

simply

INTELLIGENT

Das Kundenmagazin der LucaNet AG
4. Ausgabe 2018

GENERATIONSWECHSEL



NOTES

LucaNet.**World** 2018 – volle Säle,
voller Erfolg, volle Fahrt voraus, S. 6

BOCHUM CALLING

Über die Kunst des Weglassens – zur
Wesentlichkeit in der Berichterstattung, S. 8

KNOWLEDGE

LucaNet 11 LTS – das aktuelle Long-
Term-Support-Release ist da, S. 28

EIN DREIKLANG AUS KÖNNEN, WOLLEN UND DÜRFEN

Interview mit Gustl F. Thum, Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)

HERR THUM, SIE SIND SEIT 15 JAHREN IN DER BERATUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN TÄTIG. GIBT ES IHRER MEINUNG NACH DAS IDEALE SZENARIO FÜR EINEN GENERATIONSWECHSEL ODER DEN IDEALEN NACHFOLGER?

Gustl F. Thum: Ich tue mich immer relativ schwer mit der Frage nach dem idealen Szenario oder Nachfolger, denn das impliziert ein wenig, dass es einen Standardablauf für den erfolgreichen Übergang gibt. Den kann es aber nicht geben, weil am Ende des Tages ein Mensch mit sehr individuellen Perspektiven, Erwartungen, vielleicht auch Ängsten im Mittelpunkt steht. Eigentlich geht es immer um einen sehr, sehr individuellen Ansatz. Metaphorisch könnte man auch sagen, es ist ein maßgeschneiderter Anzug, der da genäht werden muss und eben keiner von der Stange. Aber wenn man vom Idealfall sprechen möchte, dann könnte ein möglicher erfolgversprechender Weg sein, dass der Seniorunternehmer seine Kinder oder sein Kind frühzeitig und ohne Druck an das Unternehmen heranführt. Das kann ganz banal damit beginnen, dass die Kinder schon in sehr jungen Jahren immer wieder mit zur Arbeit kommen, die Mitarbeiter kennenlernen, die Atmosphäre aufsaugen. Im Nachverlauf gehört

natürlich die entsprechende Ausbildung dazu. Erste berufliche Schritte, ganz wichtig, auch außerhalb des eigenen Unternehmens. Und dann so früh wie möglich in einem ganz offenen und ehrlichen Austausch über die Perspektiven, über die eigenen und des möglichen Nachfolgers, reden.

DIE NÄCHSTE FÜHRUNGSRIEGE STEHT MIT DEN SOGENANNTEN MILLENNIALS IN DEN START-LÖCHERN. DIESER GENERATION WIRD NACHGESAGT, DASS SIE EXTREM HOHE ERWARTUNGEN AN IHRE UMWELT HABEN, KARRIERE NUR EINE UNTERGEORDNETE ROLLE SPIELT, DAFÜR SELBSTVERWIRKLICHUNG UND FREIHEIT IM MITTELPUNKT STEHEN. MACHT DAS EINE NACHFOLGEREGELUNG SCHWIERIGER?

Gustl F. Thum: Anders ja, aber nicht unbedingt schwieriger. Diese Generation hat eine grundsätzlich andere Einstellung zur Gestaltung ihres Berufslebens. Sie ist aufgewachsen und sozialisiert worden mit dem Credo: Alles ist möglich, alles ist ständig im Fluss und nichts bleibt, wie es einmal war. Ich nenne sie gerne Optionsurfer. Sie hatten immer unzählig viele Möglichkeiten, beruflich wie privat. Im Gegensatz zu vorangegangenen Generationen haben sie das Problem der Grenzenlosigkeit. Deswegen wollen sie auch oftmals einfach alles und das möglichst auf einmal. Und eben diese Generation tritt jetzt zunehmend in Familienunternehmen auf, im Gesellschafterkreis, in der Führung oder im führungsnahen Bereich. Da wird der Perspektivenabgleich, von dem ich vorher gesprochen habe, umso wichtiger, weil die neueren Generationen ihre ganz individuellen Ansprüche an die Arbeit sehr klar formulieren können.

Eine Veränderung in der Nachfolgeregelung sehe ich dahingehend, dass Familien sich zunehmend aus der operativen Führung zurückziehen und in Aufsichtsgremien gehen oder sich im Gesellschafterkreis organisieren. Sie bleiben nah an der Firma, überlassen aber professionellem Fremdmanagement die operative Führungsrolle. Dadurch gewinnen sie die Freiheit,



© Milton Oswald – stock.adobe.com

sich auch in anderen Bereichen oder anderweitig zu verwirklichen. Das kommt dann sehr nah an die Wahrnehmungen dieser neuen Generation heran, die aber nicht schlechter oder besser ist, sondern einfach anders.

HABEN SIE SCHON ERLEBT, DASS EINE FIRMENACHFOLGE SCHEITERT?

Gustl F. Thum: Das habe ich in der Tat schon erlebt. Das kann ganz unterschiedliche Gründe haben. So ist beispielsweise die Fähigkeit des Loslassens für erfolgsverwöhnte Pionierunternehmer – wie übrigens für jeden Menschen, der am Ruder steht, egal, ob in der Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder im Sport – extrem schwierig. Er oder sie ist sein Leben lang vom eigenen Unternehmer-Gen, vom Drive, vom Gestaltungswillen und immer bestätigt durch den Erfolg vorangegangen. Da ist meistens kein Platz für die Frage nach der eigenen Lebensplanung oder wie weit mich meine körperliche und mentale Kraft eigentlich trägt. Und dementsprechend darüber ehrlich zu reflektieren, über die eigene Person und inwiefern das eigene Momentum noch mit den Anforderungen ans Unternehmen und für die Zukunft zusammenpassen, das ist sicherlich ein ganz, ganz entscheidender Prozess, der im Rahmen von einer Nachfolge angestoßen werden muss. Und wenn er nicht angestoßen wurde, dann kann es passieren, dass ein Geschäftsführer kurzfristig die Reißleine zieht und sagt: Nein, ich bleibe. Obwohl er möglicherweise sowohl von der Physis als auch von

der mentalen Kraft her die Zügel jemand anderem überlassen sollte.

BIS 2019 WERDEN IN DEUTSCHLAND 240.000 NACHFOLGER GESUCHT. WIE OFT ERLEBEN SIE, DASS SICH DIE NACHFOLGE NICHT SO OHNE WEITERES REGELN LÄSST ODER DASS UNTERNEHMEN VERKAUFT WERDEN MÜSSEN?

Gustl F. Thum: Früher war es eher so, dass ein Verkauf in der öffentlichen Diskussion oder Wahrnehmung als unternehmerisches Armutszeugnis gegolten hat. In den letzten Jahren haben sich Familienunternehmen hier sehr professionalisiert. Damit hat auch die Erkenntnis Einzug gehalten, dass es nicht immer einen familieninternen Nachfolger geben muss. In der Folge sucht man einen Fremdmanager, übergibt das Unternehmen über ein Management-Buy-in an den Geschäftsführer oder verkauft, um in ein neues Invest zu gehen. Heute besagen aktuelle Zahlen, dass in Deutschland schon 80 Prozent der Familienunternehmen mit gemischten Teams aus Managern und familieneigenen Führungskräften arbeiten – in den Top-500-Familienunternehmen ist sogar mehrheitlich ein Fremdmanagement zu finden. Das ist eine Entwicklung, die sich aus unserer Sicht fortsetzen wird.

Das wird auch durch den Rückgang der Nachfolgeabsicht in den Unternehmerfamilien gestützt. Nur noch 20 Prozent der befragten Junioren ziehen es laut einer aktuellen Studie in Betracht, das Familienun-

Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



© MAWOLF PHOTOGRAPHY



© iStockphoto.com/bokan76

ternehmen fortzuführen. Fortzuführen im Sinne der operativen Führung. Das heißt nicht, dass sie nicht als Gesellschafter am Ort bleiben. Wenn man diese Zahl liest, bleibt den Familienunternehmen keine andere Wahl, als sich so professionell wie möglich aufzustellen und alle Alternativen in Erwägung zu ziehen, und so die beste Variante für die Zukunft des Unternehmens zu finden.

HABEN SIE TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE FAMILIENINTERNE STAFFELÜBERGABE?

Gustl F. Thum: Zusammengefasst sind das meiner Meinung nach folgende drei Punkte:

Der Dreiklang aus Können, Wollen und Dürfen

Es ist wichtig, die emotionale Bedürfnislage aller Perspektiven aufzunehmen und zu reflektieren. Es gibt immer wieder Fälle, in denen sich der Junior moralisch verpflichtet fühlt, das Familienunternehmen übernehmen zu müssen, obwohl er sich möglicherweise nicht dazu befähigt fühlt oder es schlichtweg nicht will. Auf der anderen Seite gibt es viele Seniorunternehmer, die zwar einen Nachfolger hätten, dieser aber die Führung nicht übernehmen darf, schlichtweg weil der Senior emotional noch gar nicht willens ist, die Führung abzugeben.

Früh genug anfangen

Auch die zeitliche Komponente ist ganz entscheidend. Ein Generationswechsel sollte so früh wie möglich angestoßen und strukturiert werden. Immer mit ganz klaren verbindlichen Meilensteinen und soweit möglich

natürlich auch mit der frühzeitigen Benennung der potenziellen Nachkommen.

Objektive Berater hinzuziehen

Bei einem so gefühlsbetonten Prozess würde ich jedem Unternehmen raten, die Chance auf Objektivierung des Ganzen durch einen externen Prozessbegleiter zu nutzen. Gar nicht so sehr, weil man es selbst nicht könnte, sondern weil es zur Versachlichung emotionaler Themen sehr hilfreich sein kann.

WIE VERBRINGEN SIE WEIHNACHTEN UND HABEN SIE EINEN BESONDEREN WUNSCH?

Gustl F. Thum: Meine Familie trifft sich immer im wunderschön verschneiten Allgäu. Auf dem Programm stehen dann Spaziergänge, Schneespaß, Gesangsversuche und natürlich viel zu viel leckeres Essen. Wünschen tue ich mir Ruhe, wertvolle Zeit mit den Lieben und Gesundheit für alle, um dies alles auch genießen zu können.

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist die führende Management-Beratung für Familienunternehmen. Sie ist spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finanzierung und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

MEIN VATER IST EIN RICHTIGER PIONIER

Interview mit Antje von Dewitz VAUDE Sport GmbH & Co. KG

SIND SIE ALS KIND GERN GEWANDERT?

Antje von Dewitz: (lacht) Ich glaube nicht. Aber lieber als meine ältere Schwester. In meinen ersten Erinnerungen ans Wandern war sie gerade in der Pubertät und es war wirklich schwierig (lacht). Ich glaube, da war ich noch motivierter. Ansonsten habe ich mich nicht groß von anderen Kindern unterschieden, die ungern mit ihren Eltern wandern gehen. Bei mir hat die Leidenschaft erst später so richtig eingesetzt, im Studium. Ich habe ein Jahr in Amerika verbracht und war da in einem Outdoor-Club. Heute klettere ich sehr viel.

WIE KAM ES ZUR GRÜNDUNG VON VAUDE?

Antje von Dewitz: Mein Vater musste damals eine Ski-Firma abwickeln, die insolvent gegangen ist. Das brachte ihn auf die Idee mit den Rucksäcken. Damals gab es nur Bergsport, kein Outdoor. Er hat den Markt gesehen und schlug seinem Arbeitgeber vor, die Firma nicht aufzulösen, sondern ihr einen neuen Inhalt zu geben. Aber das wurde abgelehnt und so hat mein Vater sich 1974 mit seiner Idee selbstständig gemacht. Da war ich drei Jahre alt.

WOLLTEN SIE SCHON IMMER INS FAMILIEN-UNTERNEHMEN EINSTEIGEN?

Antje von Dewitz: Nein. Aber mit dieser Frage habe ich mich mein ganzes Leben auseinandergesetzt. Das ist bei Unternehmerkindern wohl zwangsläufig so. Ständig wird man gefragt, ob man ins Familienunternehmen einsteigen will oder wird. Ich konnte mir damals viel zu wenig darunter vorstellen. Wirtschaft hat mich eigentlich nie interessiert. Ich fand, das war was für langweilige Jungs mit Aktenkoffer (lacht). Was mich mehr interessiert hat, war der Gedanke, wo und wie ich meinen Beitrag leisten kann, diese Welt vielleicht nicht gerade



Antje von Dewitz, VAUDE Sport GmbH & Co. KG

zu retten, aber ein Stück weit besser zu machen. Ich hatte eine großartige Lehrerin, die uns schon in der siebten Klasse die systemischen Zusammenhänge zwischen Fleischverzehr hier und Regenwaldabholzung dort, Auswirkungen auf das Klima usw. erklärt hat. Das hat mich gepackt. Ich habe immer gedacht, dass ich vielleicht mal bei Greenpeace oder einer anderen Umweltorganisation arbeiten werde oder vielleicht in die Medien gehe.

UND AB WANN WUSSTEN SIE DANN, DASS SIE DAS UNTERNEHMEN ÜBERNEHMEN WERDEN?

Antje von Dewitz: Ich habe während meines Studiums sehr viele Praktika gemacht. Unter anderem auch bei VAUDE. Ich hatte die Aufgabe übertragen bekommen, Packs 'n Bags, neben Mountain Sports und Bike Sports unser dritter Geschäftsbereich, zu gründen. Das war für mich wie ein Augenöffner. Mir wurde klar, dass ich gerade als Unternehmerin viele Handlungsfelder habe, in denen ich etwas positiv verändern kann, von der Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie über ökologische Produktionsprozesse bis hin zu einer guten Work-Life-Balance für unsere Mitarbeiter am süddeutschen Firmenstandort. Vorher war ich bei NGOs, Frauenorganisationen und Medien, das war spannend und wichtig, aber dann ins Unternehmen

VAUDE ist ein Familienunternehmen mit Sitz in Obereisenbach bei Tettngang. Albrecht von Dewitz gründet die Firma 1974. Der Spezialist für Bergsportbekleidung, Zelte und Schlafsäcke beschäftigt in Deutschland 500 Mitarbeiter. Zuletzt erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von rund 100 Millionen Euro.

2009 übernimmt Antje von Dewitz die Geschäftsführung von ihrem Vater. Ihr Ziel: VAUDE zu Europas nachhaltigstem Outdoor-Ausrüster umzubilden.

zu kommen und festzustellen, dass, wenn ich wirklich etwas bewegen möchte, dann habe ich hier die Chance dazu, an dieser Stelle, als Unternehmer, nicht als Teil einer Organisation – das war ein echter Aha-Moment. Dass ich die Firma übernehmen möchte, habe ich gewusst, als mein Lebensgefährte mit seinem Studium fertig war, und wir uns gefragt haben, okay, was kommt jetzt?

SIE HABEN ZWEI SCHWESTERN, SIND DIE AUCH IM UNTERNEHMEN TÄTIG?

Antje von Dewitz: Als Gesellschafter. VAUDE ist zu 100 Prozent im Familienbesitz.

WIE SCHWER WAR IHR ERBE? GAB ES INTERNE ODER EXTERNE WIDERSTÄNDE?

Antje von Dewitz: Am Anfang war es für einige asiatische Produzenten vielleicht etwas ungewöhnlich, mit einer Frau zu verhandeln. Aber ich habe das nie als Nachteil empfunden. Für unsere Mitarbeiter war es sicher eine Umstellung, viele von ihnen haben mich aufwachsen sehen (lacht), aber bevor ich die Firma übernommen habe, habe ich viele Jahre in den unterschiedlichsten Abteilungen bei VAUDE gearbeitet. So konnte ich mich und meine Arbeit beweisen. Deshalb war für mich der Schritt von der Tochter zur Chefin nicht so einschneidend.

WAS IST IHRER MEINUNG NACH DAS WICHTIGSTE BEI EINEM GENERATIONSWECHSEL?

Antje von Dewitz: Ob es das Wichtigste ist, weiß ich nicht, aber ich glaube, dass sehr viel von einer guten Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer abhängt. Vor allem, wenn es der Wechsel zwischen der ersten und zweiten Generation, dem Gründer und seinem Nachfolger ist. Ich kann mir vorstellen, dass es die emotionalste Übergabe ist. Da kann ein Mentor oder eine Art Begleitung sehr hilfreich sein. Es ist ja durchaus möglich, dass Konflikte auftauchen, die man so nicht auf dem Radar hatte. Wir haben es zwar ohne externe Hilfe geschafft, aber rückblickend denke ich, dass es uns sicher nicht geschadet hätte.

WAS SIND DIE STÄRKEN IHRES VATERS, WAS SIND IHRE?

Antje von Dewitz: Mein Vater ist ein richtiger Pionier. Er ist unheimlich durchsetzungsstark, hat eine gute Weitsicht und kann Potenziale geradezu wittern. Zudem ist er sehr innovativ. Für ihn gilt: Nichts ist unmöglich. Er findet immer einen Weg. Ich bin systemisch, kann gut in Puzzleteilen denken. Das ist wichtig, wenn man ein nachhaltiges Unternehmen aufbauen möchte und schauen muss, an welchen der vielen Stell-

schrauben gedreht werden muss, um die Rahmenbedingungen für eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen.

SIE HABEN VIER KINDER, SEHEN SIE DA SCHON EINEN NACHFOLGER?

Antje von Dewitz: Nein, das halte ich wie mein Vater. Er hat uns immer glaubhaft vermittelt, dass wir unseren eigenen Weg gehen, uns selbst verwirklichen sollen. Natürlich hat er sich gefreut, wenn wir Interesse am Unternehmen gezeigt haben, aber für ihn war es wichtiger, dass jede von uns ihren eigenen Lebensweg findet und Freude und Leidenschaft für das aufbringt, was sie tut.

SPIEGELT SICH IN IHRER UNTERNEHMENSKULTUR DIE TATSACHE WIDER, DASS VAUDE EIN FAMILIEN-UNTERNEHMEN IST?

Antje von Dewitz: Das hoffe ich doch sehr. Familienfreundlichkeit ist bei uns tief verankert. Wir tun viel für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unserer Mitarbeiter, denen wir Home-Office, flexible Arbeitszeiten, eine betriebseigene Kinderbetreuung und vieles mehr bieten. Zudem legen wir großen Wert darauf, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen unsere Mitarbeiter ihre Leistung entfalten und sich wohlfühlen können. Dazu zählt ein umfangreiches Gesundheitsmanagementprogramm, in dessen Rahmen bis zu dreimal pro Tag Sportprogramme wie Yoga stattfinden. In unserer Bio-Kantine werden jeden Tag mehrere Gerichte frisch gekocht. Wir haben ein Produktpool, wo man alles ausleihen kann – von der Kletterausrüstung über Zelte und Schlafsäcke bis hin zu Rucksäcken. Auch Mobilität spielt eine wichtige Rolle: So stellen wir den Mitarbeitern E-Bikes zur Verfügung, um zur Arbeit zu kommen. Es gibt Duschen und überdachte Stellplätze für Radfahrer. Die besten Parkplätze sind bei uns nicht für Führungskräfte reserviert, sondern für diejenigen, die Car-Sharing betreiben und sich ein Auto teilen. Wir versuchen, uns um Leib und Seele unserer Mitarbeiter zu kümmern. Auch dass wir uns alle duzen trägt seinen Teil zu einem guten Miteinander bei. Aber wir engagieren uns auch für die Gemeinde. So betreiben wir z. B. das öffentliche Familienbad in Obereisenbach, das sonst hätte geschlossen werden müssen.

WAS MACHEN SIE WEIHNACHTEN?

Antje von Dewitz: Wir sind gerade auf einen Hof gezogen, mit Blick auf die Berge und den Bodensee und ganz viel Platz um uns herum. Dort werden wir mit der gesamten Familie Weihnachten feiern und so unser neues Zuhause einweihen.