

Familienunternehmen

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Auf der Titelseite sowie der gegenüberliegenden und der folgenden Seite dieser Ausgabe befassen wir uns mit Familienunternehmen.

Ein Aspekt, den wir dabei beleuchten ist die Unternehmensnachfolge. „Eine Unternehmensübergabe verlangt zahllose Formalitäten. Dass ein Führungswechsel eine Formalie darstellt, lässt sich daraus leider nicht ableiten“, schreibt Businesscoach Katharina Jantzen in ihrem Beitrag auf der nächsten Seite.

Und Reinhold von Eben-Worlée, VCI-Präsidiumsmitglied und Präsident des Wirtschaftsverbands „Die Familienunternehmer“, meint: „Die Wirkungen des deutschen Erbrechts sind gerade in Krisenzeiten für Familienunternehmen fatal.“

Was dies für die deutsche Wirtschaft bedeutet, veranschaulicht eine Aussage aus dem Titelinterview: Mehr als 90 % der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Sie stellen fast 60 % aller Arbeitsplätze und im dualen Ausbil-

dungssystem neun von zehn Auszubildenden. In Deutschland und speziell in der chemischen Industrie gibt es viele große und international tätige Familienunternehmen mit über 250 Mitarbeitern. Sie erweisen sich in konjunkturell schwierigen Zeiten als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.

Aber auch kleinere Familienunternehmen, von denen viele internationale Hidden Champions in ihren Märkten sind und teilweise sogar auf eine über hundertjährige Firmengeschichte zurückblicken können, leisten einen signifikanten Beitrag für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft (vgl. Infografik auf Seite 40 dieser Ausgabe).

Wir haben Statements von Familienunternehmerinnen und -unternehmern gesammelt, die einige Fragen zu den Besonderheiten und den Herausforderungen von Familienunternehmen beantworten. Hier lesen Sie ihre Antworten.

Mit der Zeit gehen

Stephan Schnabel,
CEO, Helm

Was macht Familienunternehmen besonders?

Nur Unternehmen, die stetig wachsen, haben eine Chance, in der Zukunft zu bestehen. In meiner Familie denkt man dabei nicht in Jahren, sondern gern in Generationen. Unternehmertum geht für mich außerdem mit verantwortungsvollem Handeln einher. Natürlich trage ich in meiner Rolle Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens, aber auch für unsere Mitarbeitenden und nachfolgende Generationen. Deswegen möchten wir dort, wo wir es können, durch unsere Geschäftsbereiche positiven Einfluss nehmen. Das tun wir beispielsweise durch den Aufbau neuer Partnerschaften, um dem Markt innovative und nachhaltige Lösungen anzubieten. Eines von vielen Beispielen hierfür ist unser Joint Venture Qira mit dem amerikanischen Unternehmen Cargill, welches nachhaltiges BDO produziert wird. Dieses Produkt findet häufig Verwendung in

Materialien der Mode- und Autoindustrie. Die Umstellung auf eine biobasierte Alternative hat damit deutlich positive Auswirkungen.

Welche Herausforderungen müssen Familienunternehmen bewältigen?

Bei allen traditionellen Werten, die ein Familienunternehmen wie Helm prägt, müssen wir auch mit der Zeit gehen, um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Die Krawattenpflicht haben wir inzwischen abgelegt, flexible Arbeitszeiten eingeführt und unter Corona unsere Erfahrungen mit Mobile Office ausgebaut. Mittlerweile sind wir in mehr und mehr Teams länderübergreifend aufgestellt und arbeiten über mehrere Zeitzonen hinweg zusammen. Gleichzeitig haben wir aber auch festgestellt, wie wichtig es ist, dass der persönliche Austausch nicht verloren geht. Um diesen zeitgemäß zu gestalten, bauen wir unsere Standorte nach New Work-Gesichtspunkten um.



Tradition und Moderne vereinen

Dorothee Strunz und Heinrich Strunz, geschäftsführende Gesellschafter,
Lamilux Heinrich Strunz Gruppe

Was macht und was machen Familienunternehmen besonders?

Familienunternehmen sind am besten in der Lage, Tradition und Moderne zu vereinen und auf der Basis von menschlichen Tugenden und verbindlichen Werten erfolgreich in die Zukunft zu gehen. Ein hohes Maß an Verantwortung für das Unternehmen und alle an der Wertschöpfung Beteiligten sowie Umwelt und Gesellschaft zu leben, ist das Markenzeichen unserer in der vierten Generation familiengeführten Firma. Die Freude daran, unsere Kunden mit innovativen, ausgereiften Produkten und kreativen Lösungen zu begeistern, um ihnen zu eigenen Erfolgen mit ihren Unternehmensleistungen zu verhelfen, treibt Lamilux seit mehr als 100 Jahren an. Jeder Tag in unserer Firma

ist davon geprägt, unsere technologischen Weiterentwicklungen und unseren Service immer an den Wünschen und Anforderungen unserer Kunden zu orientieren: Sie haben wir in unserer Firmenphilosophie an die zentrale Position unseres unternehmerischen Denkens gerückt.



Tradition und Innovation

Oliver und Richard Engelhard,
Geschäftsführer in 5. Generation, Engelhard Arzneimittel

Was macht und was machen Familienunternehmen besonders?

Tradition und Innovation haben bei Engelhard schon immer das Wesen und den Erfolg des Unternehmens ausgemacht. Sie bilden den Unternehmerteil unserer und der vorangegangenen Geschäftsführergenerationen ab. Diese Werte oder Grundpfeiler sind auch heute die Basis all unserer unternehmerischen Bestrebungen. Die Art und Weise, wie wir diese Werte weiterentwickeln, sie umsetzen und den sich ständig verändernden Umständen anpassen, das ist wohl die individuelle Präge, die jede Generation hinzufügt. Innovation ist nicht nur einer unserer Grundwerte, sondern unser tägliches Werkzeug und unser Antrieb zum fortschrittlichen Handeln. Die Tradition und die Erfahrung helfen uns die Innovationen in die richtigen Bahnen zu lenken. So dient die Tradition als eine Art

Kompass, wenn die Innovationen von heute künftig weiterentwickelt werden und damit neue Innovationen entstehen können.

Als Familienunternehmen legen wir zudem einen sehr hohen Wert auf Gleichberechtigung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist möglicherweise auch der Grund dafür, dass bereits fast die Hälfte unserer Führungskräfte bei uns weiblich sind.



Platz für Emotionen und Kommunikation

Pia Berghaus,
Sales & Marketing Manager, Möller Chemie

Was macht und was machen Familienunternehmen besonders?

Familienunternehmen sind auf besonderer Weise nachhaltig, sozial und verhalten sich der Gesellschaft gegenüber verantwortlich. Die Unternehmenskultur sowie die -atmosphäre spiegeln dies auch wider. Der Mensch spielt eine besondere Rolle, weshalb der Führungsstil viel Platz für Verantwortungsbewusstsein lässt. Jeder einzelne Mitarbeiter hat seine Daseinsberechtigung und wird langfristig an das Unternehmen gebunden. In einem Familienunternehmen ist der Mitarbeiter keine Nummer – kein kleines Rad. Flache Hierarchien, viel Vertrauen und eigenständiges Arbeiten sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Was sind Erfolgsfaktoren für eine gelungene Unternehmensübergabe?

Generationswechsel in Familienunternehmen sind häufig kräftezehrend. Damit die Übergabe aber erfolgreich vonstättgeht, sind drei Aspekte in meinen Augen wichtig. Für die ältere Generation ist das Loslassen eine Herausforderung, während die jüngere Genera-

tion den eigenen Weg zum Erfolg finden muss. Dies ist für alle Beteiligten sehr bewegend, weshalb Platz für Emotionen sehr wichtig ist. Verständnis füreinander kann durch richtige Kommunikation aufgebaut werden. Hierbei geht es darum, dass auch über ungemütlichere Themen gesprochen werden kann. Neben Platz für Emotionen und Kommunikation wird viel Mut gefordert. Mut, den richtigen Zeitpunkt finden. Mut, das Unternehmen in neue Hände zu geben. Mut, Veränderungen zuzulassen.



Welche besonderen Herausforderungen müssen Familienunternehmen bewältigen?

Die Unternehmensübergabe ist bei Familienunternehmen immer eine Herausforderung. Viele Fragen zum Thema Nachfolge treten auf, weshalb der Prozess schon frühzeitig angestoßen werden sollte. Das größte Ziel sollte es jedoch sein, dass das Unternehmen erfolgreich von der nächsten Generation weitergeführt wird, ohne, dass es zu einem Familienstreit kommt. Ein Familienunternehmen sollte nicht der Grund für getrennte Wege sein.

Langfristig denken, kurzfristig reagieren

Christoph Schmidt und Kilian Schmidt,
Geschäftsführer in 3. Generation, Dipl.-Ing. Wilhelm Schmidt

Was macht und was machen Familienunternehmen besonders?

Der Name unseres Großvaters ist gleichzeitig der Name unserer Firma und er steht auf jedem Behälter, der unser Werk verlässt. Dafür haben wir uns bewusst entschieden, um Kunden zu zeigen, dass hinter dem Firmennamen auch eine Familie steht. Dies bedeutet natürlich, dass wir mit dem uns entgegengebrachten Vertrauen sorgsam umgehen müssen. Daher denken wir als Familienunternehmen immer langfristig. Heutige Entscheidungen müssen nachhaltig und auch für nächste Generationen nachvollziehbar sein. Trotz weltweitem Einsatz unserer Produkte sind wir regional fest in Südhessen verwurzelt. Diese Beständigkeit stärkt die Bindung von Kunden und die Identifikation von Mitarbeitern mit unserer Firma.

Was sind Erfolgsfaktoren für eine gelungene Unternehmensübergabe?

Ein großer Vorteil von unserem kleinen familiengeführten Unternehmen ist, dass wir trotz langfristiger Ausrichtung, kurzfristig reagieren können. Gerade als Partner von Kunden aus



High-Tech- und Zukunftsbranchen ist dies von großer Bedeutung. Durch unsere Fokussierung auf die chemische und pharmazeutische Industrie, eine hohe eigene Wertschöpfung und schlanke Organisation können wir Kundenanforderungen schnell und flexibel umsetzen. Dies bedeutet im Berufsalltag allerdings auch, dass man operative Aufgaben im Zweifel selbst erledigen muss oder eben der Bruder oder der Vater. Aber genau diese Einstellung ist wichtig für den Erfolg von familiengeführten Mittelständlern. Nur durch gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Werte und Maßstäbe in der Familie kann ein stabiles und langfristiges Wachstum erreicht werden.

airea

The Airport Region in Central Germany

The landing site for investors in Central Germany.
Here is why **the airea – The Airport Region in Central Germany** is not merely a geographical description but the ideal site for your investment:

- As an **attractive business location** in an ever-growing cluster, the airea offers great potential for companies and people. The region thrives on a highly skilled and educated workforce and features high land and investment potential.
- As a modern and **powerful gateway**, the location guarantees the movement of goods and passenger transport to and from the expanding markets in Western and Eastern Europe, Asia and North America. It is one of the economic engines of the Central German region.
- Apart from the core sectors automotive, logistics and chemistry, the region also offers **fruitful connecting factors**: starting from e-mobility and hydrogen through biotechnology and pharma to renewable energies.

The greater area surrounding the Airport Leipzig/Halle offers highly attractive sites for a variety of industries and investments. We'll gladly support you with your investment in Central Germany: airea-central-germany.com