

MEINUNGSBAROMETER.INFO

DAS FACHDEBATTENPORTAL

DOKUMENTATION

FACHDEBATTE

WIE RESILIENT SIND FAMILIENUNTERNEHMEN?

Welche Unterstützung familiengeführte Unternehmen bei den Herausforderungen der Zeit brauchen

Die Dokumentation beinhaltet alle Positionen, ausführliche Analysen und Prognosen zu dieser Fachdebatte sowie eine übersichtliche Management Summary.

Diese Dokumentation wird präsentiert von



Debattenlaufzeit: 13.09.2023 - 08.01.2025

INHALTSVERZEICHNIS

DEBATTENBESCHREIBUNG	4
AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER	5
MANAGEMENT SUMMARY	7
DEBATTENBEITRÄGE	11
FAMILIENUNTERNEHMEN ALS WICHTIGE SÄULE DER WIRTSCHAFT Welche Rahmenbedingungen die Unternehmen brauchen PROF. BIRGIT FELDEN Studiengangsleiterin Unternehmensgründung und -nachfolge Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	11
ÜBER GESUNDE UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND SICHERE ARBEITSPLÄTZE Was ein erfolgreiches Familienunternehmen für Rahmenbedingungen braucht DR. MARKUS THANNHUBER Vorstand Einhell Germany AG	15
ÜBER DIE NACHHALTIGKEIT UND STABILITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN Warum viele Hidden Champions und Weltmarktführer Familienunternehmen sind PROF. DR. ANITA ZEHRER Professor of Business Administration MCI Internationale Hochschule GmbH	18
KLASSISCHE FAMILIENUNTERNEHMEN MÜSSEN EINIGE DOGMEN HINTERFRAGEN Warum es diese Unternehmensform zu stärken gilt PROF. DR. MARKUS WEISHAUP Geschäftsführender Gesellschafter Weissman International	22
DIE FAKTOREN FÜR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN Und wie Familienunternehmen innovativ bleiben JOACHIM NICKELSEN Geschäftsführer Exzellenzwerk	25

RESILIENZ IST EIN SCHLÜSSELBEGRIFF UNSERER EPOCHE Wie Familienunternehmen widerstandsfähig gegenüber von externen Schocks bleiben PROFESSOR DR. RUDOLF WIMMER geschäftsführender Gesellschafter osb international	30
GEMEINSAM GESELLSCHAFTSPOLITISCHE HERAUSFORDERUNGEN LÖSEN Wie ein 75-jähriges Familienunternehmen in der VUCA-Welt resilient bleibt MARTIN KRENGEL Vorstandsvorsitzender WEPA Gruppe	36
WERTE WAHREN UND MIT WEITSICHT FÜHREN Wie das Gebäudereinigungs-Unternehmen Söffge Resilienz lebt BORIS SÖFFGE Geschäftsführung Söffge GmbH	41
"RESILIENZ IST EINE ÜBERLEBENSSTRATEGIE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN" Warum Resilienz heutzutage Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist DR. ALEXANDER SCHMIDT Berater für eigentümergeführte Unternehmen, Stiftungsvorstand osb Wien Consulting GmbH	48
IMPRESSUM	51

DEBATTENBESCHREIBUNG



INITIATORIN

DIPL.- JOURN. NIKOLA MARQUARDT

Founder & Herausgeberin

Meinungsbarometer.info

WIE RESILIENT SIND FAMILIENUNTERNEHMEN?

Welche Unterstützung familiengeführte Unternehmen bei den Herausforderungen der Zeit brauchen

Die Sorge um den Wirtschaftsstandort Deutschlands wird immer lauter: Der Geschäftsklimaindex ist im Keller, Studien sehen eine große Investitions-Skepsis. Teilweise wird die Produktion ins Ausland verlagert. Gerade Familienunternehmen stellt die aktuelle Situation vor große Herausforderungen.

Dabei gelten gerade sie als Rückgrat der deutschen Wirtschaft und als besonders resilient. Zeitgleich sind Familienunternehmen dabei, ein Imageproblem zu bekommen. Zwar sind sie beliebte Arbeitgeber, es fehlt ihnen in der Wahrnehmung - so aktuelle Studien - aber an internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

In unserer Fachdebatte besprechen die Expertinnen und Experten, vor welchen besonderen Herausforderungen Familienunternehmen derzeit stehen. Sie zeigen, welche Investitionshemmnisse wie abgebaut werden müssen - und welche Unterstützung Familienunternehmen daneben brauchen. Die Debatte soll aber auch aufzeigen, welche Strategien besonders wirkungsvoll für Familienunternehmen sind, um resilient zu bleiben und um den Wirtschaftsstandort Deutschland weiter aktiv mitzugestalten.

AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER



PROF. BIRGIT FELDEN

Studiengangsleiterin Unternehmensgründung und
-nachfolge

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin



MARTIN KRENGEL

Vorstandsvorsitzender

WEPA Gruppe



JOACHIM NICKELSEN

Geschäftsführer

Exzellenzwerk



DR. ALEXANDER SCHMIDT

Berater für eigentümergeführte Unternehmen,
Stiftungsvorstand

osb Wien Consulting GmbH



BORIS SÖFFGE

Geschäftsführung

Söffge GmbH



DR. MARKUS THANNHUBER

Vorstand

Einhell Germany AG



PROF. DR. MARKUS WEISHAUPT

Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman International



PROFESSOR DR. RUDOLF WIMMER

geschäftsführender Gesellschafter

osb international



PROF. DR. ANITA ZEHRER

Professor of Business Administration

MCI Internationale Hochschule GmbH

MANAGEMENT SUMMARY

08.01.2025 | SUMMARY

WARUM FAMILIENUNTERNEHMEN BESONDERS RESILIENT SIND

Und wie sie mit der Zeit gehen müssen



Nikola Marquardt - Herausgeberin Meinungsbarometer.info [Quelle: Meinungsbarometer.info]

Familienunternehmen gelten als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – und entsprechend der Gesamtlage stehen auch sie derzeit vor großen Herausforderungen. Dabei gelten Familienunternehmen als besonders resilient und nach aktuellen Untersuchungen sind sie auch besonders beliebte Arbeitgeber – sicher auch kein Nachteil in Zeiten des Fachkräftemangels.

In unserer Fachdebatte betont Prof. Birgit Felden von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin die starke Position von Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft. Aber: „Die Beliebtheit von Familienunternehmen als Arbeitgeber hängt nach unseren Forschungserkenntnissen vor allem mit der (fehlenden) Größe zusammen.“ So schwinde dieser Vorteil mit zunehmender Anzahl Mitarbeiter. Offensichtlich gelinge es kleineren Unternehmen besser, die bekannten Merkmale von Familienunter-

nehmen auch in die Belegschaft zu transportieren. Diese würden schließlich langfristiger denken, da sie daran interessiert seien, das Unternehmen über Generationen hinweg zu erhalten.

Auch für Österreich konstatiert Prof. Dr. Anita Zehrer von der MCI Internationale Hochschule in Innsbruck das Familienunternehmen eine wesentliche Rolle in Gesellschaft und Wirtschaft spielen. „Durch die Einbindung der Familie in das Unternehmen, stehen Familienunternehmen für Nachhaltigkeit, menschliche Verbindlichkeit, und sind authentisch. Die Mitarbeiterführung ist stark von Werten getragen.“ Das beruht aus ihrer Sicht vor allem auf dem positiven Unternehmergeist und der Einsatzfreude des Unternehmers oder der Unternehmerin. Familienunternehmen wiesen nach ihren Erkenntnissen weniger Mitarbeiterfluktuation auf. Über ein Viertel der Mitarbeiter sind danach länger als 10 Jahre im Unternehmen. „Als Grund wird Sicherheit, Vertrauen sowie die starke Identifikation und Motivation genannt“, erklärt die Forscherin.

Aus der Praxis weiß Dr. Markus Thannhuber, Vorstand der Einhell Germany AG, dass Familienunternehmen aufgrund ihrer Größe oftmals nur auf dem Heimatmarkt aktiv sind. Im gehobenen Mittelstand seien Familienunternehmen aber auch im Bereich Internationalisierung oft sehr gut aufgestellt. Jedoch agieren sie aus seiner Sicht anders als Kapitalgesellschaften. „Die Internationalisierung wird von Kapitalgesellschaften oftmals durch den Einsatz hoher Kapitalmittel vorangetrieben. Familienunternehmen investieren zumeist mit bereits erwirtschaftetem Kapital.“ Deswegen seien Familienunternehmen oft sehr solide und wirtschaftlich gesund aufgestellt. Sie agieren nach seiner Beobachtung mit gebotener Vorsicht und überwachen die unternehmerischen Prozesse sehr eng. „Für Arbeitnehmer ist das eine wichtige Message: Die gesunden Unternehmensstrukturen führen auch zu sicheren Arbeitsplätzen.“

In diesem Sinne betont Joachim Nickelsen, Geschäftsführer beim Exzellenzwerk. Dass ein Unternehmen zwei Dinge erkennbar machen muss: „Erstens für welche Werte, und zweitens für welche Mission es steht, also welches „Wofür“ es verfolgt.“ Da haben Familienunternehmen seiner Sicht Vorteile, denn auf dem Arbeitnehmer-

Markt würden sich die Menschen den Arbeitgeber aussuchen, der den eigenen Werten und Zukunftsvorstellungen entspricht. „Durch eine große Schnittmenge dieser beiden Faktoren zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer/in entstehen Identifikation und Motivation.“

„Das Grundziel von Familienunternehmen ist es ja, von Generation zu Generation das Unternehmen in einer wettbewerbsfähigen, gut aufgestellten Weise weiterzugeben“, bekräftigt Professor Dr. Rudolf Wimmer, geschäftsführender Gesellschafter von osb international. Diese transgenerationale Perspektive schaffe für diese Unternehmen grundsätzlich eine Langfristorientierung. Mit der aufrecht bleibenden Qualität ihrer unternehmerischen Verantwortung sei diese stets ein wichtiges stabilisierendes Element – gerade in besonders schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Diese Bedeutung zeige sich beispielsweise in dem Umstand, dass die Familie eine ausgesprochen zurückhaltende Ausschüttungspraxis realisiert und damit für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung Sorge trägt.

Auf die besondere Resilienz von Familienunternehmen geht Dr. Alexander Schmidt, Consultant bei osb international ein, schließlich ist diese für ihn zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. „In einer sich ständig verändernden Geschäftswelt geht es darum, die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber turbulenten Veränderungen im Blick zu haben und laufend weiterzuentwickeln.“ Gerade Familienunternehmen zeigen für ihn typischerweise ein hohes Maß an Resilienz. Ihre langfrist-Perspektive bei Entscheidungen und ihre Kunden- und Personenorientierung seien Teil der DNA und damit wesentlicher Bestandteil der Resilienz.

Für Boris Söffge, Geschäftsführer der Söffge GmbH, bedeutet Resilienz die Widerstandsfähigkeit gegenüber allen Faktoren, die im Außen stattfinden. „Diese externen Faktoren – zum Beispiel neue Gesetzgebungen – müssen fortlaufend geprüft und gefiltert werden, um vorausschauend zu erkennen, was sich im Markt ändert und wo sich gegebenenfalls Vorteile für unser Unternehmen ergeben.“ Daher bedeutet Resilienz für ihn auch, rechtzeitig zu reagieren und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

so zu führen, dass sie merken, dass wir stabil durch Krisen gehen können.

Beim Thema Resilienz spielt für Martin Krengel, Vorstandsvorsitzender WEPA Gruppe, der Mensch die entscheidende Rolle. Resilienz heißt für ihn, die Führungsmannschaft, die Mitarbeitenden und die gesamte Organisation robust aufzustellen. „Hier müssen wir uns die Frage stellen, wie wir es schaffen, Haltung zu zeigen, uns weiterzuentwickeln und Teamorientierung wirklich zu leben.“ Ein klares Zielbild, eine klare Kultur und Werteorientierung sind für ihn dabei zentral.

Für Andreas Dethleffsen, Geschäftsführer der HGDF-Familienholding, bedeutet Resilienz, sich immer wieder neu zu erfinden und diese Erfahrungen auch wieder weiterzugeben. Man bewege sich im ständigen Spannungsfeld zwischen Überlebenswillen und dem Bewusstsein, dass alles endlich ist. „Wir können zwar konkrete Pläne machen. Doch letztendlich müssen wir die Fähigkeit erlernen, mit all den unbekannten Faktoren besser leben zu können.“

Prof. (FH) Dott. Markus Weishaupt, Weishaupt Consulting, sieht Familienunternehmen so wie alle anderen, in eine neue Ära eintreten, die er „Diversifizierte Polykrisen-Epoche“ nennen möchte. „Überleben ist keine Selbstverständlichkeit mehr und wird zum wichtigsten Erfolgsziel. Agile Anpassung ist der Weg dorthin.“ Dabei müssen klassische Familienunternehmen aus seiner Sicht auch einige Dogmen hinterfragen, die bisher als Erfolgskriterien galten. „Echte Kooperation mit ausgewählten Organisationen und die Öffnung des Kapitals für strategische Partner und Mitarbeiter, zusehends auch familienexternes Management, Diversität in den Gremien und Führungskreisen, echte Innovation neben der klassisch inkrementellen, digitale Kompetenz in allen Bereichen und die aktive Positionierung als attraktiver Arbeitgeber werden erfolgsentscheidend sein.“

DEBATTENBEITRAG

04.10.2023 | INTERVIEW

FAMILIENUNTERNEHMEN ALS WICHTIGE SÄULE DER WIRTSCHAFT

Welche Rahmenbedingungen die Unternehmen brauchen



Prof. Birgit Felden - Studiengangsleiterin Unternehmensgründung und -nachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin [Quelle: Paul Leclaire]

"Familienunternehmen haben in Deutschland eine starke Position in der Wirtschaft und sind gut aufgestellt", die Beraterin forscht und lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. An die Politik hat sie klare Forderungen und eine Reihe von Anregungen.

Familienunternehmer sind beliebteste Arbeitgeber, es fehlt ihnen in der Wahrnehmung nach aktuellen Daten aber an internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Wie sehen Sie die Lage der Familienunternehmer hierzulande?

Familienunternehmen haben in Deutschland eine starke Position in der Wirtschaft und sind gut aufgestellt. Aber die Beliebtheit von Familienunternehmen als Arbeitge-

ber hängt nach unseren Forschungserkenntnissen vor allem mit der (fehlenden) Größe zusammen. So schwindet dieser Vorteil mit zunehmender Anzahl Mitarbietender. Offensichtlich gelingt es kleineren Unternehmen besser, die bekannten Merkmale von Familienunternehmen auch in die Belegschaft zu transportieren: Sie denken langfristiger, da sie daran interessiert sind, das Unternehmen über Generationen hinweg zu erhalten. Das führt neben loyalen Mitarbeitenden auch zu stabilen Geschäftsstrategien und guten Kundenbeziehungen. Hilfreich sind dabei auch die Verwurzelung von Familienunternehmen in der Region und die Prägung des Unternehmens mit den Werten der Inhaberfamilie.

Diesen Vorteilen stehen jedoch Nachteile gegenüber, wenn es um die internationale Ausrichtung geht. Kleinere Familienunternehmen haben oft begrenzte finanzielle Ressourcen, was neben einem gewissen Kirchturmdenken ihre Fähigkeit zur Expansion und zum Wettbewerb auf internationaler Ebene beschränkt. Insgesamt sind Deutschlands Familienunternehmen jedoch unabhängig von ihrer Größe immer noch eine wichtige Säule der Wirtschaft. Eine professionelle Führung, eine kluge Nachfolgeplanung und die Bereitschaft zur Anpassung an sich verändernde Märkte sind entscheidend, um die Vorteile dieses Unternehmenstypus zu nutzen und die Nachteile zu minimieren.

Entgegen dem Trend der Investitionszurückhaltung plant jeder dritte Familienunternehmer höhere Investitionen in die Digitalisierung. Wie bewerten Sie das?

In den vergangenen Jahren hat man Familienunternehmen immer wieder unterstellt, sie hinken der digitalen Transformation hinterher, wo doch Digitalisierung zu einem wesentlichen Element für den langfristigen Erfolg von Unternehmen geworden sei. Und jetzt sollen sie auf einmal Vorreiter sein? Für mich klingt beides sehr pauschal.

In vielen Gesprächen mit Familienunternehmen habe ich eher den Eindruck gewonnen, das Familienunternehmen sehr differenziert an diese (und generell alle) Investitionen herangehen. Und wer begrenzte Ressourcen hat und nicht eben mal eine Anleihe am Kapitalmarkt tätigen kann, der tut auch gut daran. Natürlich steigern Investitionen in die Digitalisierung die Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen. Aber je nach Branche, Größe und Struktur in völlig verschiedenen Bereichen: die

Automatisierung von Prozessen, die Einführung von Datenanalysen oder die Verbesserung der Kundenkommunikation sind nur einige Beispiele dafür.

Für Familienunternehmen besonders wichtig sind die zusätzlichen Möglichkeiten, über digitale Kanäle eine noch engere Bindung zu ihren Kunden aufzubauen. Personalisierte Angebote, Online-Kundenservice und mehr helfen dabei, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen. Familienunternehmer-Podcasts und -SocialMedia-Aktivitäten tragen auch dazu bei, dass dieser Unternehmenstyp visibler wird und das hilft nicht nur dem Image.

Digitalisierung kann jedoch in anderen Familienunternehmen dazu beitragen, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und Kosten zu senken. Dies kann insbesondere für kleinere Familienunternehmen von Vorteil sein. Und schließlich sind es nicht nur marktseitige oder prozessuale Verbesserungen, die durch Digitalisierung geschaffen werden können, sondern auch neue Produkte und Dienstleistungen bis hin zum gänzlich geänderten Geschäftsmodell. Angesichts der sich immer schneller ändernden Umfeldbedingungen ist die Digitalisierung oft ein Schlüssel zur langfristigen Überlebensfähigkeit. Meines Erachtens haben Familienunternehmen das sehr wohl verstanden.

Als Investitionshindernis Nummer 1 für den deutschen Mittelstand gelten die Bürokratiekosten und Überregulierung. Was muss da passieren?

Ein ganz wichtiger Punkt ist meines Erachtens, dass die Politik endlich aufhört, sich die Schuld gegenseitig in die Schuhe zu schieben – und am Ende ist die EU schuld und wir können ja alleine gar nichts machen. Das führt vor allem bei den handlungsorientierten Familienunternehmen zu immer mehr Frust. Die Reduzierung von Bürokratiekosten und Überregulierung erfordert eine gemeinsame Anstrengung von Politik und Wirtschaft.

Politiker müssen sich des bürokratischen Aufwands bewusst sein, den ihre Entscheidungen für Unternehmen verursachen und bestrebt sein, diesen zu minimieren. Ich kann nicht glauben, dass wir im Bund, den Ländern und den Kommunen schon alle veralteten Vorschriften und unnötigen Genehmigungsverfahren überprüft und abge-

schafft haben. Auch die Förderung digitaler Lösungen und Verfahren, wie z.B. die Möglichkeit zur elektronischen Beantragung von Genehmigungen und die Digitalisierung von Behördenprozessen, ist unzweifelhaft ausbaufähig. Solange das nicht umgesetzt ist, muss die öffentliche Verwaltung kleine und mittlere Unternehmen bei der Bewältigung von bürokratischen Herausforderungen unterstützen.

Auch mittelständische Unternehmen können interne Prozesse und Verwaltungsstrukturen überprüfen, um sicherzustellen, dass sie so effizient wie möglich sind; dabei helfen auch digitale Technologien. Genauso wichtig ist es, über aktuelle Gesetze und Vorschriften informiert zu sein und nicht ob der ganzen Bürokratie den Kopf in den Sand zu stecken. Mitunter gibt es auch die Möglichkeit, in Branchenverbänden und über Kooperationen gemeinsam Ressourcen für die Bewältigung bürokratischer Herausforderungen zu bündeln.

Wie sollte die Politik Familienunternehmer im Übrigen unterstützen?

Indem Politik die Bedürfnisse und Herausforderungen von Familienunternehmen berücksichtigt und gezielte Maßnahmen entwickelt, um die Stabilität und das Wachstum des Mittelstands und der gesamten Wirtschaft zu unterstützen. Neben dem erwähnten Bürokratieabbau halte ich den einfachen Zugang zu Finanzierungsoptionen, wie z.B. Krediten und Darlehen zu günstigen Konditionen für elementar, um Familienunternehmen mit begrenzten Ressourcen beim Wachsen und Investieren zu unterstützen. Wichtig sind darüber hinaus Bildungs- und Qualifizierungsprogramme, um die Nachteile, die Familienunternehmen in diesem Bereich im Talentmanagement haben, auszugleichen. Die Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch steuerliche Anreize oder Zuschüsse kann Familienunternehmen helfen, innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Und schließlich – ein ganz wichtiges Anliegen – sollte die Politik immer wieder Anreize schaffen, damit Familienunternehmen die Nachfolgeplanung frühzeitig angehen: z.B. indem die Übernahme als attraktive Gründungsform auch bei Gründerinnen und Gründern beworben wird.

DEBATTENBEITRAG

05.10.2023 | INTERVIEW

ÜBER GESUNDE UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND SICHERE ARBEITSPLÄTZE

Was ein erfolgreiches Familienunternehmen für Rahmenbedingungen braucht



Dr. Markus Thannhuber - Vorstand, Einhell Germany AG [Quelle: Einhell]

"Unternehmerisches Handeln im Land muss Spaß machen und Sinn ergeben", erklärt Dr. Markus Thannhuber. Der promovierter System- und Verfahrenstheoretiker ist im Vorstand der Einhell Germany AG. Sein Vater Josef Thannhuber gründete das Unternehmen 1964. Heute arbeiten bei Einhell mehr als 2070 Mitarbeiter weltweit an Lösungen für Heim- und Handwerker, für Haus, Garten und Freizeit.

Familienunternehmer sind beliebte Arbeitgeber, es fehlt ihnen in der Wahrnehmung nach aktuellen Daten aber an internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Wie sehen Sie die Lage der Familienunternehmer hierzulande?

Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Größe oftmals nur auf dem Heimatmarkt aktiv, insbesondere kleine und mittelständische Familienunternehmen. Im gehobenen Mittelstand sind Familienunternehmen im Bereich Internationalisierung oft sehr gut aufgestellt. Jedoch agieren sie anders als Kapitalgesellschaften. Die Internationalisierung wird von Kapitalgesellschaften oftmals durch den Einsatz hoher Kapitalmittel vorangetrieben. Familienunternehmen investieren zumeist mit bereits erwirtschaftetem Kapital. Deswegen sind Familienunternehmen oft sehr solide und wirtschaftlich gesund aufgestellt. Sie agieren mit gebotener Vorsicht und überwachen die unternehmerischen Prozesse sehr eng. Für Arbeitnehmer ist das eine wichtige Message: Die gesunden Unternehmensstrukturen führen auch zu sicheren Arbeitsplätzen.

Entgegen dem Trend der Investitionszurückhaltung plant jeder dritte Familienunternehmer höhere Investitionen in die Digitalisierung. Wie bewerten Sie das?

Das ist sehr wichtig und sehr gut! Die Digitalisierung ist eine wesentliche Triebfeder für die Organisationsentwicklung und steigert in den meisten Fällen die Effizienz. Auch auf der Produktseite spielt die Digitalisierung eine große Rolle, denn auch hier schreitet diese Entwicklung bei den Produkten immer weiter voran. Generell ist die Digitalisierung ein wesentlicher Teil der Innovationsstrategie.

Als Investitionshindernis Nummer 1 für den deutschen Mittelstand gelten die Bürokratiekosten und Überregulierung. Was muss da passieren?

Hier stimme ich zu 100 Prozent zu. Das ist das Haupthindernis bei Investitionen. Was muss passieren? Wir brauchen ein Klima, das uns Freiheit zu handeln, Freiheit sich zu entfalten und unternehmerisch kreativ zu sein bietet. So würde das unternehmerische Handeln viel leichter von statten gehen.

Wir werden aktuell gehemmt durch Bürokratie und Überregulierung. Um hier etwas zu ändern, halte ich schlanke Prozesse und Motivationsanreize für die hier ansässigen Unternehmen für den besseren Weg.

Wie sollte die Politik Familienunternehmer im Übrigen unterstützen?

Unternehmerisches Handeln im Land muss Spaß machen und Sinn ergeben. Es muss möglich sein, dass wir uns leichtfüßig um Inhalte des Geschäfts kümmern und nicht darum, wie wir uns verwalten.

DEBATTENBEITRAG

01.11.2023 | INTERVIEW

ÜBER DIE NACHHALTIGKEIT UND STABILITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Warum viele Hidden Champions und Weltmarktführer Familienunternehmen sind



Prof. Dr. Anita Zehrer - Professor of Business Administration | Family Business Management, MCI Internationale Hochschule
[Quelle: MCI/ Alice Schnür-Wala]

"Grundsätzlich spielen Familienunternehmen eine wesentliche Rolle in Gesellschaft und Wirtschaft – sie sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft", erklärt Prof. Dr. Anita Zehrer von der MCI Internationalen Hochschule in Innsbruck. Sie sieht aber ein schwerwiegendes Problem und hat Forderungen an die Politik.

Familienunternehmen haben besonders loyale Mitarbeiter, eine Herausforderung ist aber der Generationswechsel. Wie sehen Sie die Lage der Familienunternehmer hierzulande grundsätzlich?

Grundsätzlich spielen Familienunternehmen eine wesentliche Rolle in Gesellschaft und Wirtschaft – sie sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Durch die Einbindung der Familie in das Unternehmen, stehen Familienunternehmen für Nachhaltigkeit, menschliche Verbindlichkeit, und sind authentisch. Die Mitarbeiterführung ist stark von Werten getragen. Das beruht v.a. auf dem positiven Unternehmergeist und der Einsatzfreude des Unternehmers/der Unternehmerin. Es ist empirisch belegt, dass Familienunternehmen weniger Mitarbeiterfluktuation aufweisen, d.h. es ist eine langfristige Bindung an den Betrieb zu beobachten. Über ein Viertel der Mitarbeiter sind länger als 10 Jahre im Unternehmen. Als Grund wird Sicherheit, Vertrauen sowie die starke Identifikation und Motivation genannt.

Eine der zentralen Stärken von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen und gleichzeitig wesentliche Besonderheit von Familienunternehmen besteht darin, dass durch die enge Verzahnung von Familie und Betrieb Entscheidungen in Familienunternehmen gleichermaßen von sachlichen und emotionalen Motiven geleitet werden. Weiters verfügen Familienunternehmen grundsätzlich über ein positives Image und einen hohen Stellenwert, denn sie haben eine starke Verankerung in der Region.

Obwohl viele Familienunternehmen als besonders erfolgsträchtig und überlebensfähig gelten, sind sie in einem Punkt äußerst krisenanfällig - nämlich bei der Übergabe an die nächste Generation. So belegen Studien, dass es von den 85% der Familienunternehmen weltweit nur 67% in die zweite, 32% in die dritte und 16% in die vierte Generation schaffen. Durchschnittlich werden Familienunternehmen nur 24 Jahre alt. Ungeachtet der zahlreichen positiven Eigenschaften, die Familienunternehmen verbinden, werden Fragen rund um die Nachfolge für besonders problematisch erachtet.

Familienunternehmen sehen sich als besonders innovativ. Wie bewerten Sie diese Einschätzung?

Studien zeigen, dass Familienunternehmer aufgrund der Langzeitorientierung des Betriebes eher risikoavers sind und Gewinne häufiger in das Unternehmen reinvestie-

ren. Anstelle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung steht die Nachhaltigkeit und Stabilität des Unternehmens im Mittelpunkt. Ziel ist die familieninterne Fortführung des Unternehmens über Generationen hinweg. Stabilität bedeutet allerdings nicht Stagnation. Familienunternehmen wird oft nachgesagt, dass sie mehr in der Tradition als in der Innovation verhaftet sind. Ich denke, wichtig ist die Anpassungsfähigkeit und –bereitschaft der Familienunternehmen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Viele Familienunternehmen sind bestrebt innovative Lösungen für ihre Kunden zu finden und sie sind grundsätzlich nahe am Kundenproblem. So handelt es sich bei vielen Hidden Champions und Weltmarktführer um Familienunternehmen.

Als ein Hindernis sehen die Familienunternehmen den Fachkräftemangel. Was muss da passieren?

Mitarbeiter-Management ist der erfolgskritische Faktor für alle Unternehmen. Der Fokus richtet sich aktuell vor allem auf die Mitarbeiterbindung, also jenen Teil einer Arbeitgebermarke, welcher sich nach Innen richtet. Das Ziel dabei ist, die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter:innen zum Unternehmen zu stärken, um dadurch die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu erhöhen. Im Hinblick auf die Personalgewinnung ist auf jene Aspekte genau zu achten, die die Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht von potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausmachen. Diese Faktoren gilt es hervorzuheben und zu kommunizieren. Employer Branding erfordert im Generellen eine klare interne und externe Haltung des Arbeitgebers, weshalb für erfolgreiche Maßnahmen eine enge Zusammenarbeit zwischen Marketing, Human Resources und Kommunikation erforderlich ist. Durch die Einbindung der Familie in das Unternehmen, stehen Familienunternehmen für menschliche Verbindlichkeit sowie auf eine auf die Mitarbeiter ausgerichtete Kultur und Wertschätzung. Familienunternehmen haben flache Hierarchien, ein vielfältiges Aufgabenspektrum und persönlichen Kontakt zur Unternehmensleitung zu bieten.

Wie sollte die Politik Familienunternehmer im Übrigen unterstützen?

Ich bin überzeugt, dass Familienunternehmen auch in Zukunft eine zentrale Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft haben werden. Dafür ist es aber essentiell, dass die Politik deren Herausforderungen und Bedürfnisse kennt. Die Wirtschaftswelt wird immer komplexer und dynamischer. Geschäftsmodelle vor 20 Jahren haben heute an Relevanz verloren. Bewährte und in der Vergangenheit erfolgreiche Marktstrategien werden buchstäblich außer Kraft gesetzt. Die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt signifikant zu. In allen Branchen und Unternehmensgrößen wird der Wandel Einfluss auf bestehende Geschäftsmodelle nehmen.

Was es hier braucht ist die Unterstützung der Unternehmen beim Zugang zu Finanzierungsoptionen bzw. die Schaffung steuerlicher Anreize zur Förderung von Wachstum und digitaler Transformation. Weiters ist der Bürokratieabbau essentiell, es müssen Bürokratiekosten und Überregulierung reduziert werden, damit wieder mehr Raum für Unternehmertum entsteht. Und auch bei der zentralsten Herausforderung von Familienunternehmen – der Betriebsnachfolge – gilt es von Seiten der Politik Anreize zu setzen, damit Nachfolgeprozesse frühzeitig gestartet und entsprechend unterstützt werden.

DEBATTENBEITRAG

06.11.2023 | INTERVIEW

KLASSISCHE FAMILIENUNTERNEHMEN MÜSSEN EINIGE DOGMEN HINTERFRAGEN

Warum es diese Unternehmensform zu stärken gilt



Prof. (FH) Dott. Markus Weishaupt - Geschäftsführender Gesellschafter, Weissman International [Quelle: Weissman International]

"Der Generationswechsel ist wohl die intensivste und risikoreichste Zeit in einem Familienunternehmen", erklärt Prof. (FH) Dott. Markus Weishaupt von Weissman International. Von der Politik fordert er in Steuerdingen mutige Entscheidungen.

Familienunternehmen haben besonders loyale Mitarbeiter, eine Herausforderung ist aber der Generationswechsel. Wie sehen Sie die Lage der Familienunternehmer hierzulande grundsätzlich?

Ja, der Generationswechsel ist wohl die intensivste und risikoreichste Zeit in einem Familienunternehmen, zumindest bis zur 5. Generation, denn bis dahin überleben nur

ca. 5% aller Familienunternehmen. Aber es ist auch die chancenreichste. Ohne junge Generationen, die im Unternehmen Verantwortung übernehmen und Antworten für die Herausforderungen unserer neuen Welt finden, überlebt keine Organisation. Das gilt für die Inhaberschaft, aber auch für die Mitarbeitenden. Familienunternehmen sind, so wie wir alle, in eine neue Ära eingetreten, die ich „Diversifizierte Polykrisen-Epoche“ nennen möchte. Überleben ist keine Selbstverständlichkeit mehr und wird zum wichtigsten Erfolgsziel. Agile Anpassung ist der Weg dorthin. Und hier sehe ich die Gefahr. Klassische Familienunternehmen müssen einige Dogmen hinterfragen, die bisher als Erfolgskriterien galten. Echte Kooperation mit ausgewählten Organisationen und die Öffnung des Kapitals für strategische Partner und Mitarbeiter, zusehends auch familienexternes Management, Diversität in den Gremien und Führungskreisen, echte Innovation neben der klassisch inkrementellen, digitale Kompetenz in allen Bereichen und die aktive Positionierung als attraktiver Arbeitgeber werden erfolgsentscheidend sein.

Familienunternehmen sehen sich als besonders innovativ. Wie bewerten Sie diese Einschätzung?

Ich teile diese Einschätzung nur bedingt, und zwar wenn es um inkrementelle Innovation geht, also darum kleine Verbesserungen an bestehenden Produkten zu realisieren. In der etwas weitreichenderen, oder gar disruptiven Innovation sind die überwältigende Mehrheit der Familienunternehmen nicht zu Hause. Die Voraussetzungen hierfür, sowohl finanziell als auch kulturell, sind nicht nur bei Familienunternehmen rar. In der derzeitigen digitalen, exponentiellen Entwicklung durch KI muss gerade in der Erarbeitung der Unternehmensstrategie viel genauer analysiert werden, welche möglichen Innovationen disruptive Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben könnten und wie man selbst eine wirkliche Innovationskultur aufbauen kann.

Als ein Hindernis sehen die Familienunternehmen den Fachkräftemangel. Was muss da passieren?

Ein altes Thema. Es geht schon seit mehr als 20 Jahren um den sogenannten Fachkräftemangel. Dabei tun sich Unternehmen heute fast leichter Fachkräfte zu finden

als gute Mitarbeitende ohne Fachausbildung, weil die Bereitschaft mittlerweile gestiegen ist, Fachkräfte entsprechend zu vergüten. Hilfskräfte gefühlt überzubezahlen ist eine "noch nicht" überwundene Hürde, die dann genommen wird, wenn man merkt, dass loyale und leistungsbereite Hilfskräfte weit wertvoller sind, als sie heute bezahlt werden. Auch müssen wir endlich aufhören über die sogenannte GenZ zu schimpfen, die anscheinend nur "work life balance" im Kopf hat und unverschämte Forderungen an die Arbeitgeber stellt. Familienunternehmen werden sich an die veränderten Arbeitsmarkt Rahmenbedingungen anpassen und attraktive Antworten auf die Fragen der neuen Generationen finden müssen. Es ist schon lange kein Geheimnis mehr, dass wir zusehendes nicht nur weniger Arbeitskräfte haben werden, sondern dass diese bereits heute aus verschiedenen Kulturkreisen kommen und die jungen Generationen nicht dieselben Arbeitsvorstellungen haben wie die Babyboomers.

Wie sollte die Politik Familienunternehmer im Übrigen unterstützen?

Die Politik muss sich als Befähiger verstehen, nicht als Verhinderer, als Schaffer von vorteilhaften Rahmenbedingungen, auf dass Unternehmen die bestmöglichen Voraussetzungen haben, um auf dem Weltmarkt erfolgreich zu sein. So ist u.a. die ewige Diskussion um die Erbschaftssteuer nicht zielführend. Familienunternehmen haben eine extrem relevante Bedeutung für die Wirtschaft und die Gesellschaft. Es gilt die Unternehmensform zu stärken, denn erfolgreiche Familienunternehmen sind die beste Unternehmensform, die es gibt. Familienunternehmen in der Übergabe zu besteuern hat vernichtende Auswirkungen. Der Verkauf von Unternehmen und Anteilen hingegen muss meines Erachtens so hoch besteuert werden wie Arbeit besteuert wird. Wenn Arbeitsleistung und Kapitalleistung (Dividenden und Anteilsverkauf) gleich besteuert würden, dann könnten wir Arbeit wahrscheinlich weniger besteuern als heute. Mutige Entscheidungen sind gefragt.

DEBATTENBEITRAG

09.11.2023 | INTERVIEW

DIE FAKTOREN FÜR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Und wie Familienunternehmen innovativ bleiben



Joachim Nickelsen - Geschäftsführer, Exzellenzwerk [Quelle: Exzellenzwerk/ Stefanie Kapra]

In "Greifbarkeit und Eindeutigkeit von Werten und Mission liegt die Chance der Familien-Unternehmen", erklärt Joachim Nickelsen. Der Autor, Management-Coach für Top-Führungskräfte im Mittelstand und Vortragsredner ist Geschäftsführer des Exzellenzwerks.

Familienunternehmer sind beliebte Arbeitgeber, es fehlt ihnen in der Wahrnehmung nach aktuellen Daten aber an internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Wie sehen Sie die Lage der Familienunternehmer hierzulande?

Wenn wir „hinter“ die abstrakten Daten schauen, hängt die Wettbewerbsfähigkeit

der Familienunternehmen stark mit zwei konkreten Faktoren zusammen:

Der erste Faktor ist die Kapazität, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Ganz praktisch ausgedrückt scheitert es oft an der Frage, wie viele Menschen im Unternehmen die Möglichkeit haben, durch die Welt zu reisen.

Beispiel: Ein Kunde von mir ist in Westeuropa mit Bau-Zuliefer-Produkten in der vierten Generation erfolgreich. Vor einigen Jahren wurden auch Großprojekte in Dubai und Saudi-Arabien beliefert. Das ist wirtschaftlich gescheitert, weil man keine ausreichenden personellen Möglichkeiten hatte, die Projekte vor Ort selbst zu managen. Es fehlte die Zeit, sich mit den „kulturellen“ Bedürfnissen der eingesetzten Sub-Unternehmer und Kunden auseinanderzusetzen. Die Produkte waren top, die personellen Möglichkeiten der Beziehungspflege vor Ort leider nicht.

Der zweite Faktor ist die Einzigartigkeit des eigenen Produkts.

Auch hier ein Kunden-Beispiel: Ein Familien-Unternehmen aus der Lebensmittel-Industrie. Einer der Gesellschafter nimmt sich persönlich Zeit, um regelmäßig Kunden in Amerika und Asien zu besuchen. Das Produkt hat neben erstklassiger Qualität ein extrem gutes Ansehen. Dadurch reicht es, durch konsequente Beziehungspflege die Bestell- und Lieferketten im Flow zu halten.

Was können Familienunternehmer selbst leisten, um eine gute und attraktive Arbeitgebermarke mit ihrem Unternehmen zu kreieren?

Ein Unternehmen muss zwei Dinge erkennbar machen: Erstens für welche Werte, und zweitens für welche Mission es steht, also welches „Wofür“ es verfolgt. Auf dem Arbeitnehmer-Markt können sich die Menschen den Arbeitgeber aussuchen, der den eigenen Werten und Zukunftsvorstellungen entspricht. Durch eine große Schnittmenge dieser beiden Faktoren zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer/in entstehen Identifikation und Motivation.

Beispiel: Mein Sohn hatte für den Start seines dualen Studiums zwei Optionen: einen Konzern mit 30.000 Mitarbeitenden – und ein Familien-Unternehmen mit 700 Menschen.

Er hat sich für das Familien-Unternehmen entschieden.

Der Konzern konnte mit seinen Massen-Prozessen nicht klar machen, für welche spezifischen Werte er steht. Meinem Sohn sind z. B. Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit extrem wichtig. Das konnte das Unternehmen mit seinem intransparenten, bürokratischen Bewerbungsprozess nicht nachweisen.

Im 700-Menschen-Unternehmen gab es einen engen, persönlichen Kontakt, mit ausführlicher Werksführung und verbindlicher, aufmerksamer Kontaktpflege. Auch konnte überzeugend dargestellt werden, was das Unternehmen mit seinen Produkten „in dieser Welt“ erreichen möchte, welche Vision es hat.

In dieser Greifbarkeit und Eindeutigkeit von Werten und Mission liegt die Chance der Familien-Unternehmen. Die Aufgabe besteht darin, Werte und Mission präzise und klar zunächst für sich selbst herauszuarbeiten – und dann konsequent nach außen zu kommunizieren und zu leben.

Familienunternehmen sehen sich als besonders innovativ. Wie bewerten Sie diese Einschätzung?

Das ist mir zu pauschal. Ein Familienunternehmen ist ja nicht per se innovativ.

In Unternehmen, die von der Gründungs-Generation geführt werden, gibt es oft den Geist „Das haben wir schon immer so gemacht – das kann nicht ganz so schlecht sein.“ Was dabei oft übersehen wird, sind z. B. stagnierende Geschäftszahlen, weil das Geschäft nur noch von treuen (und aussterbenden) Stammkunden getragen wird, aber schon länger keine Neukunden mehr hinzukommen.

Echte Innovation entsteht aus zwei typischen Faktoren:

Erstens: die Kinder übernehmen das Unternehmen. Sie haben die geistige Freiheit und den frischen Elan, alles erst einmal in Frage zu stellen. Bewährtes kann bleiben, und gleichzeitig haben sie oft den Mut, völlig neue Prozesse oder Produkte auszuprobieren.

Zweitens: die aktuelle Inhaber-Generation verbreitet aufgrund persönlicher Stärke und Mut eine Kultur von Vertrauen, Freiheit und Gelassenheit. Z. B. dadurch, dass Fehler als Lernchance und nicht als Problem betrachtet werden. Oder dass in eine F&E-Abteilung investiert wird, die explizit über Vertrauen und Freiheiten verfügt, die ihr von der Geschäftsleitung geschenkt werden.

Sie haben sich mit Ihrem Buch „Mit Mut, Freude und Gelassenheit führen“ einen Namen gemacht. Können Sie einen Trend erkennen, ob Familienunternehmer das in der heutigen herausfordernden Zeit besonders beherzigen und wie gut können sich die Unternehmer selbst führen?

In dem Buch wird ausführlich hergeleitet, dass die Resilienz und der Erfolg eines Familien-Unternehmens entscheidend davon abhängen, ob und wie die Schlüsselperson(en), also Inhaber oder Geschäftsleitung, mit sich persönlich umgehen. Das gilt auch – und insbesondere – in Krisenzeiten.

Ich vertrete die These, dass nur Menschen, die sich selbst sehr gut wahrnehmen können, sich auch in ihrer Führungs-Rolle bewusst und hilfreich steuern können. Durch dieses gute Selbst-Bewusstsein – im eigentlichen Wortsinn – entstehen erfolgskritische Fähigkeiten, wie z. B. Mitgefühl, Vertrauen, Mut und Resonanz. Dadurch, dass sich diese Fähigkeiten auf sich selbst beziehen, können sie auch nach „außen“ wirken, gegenüber anderen Menschen. Führungsfähigkeit, Teamgeist und Kultur des Unternehmens werden dadurch entscheidend geprägt. Diese Fähigkeiten passen perfekt zum Thema aus Ihrer vorherigen Frage.

In der Tat kann ich den Trend erkennen, dass junge Familienunternehmer/innen damit inzwischen sehr bewusst umgehen. Meditation oder andere Formen des mentalen Trainings gehören da oft schon zum guten Ton. Mittlerweile entdecken das aber zunehmend auch Unternehmerinnen und Unternehmer aus meiner Generation für sich, also Ü50 – und sind dann verblüfft, was sie dadurch Gutes bei sich und im Unternehmen auslösen.

DEBATTENBEITRAG

27.11.2023 | INTERVIEW

RESILIENZ IST EIN SCHLÜSSELBEGRIFF UNSERER EPOCHE

Wie Familienunternehmen widerstandsfähig gegenüber von externen Schocks bleiben



Professor Rudolf Wimmer - Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH [Quelle: Jules Stipsits]

Es gibt Familienunternehmen, die in der Vergangenheit in bemerkenswerter Weise eine Widerstandskraft gegenüber Krisen entwickelt haben und auch jetzt gut aufgestellt sind. Professor Rudolf Wimmer beschreibt die Resilienz von Familienunternehmen und führt Kriterien dafür auf, wie Unternehmen auch in Zeiten "externer Schocks" widerstandsfähig bleiben können. Er ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke sowie einer der Gründer des Managementzentrums Witten.

Wie sind Familienunternehmen in Krisen wie diesen – Sie bezeichnen Sie als externe Schocks - aufgestellt und welche Erfolgsmuster helfen ihnen, die Krisen zu meistern?

Das ist eine Fragestellung, die auch die Forschung zurzeit intensiv beschäftigt. Wie können Organisationen, insbesondere Unternehmen in der Wirtschaft auf Krisen reagieren? Durch die multiplen Krisen in unserer Gesellschaft und damit auch in der Wirtschaft ist eine außergewöhnliche Unsicherheit für die Weiterentwicklungen von Unternehmen entstanden. Das konfrontiert Unternehmen mit einer Vielzahl bislang nicht gekannter Herausforderungen. So gibt es im Moment wenig Planbarkeit und Berechenbarkeit über die großen Entwicklungen. Das ist für die Unternehmenssteuerung schon eine ganz besondere Challenge geworden. Diese aktuellen Entwicklungen haben nun auch den Fokus der Resilienz auf Organisationsebene ins Zentrum gerückt.

So gewinnt das Thema Resilienz in Fragen der Unternehmensentwicklung zurzeit eine zentrale Bedeutung und von daher ist Ihre Frage sehr berechtigt, ob speziell familiengeführte Unternehmen für diese Herausforderungen gut gerüstet sind. Und wenn ja, warum sie gut gerüstet sind. Hierein spielt auch die Frage, ob sie spezielle Potenziale mitbringen in einer solchen Phase, die eigene Überlebensfähigkeit besser in den Griff zu kriegen als andere Unternehmen. Ich muss hierauf antworten, dass man diese Frage nicht generell bejahen kann, dass Familienunternehmen per se besser gerüstet sind. Ein uneingeschränktes Ja gilt nur für solche familiengeführte Unternehmen, die in Bezug auf ganz bestimmte Faktoren gut aufgestellt sind.

Welche Faktoren sind das im Einzelnen?

Ich möchte sie hier kurz beschreiben. Was heißt es also, ein gut aufgestelltes, gut geführtes Unternehmen in Familienhand zu sein? Wenn es diese Rahmenbedingungen gibt, dann haben sich diese Unternehmen bereits in der Vergangenheit in einer Art und Weise entwickelt, dass ihre Widerstandskraft gegenüber solchen Verunsicherungen in einer bemerkenswerten Weise entwickelt ist. Und da ist ein zentraler Faktor schon der, dass auf der Eigentümerseite dieser Unternehmen eben eine Familie

steht und diese Familienkonstellation zur Folge hat, dass diese Unternehmen in ihrer Zukunftsausrichtung eine Langzeitperspektive vor Augen haben. Denn das Grundziel von Familienunternehmen ist es ja, von Generation zu Generation das Unternehmen in einer wettbewerbsfähigen, gut aufgestellten Weise weiterzugeben. Diese transgenerationale Perspektive schafft für diese Unternehmen grundsätzlich eine Langfristorientierung. Mit der aufrecht bleibenden Qualität ihrer unternehmerischen Verantwortung ist sie stets ein wichtiges stabilisierendes Element – gerade in besonders schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Diese Bedeutung zeigt sich beispielsweise in dem Umstand, dass die Familie eine ausgesprochen zurückhaltende Ausschüttungspraxis realisiert und damit für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung Sorge trägt. Die Familie auf der Eigentümerseite ist gleichzeitig auch ein stabiler Faktor für die Beschäftigten, aber auch für das Umfeld, zum Beispiel für Banken oder Lieferanten.

Ein anderer Effekt der Langfristorientierung von Familienunternehmen, der sie gegenüber überraschenden Krisenentwicklungen weniger verwundbar macht, ist ihr Bestreben, unter allen Umständen, ihre unternehmerische Unabhängigkeit aufrechtzuerhalten. Wenn man jetzt auf die aktuellen Turbulenzen schaut, dann gibt es neben den bereits genannten Merkmalen noch eine Reihe weiterer, die dafür Sorge tragen, die eigene Verwundbarkeit zu reduzieren.

Wie beschreiben Sie die Begriffe „Widerstandsfähigkeit und Resilienz“ von Familienunternehmen?

Zunächst möchte ich Ihnen in dem Punkt sehr zustimmen, dass der Begriff Resilienz in der Zwischenzeit zu einem führenden Schlüsselbegriff unserer Epoche geworden ist und sich in den vergangenen Jahren enorm weiterentwickelt hat. Das ist sicher darauf zurückzuführen, dass der Begriff den Umstand widerspiegelt, dass wir in einer Zeit leben, die diese außergewöhnlichen Krisenphänomene zu bewältigen hat, die sich wiederum wechselseitig, und zwar auf globaler Ebene, noch verstärken. Damit entsteht für Unternehmen ein ungewöhnliches Unsicherheitspotential. Wir müssen

auch davon ausgehen, dass es sich dabei nicht nur um ein kurzfristiges Phänomen handelt. Diese Verhältnisse werden über einen längeren Zeitraum unsere Gesellschaft prägen. Dafür sorgen schon die sich verschärfenden Folgen des Klimawandels sowie die zunehmenden geopolitischen Spannungen. Das führt dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, sich in ihrer Grundausrüstung der Unternehmensentwicklung neu orientieren zu müssen. Das heißt ganz praktisch: Das ökonomische Prinzip der kurzfristigen Gewinnorientierung als wesentliches Element der Unternehmenszielsetzung wird durch die aktuellen Entwicklungen grundlegend infrage gestellt.

Resilienz heißt demnach, dass man in der Lage ist, sowohl die aktuellen Krisenphänomene zu meistern und dabei gleichzeitig auch seine Fähigkeiten zu erweitern, Veränderungen in Gang zu setzen, die darauf ausgerichtet sind, die längerfristig Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Veränderungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen für die mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens müssen also auch gerade in Krisenphasen gezielt im Blick behalten werden.

Wie sollte Ihrer Ansicht nach die Politik Familienunternehmen unterstützen?

Das ist keine triviale Frage. Es ist verständlich und keineswegs überraschend, dass in der öffentlichen Diskussion natürlich immer wieder diese Frage im Mittelpunkt steht und die Politik mit einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Erwartungen konfrontiert wird, ganz speziell von den Wirtschaftsverbänden. In der Regel sind die Forderungen allerdings nicht als effiziente, wirkungsvolle Steuerungsmaßnahmen geeignet. Denn das Verhältnis zwischen politisch gesetzten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auf der einen und den Erfolgsmustern der wirtschaftlich operierenden Unternehmen ist sehr komplex. Bei diesem Wechselspiel muss man daher mit in Rechnung stellen, dass die Lösungserwartungen seitens der Verbände in Richtung Politik in der Regel nicht 1:1 umzusetzen sind. Meines Erachtens wäre es ein wichtiger Schritt, dass sich die Wirtschaftspolitik in Deutschland überlegt – und das tut sie schon seit Monaten – wie hier Rahmenbedingungen gesetzt werden können, um im Wettbewerb zum Beispiel mit den USA, England oder asiatischen Ländern zu bestehen bzw. zu einem Ausgleich zu kommen. Wie sinnvoll ist es hinsichtlich der internationalen

Wettbewerbsfähigkeit, die Energiekosten für den industriellen Sektor zu limitieren – sei es für die Zementindustrie, die Papier- oder die Stahlindustrie? Andererseits würde sich diese Eingriffsmöglichkeit des Staates dann auch wieder auf Umbaumaßnahmen dieser Unternehmen in Richtung erneuerbare Energien auswirken. Unter gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten gibt es natürlich viele Argumente, die auch dagegensprechen, solche Unterstützungsmaßnahmen aktuell zu setzen.

Ein zweiter Punkt ist aus meiner Sicht die deutliche Reduzierung der bürokratischen Belastungen. Viele zusätzliche Aufwände für Familienunternehmen kommen durch die verstärkten Regulationsanstrengungen der Politik zustande. Aus Unternehmenssicht bindet das viele personelle und finanzielle Ressourcen, stiftet aber letztendlich für das Unternehmen keinen Mehrwert.

Als dritten Punkt sehe ich, dass eine Vielzahl von familiengeführten Unternehmen unter dem sogenannten Fachkräftemangel leiden. Hier besteht die Erwartung, dass die Politik die Möglichkeiten der Integration ausländischer Mitarbeiter ausschöpft und die Situation dadurch verbessert. Das ist auf jeden Fall eine Möglichkeit, wo die Politik hilfreiche Rahmenbedingungen setzen kann.

Entgegen dem Trend der Investitionszurückhaltung plant jeder dritte Familienunternehmer höhere Investitionen in die Digitalisierung. Wie bewerten Sie das?

Ja, Gott sei Dank. Endlich ist jetzt auch in mittelständisch geprägten familiengeführten Unternehmen die Erkenntnis angekommen, dass es erforderlich ist, sich konsequent mit dem Thema der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Der aktuell hohe Investitionsbedarf spiegelt den großen Nachholbedarf in diesem Bereich der Wirtschaft wider. Um das klarer zu beschreiben: viele Unternehmen haben den ganzen IT-Bereich über Jahre als notgedrungenen Kostenfaktor irgendwie mitgeschleppt, das aber nicht strategisch und mit Priorität als Erfolgsfaktor angesehen. Das erfordert jetzt in den Familienunternehmen eine strategische Umpriorisierung und das ist nun in dem, was Sie in der Frage beschreiben, spürbar. Ich möchte hier allerdings die Erwartungen relativieren. Denn diese nun verstärkten Investitionen betreffen vielfach

noch nicht das hoch entwickelte Niveau, wie auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz mit ihren unendlichen digitalen Tools und Möglichkeiten. Viele Familienunternehmen sind noch intensiv damit beschäftigt, ihre „Digital Readiness“ herzustellen. Einen weiteren Investitionseinsatz und dementsprechend hohen Nachholbedarf sehe ich im Hinblick auf die Cyber Security. Denn viele familiengeführte Unternehmen sind prominente Angriffsziele und sind auch an dieser Stelle sehr verwundbar geworden. In der Digitalisierung ist demnach noch viel Luft nach oben.

Zur **langen Version** dieses Interviews mit Professor Rudolf Wimmer lesen Sie hier als [PDF](#)

Zu speziellen Fachinformationen zum Thema Familienunternehmen der OSB International gelangen Sie [hier](#).

DEBATTENBEITRAG

29.01.2024 | INTERVIEW

GEMEINSAM GESELLSCHAFTSPOLITISCHE HERAUSFORDERUNGEN LÖSEN

Wie ein 75-jähriges Familienunternehmen in der VUCA-Welt
resilient bleibt



Martin Krengel - Vorstandsvorsitzender der WEPA-Gruppe [Quelle: WEPA]

"Ein Unternehmen ist nur dann robust aufgestellt, wenn es einen Mehrwert für die Gesellschaft leistet", erklärt Martin Krengel, Vorstandsvorsitzender des Hygienepapierproduzenten WEPA. Dafür gibt es in seiner Unternehmensgruppe ein klares Zielbild, eine klare Kultur und eine klare Werteorientierung – vereint in einer niedergeschriebenen Zukunftsausrichtung.

Was bedeutet der Begriff Resilienz für Sie und welche Herausforderungen können Sie mit dem Fokus auf Resilienz besonders gut lösen?

Für mich spielt beim Thema Resilienz der Mensch die entscheidende Rolle. Resilienz

heißt für mich, die Führungsmannschaft, die Mitarbeitenden und die gesamte Organisation robust aufzustellen. Gerade in der VUCA-Welt hat das Thema an Bedeutung hinzugewonnen. Hier müssen wir uns die Frage stellen, wie wir es schaffen, Haltung zu zeigen, uns weiterzuentwickeln und Teamorientierung wirklich zu leben.

Ich glaube, durch ein klares Zielbild, eine klare Kultur und Werteorientierung sind die Herausforderungen gut lösbar. Mit einer niedergeschriebenen Zukunftsausrichtung in Form einer expliziten Unternehmensstrategie können wir resilient auch durch die krisenhafte Zeit kommen.

Unsere Familienverfassung, auf die wir uns als Unternehmerfamilie klar verständigt und die wir gemeinsam festgelegt haben, schafft großes Vertrauen, da wir unsere Werte und Themen auch innerhalb des Unternehmens transparent machen. Das gesamte Unternehmen und das Management mit seinen Teams können uns als Unternehmerfamilie vertrauen. So haben wir auch in Zeiten der Energiekrise und der Coronapandemie unsere wirtschaftliche Situation und die auf uns zukommenden Herausforderungen und unsere Lösungsansätze transparent kommuniziert. Darüber haben wir seinerzeit alle Stakeholder informiert - nicht nur unsere Mitarbeitenden, sondern auch unsere Kundschaft und Finanziers. Das genau so zu tun, ist ein wirklicher Lernprozess gewesen. Ohne die neu gelernte Transparenz in Krisenzeiten und der VUCA-Welt wären wir heute nicht derart transparent aufgestellt. Auch hier ist es wie in allen Bereichen des Lebens: Alles entwickelt sich Schritt für Schritt.

Ich gebe Ihnen ein konkretes Beispiel für einen großen Lerneffekt, den wir erfahren durften: Es gab während der Coronazeit das Gerücht, die Hygienepapierhersteller seien die großen Gewinner der Krise. Aus meiner Sicht gibt es in solchen Situationen nur Verlierer und keine Gewinner. Wichtig ist hier, wie wir in einer Krise reagieren, mit ihr fertig werden und wie wir es schaffen, uns intensiv mit den aufkommenden Herausforderungen auseinanderzusetzen. Das ist der wahre Lerneffekt.

Wie ist es Ihnen gelungen, das Thema Resilienz über Ihr Management und über

Ihre Führungskräfte auf die einzelnen Ebenen Ihres Unternehmens zu bringen und wie hat sich das auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?

Der Generationenwechsel auf meinen Sohn Andreas geht einher mit einem Wechsel der Führungskultur im Unternehmen. So hatten wir schon im Jahr 2019 unser „Perform & Transform“-Strategieprogramm festgelegt und dieses unternehmensintern transparent kommuniziert. Im Zuge dessen und um im Transformationsprozess zu bestehen, haben wir die Führung des Unternehmens breiter aufgestellt und damit für ein anderes Verständnis von Führung sowie Kultur gesorgt. Ein großes Risiko besteht nämlich darin, dass das Unternehmen zu sehr auf eine Person zugeschnitten ist. So haben wir in unserer Transformationsstrategie nochmals das Führungsverhalten und einen klaren Leadership-Gedanken definiert. Wir starteten damit, unsere derzeit 120 Führungskräfte noch einmal mehr auf für uns wichtige Leadership-Gesichtspunkte auszurichten und ein Trainingsprogramm für sie zu entwickeln. Wir haben daraufhin sehr viele Trainings im Unternehmen durchgeführt und mit Coaches zusammengearbeitet. Und glücklicherweise haben wir damit bereits 2019 begonnen, wodurch wir mit unserer Leadership-Ausrichtung noch vor Beginn der Corona-Krise und der Ukraine-Krise gut aufgestellt und auf die VUCA-Welt eingestellt waren. Das Leadership-Programm hat viel Schwung in unser Unternehmen gebracht und wir werden es fortsetzen. Wir sind heute überzeugt: Herausforderungen müssen unter Beachtung von Resilienzaspekten angegangen werden.

In einer Zeit, in der Produkte nicht gefertigt werden konnten und Lieferketten-Unterbrechungen alltäglich waren, war es besonders herausfordernd, unser Leadership-Programm weiter voranzutreiben. Auf das Jahr gesehen haben alle Führungskräfte jeweils zehn Tage im Leadership-Programm absolviert und standen damit für die alltägliche Arbeit nicht zur Verfügung – das muss zunächst erfolgreich bewältigt werden. Dass wir das so konsequent umgesetzt haben, führte zu großem Vertrauen bei unseren Mitarbeitenden. Für mich ist, wenn wir von Resilienz sprechen, das Wichtigste, die Führungsmannschaft und die Mitarbeitenden und damit die gesamte Organisation widerstandsfähig zu machen. Denn am Ende des Tages ist der Mensch der entscheidende Faktor.

Mit welchen Themen ist Ihr Team, die Sie für diese Thematik engagiert haben, aktuell im Schwerpunkt befasst?

Eine der größten Herausforderungen in unserer Branche ist es, dass wir von einem hoch volatilen Rohstoffmarkt abhängig sind.

Der zweite Punkt ist, dass die Hygienepapierproduktion sehr energieintensiv ist. Sie können sich vorstellen, wie extrem sich die Energiekostensteigerungen 2022/2023 bei uns niedergeschlagen haben.

Der dritte Punkt, der natürlich auch uns beschäftigt, ist das Thema des Fachkräftemangels und der Qualifizierung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für uns die Logistik. Wir haben sehr sperrige Güter mit hohem Volumen und wenig Gewicht. Daher macht es ökonomisch und ökologisch keinen Sinn, unsere Produkte weiter als 300 bis maximal 500 km vom Produktionsort entfernt zu transportieren. Das ist unter anderem ein Grund, weshalb wir mittlerweile 14 Produktionsstandorte über Europa verteilt haben. Der Grund, im Ausland zu produzieren, war es nie, günstiger zu produzieren, sondern immer, die Herausforderungen in der Logistik zu lösen. Wir wollen möglichst in dem Land produzieren, in dem wir unsere Produkte auch vertreiben. Und angesichts der Frage, wie es mit der Entwicklung der Energiekosten weitergeht, ist diese Standortdiversifikation nun ein wichtiges strategisches Element.

Sie sehen also die hohe Komplexität der Transformation, indem man allein nur diese vier Punkte betrachtet.

Es gibt noch einen entscheidenden weiteren Punkt. Da wir Handelsmarkenproduzent sind, ist der Handel ein sehr wichtiger Partner für uns, der sich wiederum ebenso in der VUCA-Welt bewegt und auf die veränderten Kundenbedürfnisse und Veränderungen eingehen muss. Der Handel muss sich also fragen, ob er lieber die Lieferanten mit dem besten Preis listet oder mit den Lieferanten zusammenarbeitet, die ganz-

heitliche Konzepte liefern und strategisch langfristig ausgerichtet sind, die also dazu in der Lage sind, die Komplexität auch in den nächsten Jahren zu beherrschen. Hier stellt sich also wieder die Frage nach der Resilienz der Lieferanten. Für uns stellt sich diese Frage ebenso, nämlich wenn es darum geht, mit welchen Partnern wir genau diesen Weg gehen und mit wem wir gemeinsam unsere Nachhaltigkeitsstrategie und unseren Transformationsprozess umsetzen.

Was erwarten Sie ganz konkret von der Politik?

Ich möchte die Frage etwas anders beantworten, denn für mich hat sich schon immer die Frage gestellt, wo der Transformationsprozess seinen Ursprung hat. Kommt er aus der Politik oder kommt er aus der Gesellschaft oder etwa aus den Unternehmen selbst? Die 75-jährige Geschichte unseres Hauses zeigt eine stetige und schrittweise Entwicklung – damit meine ich das, was getan werden muss, um langfristig zu bestehen. Für mich ist das der entscheidende Faktor.

In Transformationsprozessen wird häufig hinterfragt, mit welchen Produkten man wirklich robust aufgestellt ist und einen Mehrwert schafft. Einen entscheidenden Mehrwert kann man als Unternehmen letztendlich nur durch gesellschaftliche Relevanz, also einen Gesellschaftsbeitrag, leisten. Für uns liegt diese gesellschaftliche Relevanz vor allem darin, mit nachhaltigen Hygienelösungen Wohlbefinden und ein sicheres Hygienegefühl für Millionen von Menschen in Europa zu schaffen. Vor diesem Hintergrund stellt sich uns die Frage, wie Politik dabei helfen kann. Wir müssen uns als Gesellschaft fragen, was wir gesellschaftspolitisch wirklich wollen, wie wir unsere Freiheit schützen und uns Offenheit und Toleranz bewahren können. Politik kann bewirken, einen gesellschaftspolitischen Konsens zu schaffen und Wege aufzuzeigen, wie bestimmte Ziele tatsächlich erreichbar sind.

DEBATTENBEITRAG

19.02.2024 | INTERVIEW

WERTE WAHREN UND MIT WEITSICHT FÜHREN

Wie das Gebäudereinigungs-Unternehmen Söffge Resilienz lebt



Boris Söffge [Quelle: Söffge GmbH]

Für Boris Söffge, Geschäftsführer eines traditionsreichen Bremer Gebäudereinigungs-Unternehmens, bedeutet Resilienz, "rechtzeitig zu reagieren und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu führen, dass sie merken, dass wir stabil durch Krisen gehen können..." Im Jahr 1955 gründet Heinz Söffge mit Mut, Einsatzwillen und Risikobereitschaft in Bremen sein Unternehmen. Anfangs spezialisiert auf die Reinigung von Steintreppen, ist 69 Jahre später daraus ein mittelständisches Unternehmen mit knapp über 2.700 Mitarbeitern geworden. Meinungsbarometer.info spricht mit Boris Söffge über seine persönlichen Resilienzstrategien und über die seines Unternehmens sowie über die Pläne zum Generationenwechsel in die vierte Generation.

Wie würden Sie den Resilienz-Begriff für sich als Unternehmer und für das Unternehmen Söffge definieren?

Für mich bedeutet Resilienz die Widerstandsfähigkeit gegenüber allen Faktoren, die im Außen stattfinden. Diese externen Faktoren – zum Beispiel neue Gesetzgebungen – müssen fortlaufend geprüft und gefiltert werden, um vorausschauend zu erkennen, was sich im Markt ändert und wo sich gegebenenfalls Vorteile für unser Unternehmen ergeben. Für mich bedeutet Resilienz auch, rechtzeitig zu reagieren und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu führen, dass sie merken, dass wir stabil durch Krisen gehen können.

Resilienz entsteht aber auch durch andere Faktoren, etwa dadurch, dass wir als Unternehmer unsere Werte wahren. Wir handeln verantwortungsbewusst gegenüber unseren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, indem wir unser Unternehmen stabil und mit Weitsicht führen. Die strategische Entscheidung, unsere Dienstleistungen exklusiv in der Region Bremen, Bremerhaven und Oldenburg anzubieten ist dafür ein gutes Beispiel. Kurze Wege für unsere Mitarbeiter zu uns sowie von uns zu unseren Kunden und Lieferanten, sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. So sind wir am Puls des Kunden und wenn dieser einmal höherschlägt, reagieren wir sofort.

Wir wissen, wie unsere Region tickt und wir agieren, anstatt nur zu reagieren. Aufträge außerhalb dieser Grenzen nehmen wir nicht an, da wir unsere Kunden optimal betreuen möchten.

Resilienz entsteht aber auch durch Beständigkeit. Besonders stolz bin ich auf die Vielzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon lange Jahre im Unternehmen arbeiten. Ein Umstand, der auf die Art, wie wir sie behandeln zurückzuführen ist und wie wir ihnen mit Würde und Respekt begegnen. Diese Achtung der Menschenrechte hat sich die Firma Söffge zum Grundsatz gemacht und bietet Schutz vor jeder Form von Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion, politischer Zugehörigkeit, Gewerkschaftsmitgliedschaft oder Familienstand.

Wie bewahren Sie selbst als Person Ihre Resilienz?

Ich glaube, dass ich sehr resilient bin und ein recht entspanntes Gemüt habe. So kann ich nach Hause kommen und abschalten, trotz der vielen Mitarbeiter und der vielen Themen, die wir tagtäglich haben. Wir haben eine ganz spezielle und wie ich glaube überzeugende Unternehmensführung: Ich gehe fast jeden Morgen durch jedes Büro, begrüße jeden Mitarbeiter und spreche mit den Leuten. Außerdem sind für mich die Flurgespräche sehr wichtig. Auch dadurch entsteht Resilienz gegenüber äußeren Einflüssen. Übrigens hängt an meinem Büro eine Lampe, die anzeigt, ob man gerade mit einem Anliegen in mein Zimmer kommen kann oder nicht. Ich habe also keine Assistentin, die entscheidet, ob jemand zu mir hereinkommen darf. Mein Bruder, unser zweiter Geschäftsführer, verfährt genauso.

Was sind Beispiele für besonders herausfordernde Zeiten von Krisen, in denen Resilienz für das Unternehmen Söffge besonders auf dem Prüfstand stand?

Speziell durch die Corona-Zeit haben wir festgestellt, dass wir sehr resilient und nahezu krisensicher sind. So viele Krisen gab es bei uns noch nicht, weil wir ein Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote sind und deshalb weniger abhängig zum Beispiel von Banken oder einigen wenigen Kunden. Wir haben in der Corona-Zeit gemerkt, wie sehr wir gebraucht werden. Die Wertschätzung unserer Kunden, und das Verständnis, was Gebäudereinigung und Hygiene bedeuten, ist seitdem größer geworden. Eine Krise kann daher auch immer eine Chance sein.

Wir haben während dieser Zeit gemerkt, dass wir nicht abhängig von einzelnen Branchen sind, wie etwa dem Einzelhandel, Sportstudios oder der Gastronomie. Da wir eine große Vielfalt an Objekten betreuen und unsere Mitarbeiter sehr flexibel waren und sind, konnten wir in der Pandemie-Zeit ganz schnell umswitchen. War der Einzelhandel geschlossen, haben wir mehr Personen in Arztpraxen eingesetzt und so weiter.

Die Herausforderungen, nach denen sie fragten, dauern natürlich an. Den größten Kostenanteil unserer Ausgaben machen die Löhne aus. Aufgrund von Tarifierpassun-

gen des Branchenmindestlohns und die dadurch gestiegenen Personalkosten müssen wir annähernd jedes Jahr die Preise erhöhen.

Auch wir waren mitunter von Lieferengpässen betroffen, durch Produkte und Maschinen, die zeitweise aufgrund von gestörten Lieferketten nicht ankamen. Doch letztendlich haben wir jede Situation gut bewältigt.

Wie weit haben Sie als Familienunternehmen Ihren nächsten Generationenwechsel vorgeplant?

Langfristig möchten mein Bruder und ich unser gesundes Unternehmen mit bestem Gewissen an die vierte Generation weitergeben. Meine Tochter Lucia wird seit letztem Jahr langsam in alle Prozesse einbezogen. In den Einarbeitungsplan haben wir vorab unser Führungsteam einbezogen und den Ablauf abgestimmt. Von Vorteil war, dass meine Tochter während ihres Abiturs in den Ferienzeiten auf eigenen Wunsch in vielen Abteilungen bereits mitgearbeitet hat. Dadurch war unseren Mitarbeitern und speziell auch unserem Führungsteam bekannt, was für eine „Qualität“ als Nachfolge bereitsteht. Außerdem haben wir mit unseren Lieferanten gesprochen, ob sie auch dort noch einmal Einblicke bekommen kann. Mein Bruder Arne hat es einmal auf den Punkt gebracht und gesagt, wir hätten auf dem Arbeitsmarkt keine bessere Nachfolge bekommen können. Wir sind gemeinsam davon überzeugt, mit meiner Tochter die beste Nachfolgeregelung geschaffen zu haben.

Ich selbst lebe das Unternehmergehen auch zu Hause vor und habe diese Freude daran offensichtlich an die nächste Generation weitergegeben. Ich komme jeden Tag gerne ins Büro und freue mich darauf, die Menschen zu sehen. Wir sind begeistert, wie dieser Generationenwechsel derzeit läuft. Den jüngeren Kindern, auch denen meines Bruders, haben wir ebenfalls angeboten, später einmal in unser Unternehmen zu kommen oder auch nicht. Auf jeden Fall haben wir ihnen signalisiert, dass wir in einer sehr sicheren Branche arbeiten.

Wie tragen Sie und Ihr Führungsteam zur Resilienz im Unternehmen bei?

Für uns als Führungsteam – gemeinsam mit unseren vielen Objektleitern – gilt es in erster Linie, die Stabilität des Unternehmens auszustrahlen und vor allem entsprechend zu handeln. Ein wesentlicher Faktor ist, dass wir Entscheidungen recht schnell treffen und Lösungen mit unseren Mitarbeitern erarbeiten. Wir vertagen Entscheidungen äußerst selten. Mitarbeiter kommen in unser Büro und gehen mit einer Lösung heraus. Teilweise verfassen wir noch während der Gespräche ein Schreiben an unsere Kunden bzw. telefonieren mit den Ansprechpartnern. Wir halten nichts von unzähligen Meetings, umfangreichen Erklärungen und Erläuterungen in E-Mails. Ziel ist es immer, auf den Punkt zu kommen und für alle Beteiligten die bestmögliche Lösung zu erreichen.

Auch die Haltung gegenüber unseren Mitarbeitern spielt hier eine wesentliche Rolle. Mitarbeiter nehmen sofort wahr, wenn es unruhig wird. Zu Resilienz durch Führung gehört auch, dass wir uns als Führungsteam regelmäßig abstimmen, um nach innen und außen Themen mit einer Stimme zu kommunizieren.

Wichtig ist auch, unsere Mitarbeiter durch regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen zu stärken. Aufgrund der damals anhaltenden Pandemie und der daraus resultierenden hohen Arbeitsbelastung im Bereich des Innendienstes und der Objektleitung, haben wir 2022 einen Coach mit der Durchführung eines Resilienz-Workshops beauftragt. Der Workshop wurde über ein halbes Jahr in Kleingruppen durchgeführt. Die Inhalte wurden eng mit unseren Mitarbeitern abgestimmt und der Coach hat sich viel Zeit genommen, um vorab unser Unternehmen in allen Facetten kennenzulernen.

Zunächst wurde der IST-Zustand festgestellt und dann in den Kleingruppen die richtigen Tools erarbeitet, um positive Veränderungen umzusetzen. Denn leistungsfähig bleiben hat viel mit der Art und Weise der Tagesgestaltung zu tun. Außerdem wurde das Thema „Multitasking“ und der damit verbundene erhöhte Stresslevel, der zu Fehlern führen kann, thematisiert und neue Verhaltensweisen bzw. mögliche Hilfestellungen erarbeitet.

Ich denke, unsere Mitarbeiter haben sehr viel aus dem Workshop für ihren beruflichen und auch privaten Alltag mitgenommen und an Resilienz dazugewonnen.

Was sind weitere, aus Ihrer Sicht zukunftsweisende, Resilienzfaktoren für Ihr Unternehmen?

Bereits in den neunziger Jahren haben wir ein CRM-Programm implementiert, das wir über die Jahre mit dem Anbieter umfangreich ausgebaut haben. Tatsächlich ist es eines der Herzstücke unseres Unternehmens. Unser Innen- und Außendienst weiß zum Beispiel, wer wann und wo mit unseren Kunden und Lieferanten zu tun hatte.

Die Themen Digitalisierung, auch in den Workflows und die Robotik haben einen großen Stellenwert bei uns. Die Frage ist hierbei immer, wie wir uns dadurch vor Krisen schützen und vom Fachkräftemangel unabhängig machen können. Wir setzen in einigen Objekten mit großen Flächen bereits Roboter ein. Während der Roboter zum Beispiel reinigt, können die Mitarbeiter anspruchsvollere Arbeiten am Objekt erledigen. Wir sehen Robotik und Mensch als Team. Denn gut geschulte Mitarbeiter sind als Ansprechpartner vor Ort und als Bediener der Roboter elementar.

Wir haben hier an unserem Standort in Bremen ein eigenes Schulungszentrum mit 300 Quadratmetern. Dort werden unseren Mitarbeitern Theorie, Praxis und unsere Qualitätsansprüche an unser Produkt „Reinigung“ vermittelt, bevor sie es dann in der Praxis umsetzen können.

Ein weiterer Resilienzfaktor liegt im persönlichen Kundenkontakt, er hat, mit all seinen fassenden Qualitäts- und Serviceansprüchen, einen hohen Stellenwert. Als Meisterbetrieb betont unser Unternehmen den eigenen Anspruch, seinen Kunden mit Fachwissen, Wirtschaftlichkeit und Service zur Seite zu stehen. Dies ist auch deshalb möglich, weil die Firma Söffge seit beinahe sieben Jahrzehnten, in der norddeutschen Region fest verwurzelt ist und somit einen persönlichen Kontakt gewährleisten kann.

Schließlich planen und steuern wir unsere Aktivitäten langfristig auch durch Zertifi-

zierungsprozesse, die Impulse geben. Nach der Erstzertifizierung im Bereich Qualitätsmanagement DIN ISO 9001:2008 in den 90iger Jahren, ist unser Unternehmen in den Jahren 2012 im Bereich Umweltmanagement nach ISO 14001 und 2013 im Bereich Arbeits- und Gesundheitsmanagement ISO 45001 fortführend zertifiziert worden. Durch dieses integrierte Managementsystem ist es uns möglich, gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, strategisch nachhaltige Ziele strukturiert zu planen und umzusetzen.

Hierbei werden wir in vielfacher Weise von unseren Lieferanten unterstützt. Gerade die Lieferanten von Reinigungsschemie haben sich selbst hohe Ziele im Bereich Nachhaltigkeit und Umweltschutz gesetzt, so dass wir hier mit strategisch wichtigen Partnern gemeinsam die gesteckten Ziele erreichen.

Resilienz ist ein wichtiges Thema unserer Zeit, an dem wir proaktiv arbeiten und nicht nur, wenn wir mit Veränderungen oder Problemen konfrontiert werden.

DEBATTENBEITRAG

07.01.2025 | GASTBEITRAG

"RESILIENZ IST EINE ÜBERLEBENSSTRATEGIE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN"

Warum Resilienz heutzutage Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist



Dr. Alexander Schmidt, Berater für eigentümergeführte Unternehmen und Stiftungsvorstand [Quelle: OSB-International]

In Zeiten ständiger Veränderungen und Unsicherheiten kommt der Resilienz von Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Resilienz, verstanden als die Fähigkeit, auf tiefgehende Veränderungen zu reagieren und im besten Falle gestärkt daraus hervorzugehen, ist ein entscheidender Faktor für langfristiges Wachstum und Stabilität. Sie hilft Unternehmen, Marktveränderungen, technologische Umbrüche oder globale Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern sie als Chancen für Weiterentwicklung zu nutzen.

Was bedeutet Resilienz konkret für Familienunternehmen?

Resilienz in Familienunternehmen basiert auf Strukturen, Prozessen und Routinen, die es ermöglichen, unabhängig von einzelnen Schlüsselpersonen stabil zu agieren.

Diese organisationalen Fähigkeiten lassen sich bewusst fördern und ausbauen. Resiliente Unternehmen zeichnen sich u.a. durch folgende Merkmale aus:

- Frühzeitige Krisenerkennung und klare Kommunikation

Führungsteams agieren abgestimmt und entwickeln glaubwürdige Zukunftsperspektiven, die proaktiv kommuniziert werden.

- Solides Liquiditätsmanagement und fundierte Entscheidungen

Finanzielle Stabilität wird durch datenbasierte und im Führungskreis abgestimmte Entscheidungen gewährleistet.

- Faire und transparente Personalpolitik

Selbst schwierige Personalentscheidungen werden nachvollziehbar getroffen und transparent kommuniziert.

- Ausgewogene Balance zwischen Sparmaßnahmen und Zukunftsinvestitionen

Ausgabenoptimierung wird mit strategischen Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in Einklang gebracht.

- Verantwortungsbewusste Eigentümer*innen

Eigentümer*innen übernehmen Verantwortung, entwickeln langfristige Strategien und agieren als kritische Sparringspartner für das Management.

Warnsignale mangelnder Resilienz

Unternehmen, die es versäumen, ihre Resilienz zu stärken, riskieren, in Krisenphasen erheblichen Schaden zu nehmen oder gar ihre Existenz zu gefährden. Typische Anzeichen für fehlende Resilienz sind:

- Operative Führung bleibt im „fire-fighting-Modus“ und verliert den Blick für strategische Arbeit.

- Entscheidungen basieren auf Intuition statt auf fundierten Daten. Dies führt zu Fehlentscheidungen ohne lessons learned, einer zunehmend verunsicherten Belegschaft. Die Frage nach Strategie und Sinn wird immer häufiger gestellt.
- Sparmaßnahmen gehen zu Lasten der Unternehmenskultur. Teamzusammenhalt, Mitarbeiterbindung sowie interne und externe Beziehungen leiden.
- Angst vor Fehlentscheidungen lähmt die Innovationskraft.
- Externe Entwicklungen, die frühzeitig erkennbar gewesen wären, werden ignoriert, bis sie das Unternehmen überraschend treffen.

Jetzt aktiv werden – für eine resiliente Zukunft

Wie resilient ist Ihr Familienunternehmen? Die Förderung von Resilienz ist keine einmalige Maßnahme, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der nachhaltig den Unternehmenserfolg sichert. Nutzen Sie die Gelegenheit, Schwachstellen zu identifizieren und gezielt an Ihrer Widerstandsfähigkeit zu arbeiten.

Einen ausführlichen Artikel mit praxisnahen Ansätzen und Strategien finden Sie hier:

[**Resilienz in Familienunternehmen entwickeln.**](#)

IMPRESSUM

Herausgeber

Barthel Marquardt GbR
Merseburger Straße 200
04178 Leipzig
Tel: 0341 24 66 43 72
E-Mail: marquardt@meinungsbarometer.info
www.meinungsbarometer.info

V.i.S.d.P.

Dipl.-Journ. Nikola Marquardt

Idee, Konzept, Projektleitung

Dipl.-Journ. Thomas Barthel

Redaktion

Barthel Marquardt GbR

Diese Dokumentation darf nicht - auch nicht in Auszügen - ohne schriftliche Erlaubnis der Redaktion vervielfältigt und verbreitet werden. Die Dokumentation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem können wir für die enthaltenen Informationen keine Garantie übernehmen. Die Redaktion schließt jegliche Haftung für Schäden aus, die aus der Nutzung von Informationen dieser Dokumentation herrühren.