wie im Großen dutzendfach durchlebt, das entspricht auch unserer Haltung als Familienunternehmen. Ein Thema wie Nachhaltigkeit mit Blick auf die kommenden Generationen ist in unserem Denken und Handeln tief verankert. Das brauchen wir nicht neu zu lernen. Aber für unsere Kunden können wir umso überzeugendere Konzepte entwickeln, je mehr eigene Erfahrung wir vorweisen. Wir verstehen eine Krise als besondere Herausforderung und als eine neue Chance, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, für unsere Kunden.

Foto: Dr. Sasse GmbH

Dr. Christine, Clara, Dr. Laura und Dr. Eberhard Sasse (v.l.)

Wie hat die Dr. Sasse Gruppe auf die Herausforderungen der vergangenen Jahre reagiert?

Wir sind beim Thema „New Work“ in die Tiefe gegangen: In Zukunft sind die Leitenden gefordert, nicht nur in Hierarchien zu denken. Ihre Aufgabe liegt darin, Teams und Einzelne zu befähigen, Talente weiterzuentwickeln – und aus deren Reihen neue Verantwortliche zu gewinnen. Dazu gehört auch das Thema „Spurwechsel“ zu immer neuen Aufgaben und immer neuen Teams. Als Familienunternehmen haben wir das immer schon so gehalten, nicht zuletzt weil wir uns im persönlichen Gespräch auf dem Laufenden gehalten haben, wer sich wie und wohin verändern will. Das kommt uns auch beim zweiten Megatrend entgegen, der Digitalisierung. Alle Mitarbeitenden sind heute über die Sasse-App vernetzt, für Führungskräfte und Kunden sind alle Leistungsdaten im Dashboard unverzüglich transparent. Qualitätsmanagement und Leistungssteuerung sind digital auf einem Niveau angekommen, dass wir sie als eigenständige Sasse-Merkmale positionieren. Wir können das, weil uns Digitalisierung und Automatisierung so viel Routine vom Leib halten, dass allen im Team wieder Zeit und Raum dafür bleibt, mit unseren Kunden über die wichtigen Stellschrauben in ihrer Liegenschaft zu reden. Weil wir die Daten dann auch noch intelligent nutzen, werden wir inzwischen auch zu Energieberatern. Wir haben das Wissensfundament für alle Objekte und Anlagen, um Schwachstellen aufzudecken, Verbräuche zu optimieren. Damit werten wir das Thema Facility-Management auf zum aktiven Beitrag jeder ESG-Bilanz.

UNTERNEHMEN

Dr. Sasse Gruppe

Das Münchner Familienunternehmen gibt es seit 46 Jahren. Das in zweiter Generation eigentümergeführte Unternehmen erwirtschaftet mit rund 6.550 Mitarbeitenden einen Umsatz von ca. 280 Mio. Euro. Es wird von den Schwestern Laura und Clara Sasse sowie ihrer Mutter Christine Sasse und Katja Böhmer im Vorstand geleitet. Mit dem Einstieg seiner Töchter in den Vorstand zum Jahreswechsel 2021/22 zog sich Eberhard Sasse aus dem operativen Geschäft zurück und übernahm den Aufsichtsratsvorsitz.

Sie sind auch für Digitalisierung und Nachhaltigkeit verantwortlich. An welchen Stellen kann Digitalisierung im Facility-Management unterstützen?

Ich sehe hier inzwischen Ansatzpunkte auf allen Ebenen – von der Verwaltung bis zu den Operations vor Ort. Zwei markante Beispiele: Ein durch Sensorik gesteuertes Workforce-Management oder der Einsatz von Robotik führen, erstens, dazu, dass wir sorgsamer und effizienter mit allen Ressourcen umgehen. Dabei reduzieren wir Materialeinsatz, Emissionen und Müll in signifikantem Umfang und verbessern damit sowohl bei uns selbst wie auch bei unseren Kunden die ESG-Bilanz. Zweitens können wir auf Basis intelligenter und effizienter Datennutzung spezifische Kunden-Dashboards entwickeln, die mehr Transparenz und effizientere Ressourcennutzung ermöglichen. Die Inbetriebnahme einer eigenen Cloud-Lösung, die wiederum Material- und Energieaufwand senkt, wird der nächste Schritt sein. Nicht zu vernachlässigen schließlich ist: Wir schaffen Lösungen für die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt, die von einer neuen Generation von Mitarbeitenden eingefordert werden. Das Gebot der Zukunft heißt: Flexibles Arbeiten schafft eine optimale Verbindung von Arbeiten und Leben.

Gibt es Erkenntnisse aus der Krise, für die Sie dankbar sind?

Jede davon hat mit Menschen und Persönlichkeiten zu tun. Ich war sehr beeindruckt, dass wir viele großartige Menschen im Team haben, die sich bemerkenswert ins Zeug legen. Das war wirklich erstaunlich. Da hat sich niemand versteckt, da waren alle präsent. Diese Sichtbarkeit von etwas, was scheinbar selbstverständlich ist, motiviert das ganze Unternehmen, es stärkt den Zusammenhalt. Es hat uns auch bestätigt, dass unser hohes Tempo bei der Digitalisierung gut für uns ist, weil es uns die Flexibilität gegeben hat, uns auf veränderte Umstände einzustellen. Daraus wiederum haben sich viele Impulse für neue Geschäftsfelder und Angebote ergeben.

VON JOHANNA SCHIRMER

Jung, weiblich, Chef: Lagebericht einer jungen Geschäftsführerin

Mit 21 Jahren trat ich die Nachfolge in unserem Familienunternehmen an. Der Übergang lief alles andere als geschmeidig: Quasi über Nacht fand ich mich in einer Position wieder, für die ich – und das gebe ich heute offen zu – nicht annähernd qualifiziert war. Auch unsere Mitarbeitenden brauchten ihre Zeit, um sich daran zu gewöhnen, dass nun der Dreikäsehoch von damals das Sagen hat. Was mir vor allem fehlte, waren Dinge, die in keinem Leadership-Seminar vermittelt werden:

Johanna Schirmer

Foto: Gantz-Gruppe

1. Die Angst vor dem Versagen

Muss ich als Chefin tatsächlich alles wissen und können? „Klar“, dachte ich, als ich als Geschäftsführerin in den Business-Alltag einstieg. In meiner Vorstellung musste ich die toughe Unternehmerin sein: keine Fehler machen, keine Fragen stellen, bloß keine Schwäche zeigen. Mein Anspruch lag in gefühlt unerreichbaren Sphären – mein reales Können auf Kniehöhe. Dieser Höhenunterschied war mir durchaus bewusst. Doch solange es niemandem auffiel, konnte ich ungestört mit meinem Hochstaplersyndrom durch das Unternehmen tingeln. Mein Motto: „Fake it, till you make it.“ Mit dieser Erwartungshaltung an mich selbst habe ich mich dermaßen unter Druck gesetzt, dass mir irgendwann jegliche Freude an meiner Arbeit abhandenkam.

Mein Versteckspiel ging erstaunlich lange gut, bis ich eines Tages heulend in der Gesellschafterversammlung zusammenbrach. Der Druck war einfach zu groß geworden. Ein simpler Fehler in der Interpretation unserer Bilanzen brachte mein Kartenhaus zum Einsturz. Im übertragenen Sinne hatte ich versucht, mit einem Thermometer die Geschwindigkeit eines Autos zu messen. Zu meiner Überraschung reagierten die Gesellschafter aber nicht verärgert oder belustigt – sondern verständnisvoll. Sie boten mir Hilfe an, nicht Spott. In diesem Moment lernte ich: Fehler sind menschlich und kein Weltuntergang. Heute kenne ich meine Stärken und Grenzen besser und weiß: Fehler sind wichtig für den eigenen Reifeprozess. Ich mache ständig Fehler und wachse daran.

2. Ein eigenes Team aufbauen

Einer dieser Fehler war z.B. die naive Annahme, dass ich als Nachfolgerin einfach den Vertrauten-Kreis meiner Vorgängerin übernehmen könne. Mit dieser Vorstellung fiel ich gehörig auf die Nase. Indirekt kannte ich die Juristen, Banker und Berater aus dem Kreis meiner Oma. Aus Tischgesprächen im Familienzirkel. Und aus kurzen Begegnungen, als ich in der Firma zu Besuch war. Etwas blauäugig dachte ich: Wenn diese Personen gut mit meiner Oma zusammengearbeitet haben, dann werden sie auch mir Vertrauen entgegenbringen.

Nur: In ihren Augen war meine Oma praktisch die Firma – ich nur die Neue. Ich musste einsehen, dass Omas Vertraute nicht automatisch meine sind. Als Nachfolger musst du deinen eigenen Vertrauten-Kreis aufbauen. Darin können Leute aus dem Vorgänger-Team sein. Du musst aber auch akzeptieren, dass nicht alle dir folgen möchten. Also musst du Leute finden, die wirklich Bock haben, mit dir zu arbeiten – die für ihr Thema brennen und dich unterstützen wollen.

3. Familiäre Altlasten über Bord werfen

In Unternehmerfamilien werden oftmals sogenannte transgenerationale Konflikte weitergegeben. Das sind Konflikte eines Vorgängers mit einem Geschäftspartner, Kunden, Kreditgeber etc., die durch Weitererzählung in der Familie am Leben bleiben – und sich in das kollektive Familiengedächtnis einbrennen. Bei uns war das die Geschichte von meiner Oma und dieser Hausbank: Als es der Firma eine Zeit lang nicht gut ging, half diese eine Bank nicht aus. Meine Oma fühlte sich damals ungerecht behandelt und stellte alle Geschäftsbeziehungen ein.

Als die Bank Jahre später wieder anklopfte, war auch mein erster Impuls: Ablehnung. Doch ich entschied, alte Fehden nicht weiterzuführen und Menschen immer danach zu bewerten, wie sie sich mir gegenüber verhalten. Meine Erfahrung mit der Bank war positiv, also warum in der Vergangenheit feststecken? Heute versuche ich, meine Konflikte selbst aus der Welt zu räumen. Damit spätere Generationen nicht mit Altlasten kämpfen müssen, die nicht die ihren sind.

4. Einsam an der Spitze

Ich habe schon sehr früh mein Leben der Karriere gewidmet und als junge Geschäftsführerin ganz alltägliche Dinge verpasst, wie mit den Freunden abends einen über den Durst zu trinken oder Hobbys auszuleben. Dafür gab es keinen Slot in meinem Terminkalender. Und selbst wenn ich mal die Zeit fand, mich mit Freunden zu treffen, fühlte ich mich bei Themen zum Unternehmen doch allein. Der Weg der Nachfolge im Familienbetrieb ist ein ungewöhnlicher. Einige Freunde konnten meine Probleme als Chefin nur teilweise nachvollziehen – was völlig okay ist. Auf Veranstaltungen und Kongressen für Familienunternehmer verlor ich das Gefühl der Isolation. Hier kann ich mich unter Ausschluss der Öffentlichkeit in geschützten Räumen mit anderen Familienunternehmern über meine Herausforderungen und Zweifel austauschen. Das gibt mir viel Energie.

Und mein Zeitmanagement? Nun, ich habe mir eingestanden, dass ich nicht Superwoman bin. Ein Unternehmen zu leiten, bedeutet auch mal, den Wäscheständer im Wohnzimmer zwei Wochen lang zu ignorieren. Freunde kommen zu kurz, und mein Schlafkonto ist regelmäßig im Minus. Ich habe zwar ein raffiniertes Zeitblocksystem entwickelt, das meine Woche in Mikroeinheiten aufteilt – aber selbst das ist kein Allheilmittel. Es gibt diese „Thatgirls“, die alles im Leben spielend leicht jonglieren. Ich gehöre definitiv nicht dazu. Ich weiß aber auch: Ich muss mir meine Freizeit selbst auferlegen. Und daran arbeite ich gerade. Vor allem Reisen hilft mir, meine Batterien aufzuladen und mit voller Motivation und Tatendrang in den tagesgeschäftlichen Wahnsinn zurückzukehren.

> *„Mein Versteckspiel ging lange gut.“*
>
> Johanna Schirmer

5. Die einzige Frau im Raum

In Gesellschafterversammlungen, Business-Meetings oder Banker-Treffen bin ich in der Regel die einzige Frau unter 30, die nicht zum Catering-Team gehört, sondern tatsächlich als geladener Gast am Tisch sitzt. Ja, das fühlt sich manchmal echt surreal an. Als wäre mein Platz dort eine Überraschung, eine Anomalie in der immer noch stark männerdominierten Business-Welt. Und dann geht es los: Kommentare zu meinem Aussehen, neugierige Fragen nach meinem Beziehungsstatus. Und natürlich der Klassiker: Männer, die mir die Welt erklären wollen, als hätte ich die letzten Jahre unter einem Stein gelebt.

Diese Treffen sind immer etwas einschüchternd. Allerdings stärken sie auch das Gefühl der eigenen Souveränität. Muss ich die Sprüche einfach so hinnehmen? Ist das der Preis für den Platz am großen Tisch? Ganz sicher nicht! Ich habe gelernt, meine Grenzen klar zu ziehen – diplomatisch, aber bestimmt. Wenn das Gespräch zu persönlich wird, lenke ich es zurück auf das Geschäftliche. Wenn mir jemand die Welt erklären will, zeige ich sachlich meine eigene Sicht auf die Dinge – auch, wenn sie meinem Gegenüber vielleicht naiv erscheint.

Es ist manchmal eine Gratwanderung, dadurch nicht als „schwierig“ oder „hysterisch“ abgestempelt zu werden. Aber wenn ich dafür sorge, ernst genommen zu werden, ohne mein Selbst zu verleugnen – dann ist das ein Sieg. Und wer weiß, vielleicht inspiriert es ja den einen oder anderen, beim nächsten Mal doppelt nachzudenken, bevor er die einzige Frau im Raum unterschätzt. ●

> *„Ich habe mir eingestanden, dass ich nicht Superwoman bin.“*
>
> Johanna Schirmer

ZUR PERSON

Johanna Schirmer

trat mit 21 Jahren die Nachfolge des Familienunternehmens, der Gantz-Gruppe, als Holding-Geschäftsführerin und Vorstand der Familienstiftung an. Die Gantz-Gruppe ist u.a. im Lebensmittelgroßhandel tätig. Im Schleudergang lernte Schirmer, was es heißt, ein Unternehmen zu führen. Über die Höhen und Tiefen als junge Chefin und Nachfolgerin erzählt sie in ihren Vorträgen. Mehr Infos: www.johanna-schirmer.de

Unsere Angebote für dich

LEADERSHIP RETREAT

Ein Event der etwas anderen Art erwartet dich im Glamping-Stil

Unser Glamping-Leadership-Retreat bietet dir den Rahmen, gezielt an deinen Führungskompetenzen zu arbeiten. Es geht um die Themen ‚Achtsam Führen' und Resilienz im Dreiklang von Impuls, Reflexion und Austausch. Du bist hier genau richtig, wenn du eine aktive Rolle in deinem Familienunternehmen hast, dich als Führungskraft weiterentwickeln und andere NowGens kennenlernen oder wiedersehen möchtest.

Termine und Anmeldung

DEIN MASTERPLAN!

Interaktive, digitale Workshop-Reihe für NowGens

Häufig arbeiten zwei Generationen im Nachfolgeprozess mehrere Jahre lang zusammen. Die wenigsten haben dafür einen Fahrplan. In diesem Seminar erarbeiten wir, welche Fragen für dich relevant sind und entwickeln deinen Masterplan.

Digital, 4 Sessions à 120 Minuten
Termine und Anmeldung

NEXTGEN KOMPAKT WORKSHOP

Orientierung, Auftritt und Vermögen für NextGens, die noch in der Rollenfindung sind

Du stehst noch am Anfang deines Berufsweges? Du bist noch nicht fest entschieden, ob und in welcher Rolle Du später vielleicht einmal Verantwortung im elterlichen Unternehmen übernehmen willst? Der NextGen Kompakt Workshop bietet Orientierung.

Termine und Anmeldung

NEXTGEN GESELLSCHAFTER BASICS

Gesellschafter Basics für NextGens, die ihre Gesellschafterrolle verantwortungsvoll wahrnehmen wollen

In unserem Seminar lernst du, Bilanzen und Jahresabschlüsse zu lesen, um Gesellschafter- oder Geschäftsentscheidungen zu verstehen oder zu treffen. Zudem erhältst du einen Einblick in die Rechte und Pflichten von Gesellschaftern sowie steuerliche Zusammenhänge.

Termine und Anmeldung

NEXTGEN RETREAT

Eine exklusive Plattform für den Erfahrungsaustausch unter jungen Familienunternehmern

In entspannter, informeller Atmosphäre wollen wir dich als (künftige) Geschäftsführer und/oder Beirat in Familienunternehmen zusammenbringen – in kleiner Runde, es soll ja familiär zugehen. Du schilderst deine Erfahrungen. Du stellst deine Fragen. Und du erfährst, welche Antworten andere in dieser Situation schon gefunden haben.

Termine und Anmeldung

Dein Weg zu uns

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

Britta Wormuth verantwortet als Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen die Qualifizierung, Beratung, Vernetzung und Inspiration von Inhabern, Beiräten, NextGens und Geschäftsführern.

Sie nutzt ihr umfangreiches Netzwerk, um Familienunternehmen bei der Besetzung ihrer Beiräte und Aufsichtsräte zu begleiten. Ihre Motivation ist es, Familienunternehmen noch besser zu machen – gemäß ihrem Motto: „Aspire to inspire before we expire“.

Britta Wormuth war mehr als 20 Jahre als Beraterin bei PwC tätig und auf die Begleitung von inhabergeführten Unternehmen fokussiert, mit den Schwerpunkten Digitalisierung und Transformation von Familienunternehmen.

Catharina Prym
Geshäftsführung
c.prym@intes-akademie.de
Tel.: 0228/854696-64/1

Catharina Prym ist Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen und ist als „Familienflüsterin“ (Manager Magazin) eine der führenden Expertinnen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Deutschland, Mitteleuropa und Afrika. Sie ist verantwortlich für die strategische Neuausrichtung der INTES, die Beratung von Unternehmerfamilien und das nationale und internationale NextGen-Netzwerk.

Als Systemikerin und Mediatorin liegt ihr Beratungsschwerpunkt in der inhaberstrategischen Begleitung von Unternehmerfamilien und der Arbeit mit Familiendynamik und Konflikten. Catharina Prym verantwortet als Partnerin den Bereich Family Governance Consulting bei PwC Deutschland und ist Familienunternehmerin in 15. Generation der Prym Gruppe.

Silke Fußbahn
Partnerin, Executive-Search-Beraterin
bei Rochus Mummert
silke.fussbahn@rochusmummert.com
Tel.: 0211/17399496

Silke Fußbahn ist Partnerin bei der Rochus Mummert Executive Consultants GmbH. Mit über 20 Jahre Management- und Führungserfahrung in Board-Funktionen in Konzernen und dem inhabergeführten Mittelstand verfügt sie über tiefgehende Kenntnisse in der Strategieentwicklung und -umsetzung, Business Development, Prozessoptimierung, Change Management, Post Merger Integration sowie im General Management eigenständiger Einheiten.

Zu ihren Schwerpunkten zählen Unternehmernachfolge – mit Fokus auf die besonderen Situationen bei weiblicher Nachfolge in Familienunternehmen sowie in Top Führungspositionen, Zukunftsausrichtung von Mittelstands- und Familienunternehmen, Aufsichts- und Beiratsbesetzungen, Beurteilung von Top-Führungskräften, Mentoring und Karrierecoaching.