

# UnternehmerBrief

## Familienunternehmen und Start-ups

Über die strategische Partnerschaft des österreichischen Familienunternehmens Welser Profile mit Resourex

Seite 10

## Wir müssen die Agenda einer Beiratssitzung radikal umstellen

Henrike Luszick über gute Beiratsarbeit, neue Formate und die richtige Besetzung

Seite 12

## Den Paradigmenwechsel mitgestalten

Sebastian Borek über die Blockchain-Technologie und das Versprechen für die Zukunft

Seite 16



## Cyber-Sicherheit

Jeder kennt sie, kaum jemand spricht darüber: Cyber-Angriffe nehmen seit Jahren kontinuierlich zu. Auch kleine und mittelständische Familienunternehmen sind längst ins Visier von Cyber-Kriminellen geraten. Seite 3



Ich möchte den UnternehmerBrief in Zukunft lieber digital erhalten



Liebe Leserin, lieber Leser,

haben Sie etwas gemerkt? Nein? Nicht schlimm. Wir haben es vermutet – und es daher weggelassen, unser Anschreiben. Darauf verzichten wir auch in Zukunft und leisten so einen kleinen weiteren Beitrag zur Reduktion unseres Papierverbrauchs.

Helfen auch Sie uns, noch nachhaltiger zu werden: Geben Sie uns Ihr Ja-Wort und sagen Sie uns, ob Sie den UnternehmerBrief weiterhin erhalten wollen. Mehr dazu erfahren Sie auf der Rückseite.

Nachhaltig aufgestellt zu sein, bedeutet für uns auch, sich vor Gefahren zu schützen, beispielsweise vor Cyber-Angriffen. Wie wichtig das ist, mussten wir letztes Jahr selbst erfahren, als wir bei INTES von Hackern angegriffen wurden. Dagegen hilft die richtige Vorbereitung. Mehr dazu in unserer Titelgeschichte.

Um nachhaltige Strukturen geht es u.a. auch im Interview mit Henrike Luszick über gute Beiratsarbeit, dem Gespräch mit Thomas Welser über die strategische Partnerschaft mit einem Start-up, den Einblicken von Sebastian Borek zur Blockchain-Technologie und der Nachfolge bei Börlind.

Viel Spaß beim Lesen.



Britta Wormuth



Catharina Prym

**STRATEGIE & UMSETZUNG**  
**Titelthema: Cyber-Sicherheit**  
 Kleine und mittelständische Familienunternehmen geraten zunehmend ins Visier von Cyber-Kriminellen ..... 3

**AUS DEM NETZWERK**  
**Das große Aufräumen**  
 Neustart nach dem Cyber-Angriff ..... 7  
**Familienunternehmen und Start-ups**  
 Thomas Welser im Interview ..... 10

**FAMILY GOVERNANCE**  
**„Wir müssen die klassische Agenda einer Beiratssitzung radikal umstellen“**  
 Henrike Luszick im Interview ..... 12

**AUS DER REGION**  
**„Das Große kommt erst noch“**  
 Gründer Gunnar Grosse hat mit Komsa schon früh auf Mobilfunk gesetzt ..... 14

**VERMÖGEN UND STEUERN**  
**Den Paradigmenwechsel mitgestalten**  
 Sebastian Borek im Interview ..... 16

**NACHFOLGE**  
**„Erfahrungen und Fehler sollte man zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens machen“**  
 Alicia und Nicolas Lindner im Interview ..... 18

**LEADERSHIP**  
**Führungstipps von Dr. Alexander Koeberle-Schmid** ..... 21

**RUBRIKEN**  
 Service ..... 8  
 Familienunternehmen in Zahlen ..... 9  
 Meinung von Rainer Kirchdörfer ..... 20  
 INTES-Seminare, Oktober bis Januar 2023 ..... 22

**INTES UnternehmerBrief**  
 ISSN: 2199-5273 / 19. Jahrgang, September 2022 / Erscheinungsweise: viermal jährlich  
**Herausgeber:** Catharina Prym, Britta Wormuth  
**Verleger:** INTES Akademie für Familienunternehmen  
**Redaktion:** Dr. Christina Müller (verantwortl.)  
**Mitarbeit:** Ulrike Lüdke, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann  
**Design:** Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de  
 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.  
**Kontakt zur Redaktion** über die INTES Akademie für Familienunternehmen  
 Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69  
 info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

# CYBER-SICHERHEIT

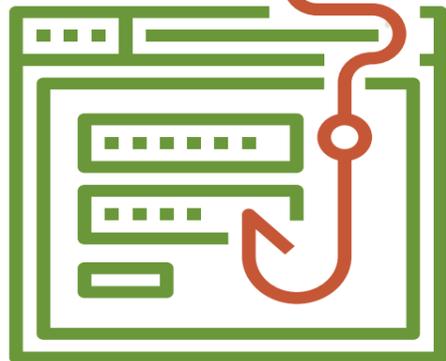


## IGNORANZ IST AUCH KEINE LÖSUNG

**Jeder kennt sie, kaum jemand spricht darüber: Cyber-Angriffe nehmen seit Jahren kontinuierlich zu. Auch kleine und mittelständische Familienunternehmen sind längst ins Visier von Cyber-Kriminellen geraten. Obwohl die Gefahr aus dem Netz die geschäftliche Existenz bedroht, sind viele Unternehmen noch immer nicht angemessen vorbereitet.**

**M**anche Tage vergisst man nicht. Für Stefan Würtemberger gehört dazu der 29. November 2019. Der IT-Leiter des seit 1859 bestehenden Familienunternehmens Marabu war auf einer Konferenz in Spanien, als ihn ein Anruf erreichte. Etwas mit der IT stimmte nicht. Schnell wurde klar: Das ist kein normaler Ausfall, sondern eine gezielte Cyber-Attacke auf den traditionsreichen Farbenhersteller mit Hauptsitz in Stamm bei Stuttgart. Eine Ransomware hatte die Systeme verschlüsselt. Die Ereignisse überschlugen sich. Marabu fuhr die komplette IT herunter, die Produktion kam zum Halt.

Würtemberger flog nach Stunden am Telefon vorzeitig aus Spanien zurück und verbrachte drei Tage ununterbrochen im Büro. Es folgten Gespräche mit der Polizei, Forensikern und Dienstleistern. Die Angreifer forderten 4,5 Mio. Euro in Bitcoin für eine Wiederherstellung der Systeme. Marabu entschied sich gegen eine Lösegeldzahlung und setzte stattdessen auf Wiederherstellung und Wiederaufbau. „Nach neun Wochen liefen wieder 95 Prozent aller Services. Die Auswirkungen merken wir aber heute noch, z.B. wenn ein selten genutztes Programm fehlt“, sagt



Stefan Würtemberger. „Wir haben in der IT viel verloren, konnten dadurch aber auch viel modernisieren. Heute sind wir viel schneller und durch ein übergreifendes Security-Konzept auch viel besser auf Cyber-Angriffen vorbereitet.“

### Bedrohung für die geschäftliche Existenz

Marabu ist bei Weitem nicht das einzige betroffene Unternehmen. Laut einer Bitkom-Studie haben in den Jahren 2020/21 86 Prozent der Unternehmen bereits Schäden durch Cyber-Angriffe erlitten. Rund 9 Prozent der Befragten gaben an, dass sie durch Cyber-Angriffe ihre geschäftliche Existenz bedroht sehen. Der Gesamtschaden in Deutschland durch Diebstahl, Spionage und Sabotage lag bei 223 Mrd. Euro jährlich. Seit 2017 sind auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen betroffen.

## Die größten Cyber-Gefahren

**Ransomware:** Bei Ransomware-Angriffen dringen Cyber-Kriminelle in die Systeme von Unternehmen ein und verschlüsseln sie mit einer speziellen Schadsoftware. Alle betroffenen Systeme werden dadurch unbrauchbar. Die IT ist in einer Art Geiselhaft. Für den Schlüssel zur Wiederherstellung verlangen die Angreifer immense Summen.

**Datendiebstahl:** Wenn Angreifer in IT-Systeme eingedrungen sind, greifen sie systematisch sensible Informationen wie Kundendaten, Geschäftsgeheimnisse und Forschungsergebnisse ab. Sie erpressen die Bestohlenen damit, die Daten im Internet zu veröffentlichen, wenn sie kein Lösegeld zahlen.

**DDoS-Attacken:** Mit „Distributed Denial of Service“-Attacken überfluten die Angreifer ein Zielsystem mit Anfragen und legen es dadurch lahm. Dabei kommt ein Botnetz zum Einsatz, das aus vielen verschiedenen kompromittierten Geräten besteht.

**Kombinierte Erpressung:** Immer häufiger treten die oben genannten Cyber-Maschen in Kombination auf. Bei einem Ransomware-Angriff werden gleichzeitig Daten gestohlen. Will das Unternehmen z.B. wegen verfügbarer Back-ups nicht zahlen, wird es damit erpresst, dass die gestohlenen Daten veröffentlicht werden. DDoS-Attacken erhöhen den Druck.

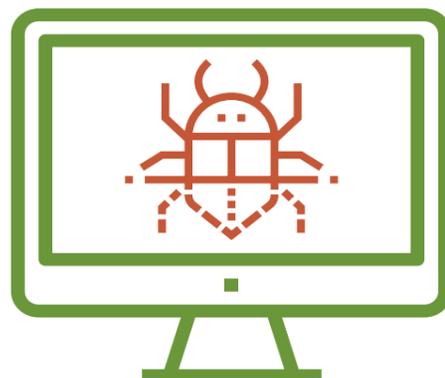
„Cyber-Kriminelle sind hervorragend organisiert. Einige sind darauf spezialisiert, Schwachstellen zu finden. Andere recherchieren, welche Umsätze ein Zielunternehmen macht, welches Geschäftsmodell zugrunde liegt und welche Daten den größten Wert haben“, erklärt Kriminalhauptkommissar Peter Vahrenhorst, der im Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen den Bereich Prävention für Wirtschaftsunternehmen verantwortet. „Heute ist die Cyber-Kriminalität ein Dienstleistungssektor mit sehr professionell agierenden Akteuren.“ Organisierte Kriminalität, die auch erfolgreiche Modelle der Wirtschaft adaptiert: „Schadenssoftware-as-a-Service“.

Das dunkle Geschäft floriert und die Auswirkungen sind verheerend. Laut dem „Allianz Risk Barometer 2022“ wiegt die Bedrohung durch Datenschutzverletzungen und IT-Ausfälle infolge von Ransomware-Angriffen schwerer als Unterbrechungen der Lieferkette, Naturkatastrophen und die Covid-19-Pandemie. Das im Mai erschienene „Bundeslagebild Cybercrime 2021“ des BKA registriert für das vergangene Jahr einen Anstieg der erfassten Cyber-Straftaten um 12 Prozent. Cyber-Kriminalität ist laut dem „Global Economic Crime and Fraud Survey“ von PwC weltweit die häufigste Form von Wirtschaftskriminalität. Trotz allem ignorieren auch heute noch viele Unternehmen die Gefahr.

### Kein Unternehmen ist zu klein

Die Gründe für den rasanten Anstieg von Cyber-Kriminalität sind vielfältig. Zum einen vergrößern die Digitalisierung und die fortschreitende Vernetzung sukzessive die Angriffsfläche. Zum anderen stehen die Strafverfolgungsbehörden vor der Schwierigkeit, grenzüberschreitende Delikte aufzuklären. Darüber hinaus nehmen aber auch viele Firmen die Bedrohung zu sehr auf die leichte Schulter. „Gerade bei mittelständischen Unternehmen hält sich hartnäckig der Irrglaube: ‚Ich bin zu klein. Wer sollte mich schon angreifen?‘ Das ist eine fatale Fehleinschätzung, die den Kriminellen in die Hände spielt“, sagt Kriminalhauptkommissar Vahrenhorst.

Dieses Wahrnehmungsproblem unterstreicht auch Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen an der WHU Otto Beisheim School of Management: „Familienunternehmen sind Innovatoren unserer Wirtschaft und unübertroffen, was Prozess- und Produktverbesserungen angeht. Was das



Digitale betrifft, fehlen ihnen aber häufig noch Kompetenzen. Manche Mittelständler betrachten Cyber-Security außerdem als rein monetäres, versicherbares Risikothema. Ein Cyber-Vorfall ist aber nicht das Gleiche wie ein Hagel-schaden auf dem Hallendach.“

Stefan Würtemberger von Marabu demonstriert das Ausmaß durch einen Vergleich: „Wenn an einem Standort ein Feuer ausbricht, ist der Impact für die Firma verkraftbar. Bei einem Cyber-Angriff haben wir aber einen Brand an 18 Standorten gleichzeitig.“

### Lösegeldzahlungen als geostrategisches Risiko

Viele unvorbereitete Unternehmen sehen bei der Cyber-Erpressung keinen anderen Ausweg, als Lösegeld zu zahlen – z.B., um die IT wieder zum Laufen zu bringen oder die Angreifer davon abzuhalten, sensible gestohlene Daten zu veröffentlichen. Kurzfristig mag diese Lösung plausibel erscheinen. Eine Überweisung – und alle Probleme verschwinden. Langfristig entstehen daraus aber etliche Folgeprobleme. Während das Ökosystem der Cyber-Kriminellen gestärkt wird und die Attraktivität solcher Cyber-Angriffe zunimmt, bewegen sich die Unternehmen mit einer kompromittierten IT auf dünnem Eis. Investitionen in IT-Sicherheit bleiben womöglich auf der Strecke. Außerdem sind Folgeangriffe programmiert, das Unternehmen bleibt ein attraktives Ziel.



Mittlerweile haben die Lösegeldzahlungen bei Ransomware-Angriffen ein derart großes Ausmaß erreicht, dass sie als geostrategisches Risiko wahrgenommen werden. Ein Großteil der erpressten Gelder fließt in sanktionierte Staaten – allen voran nach Russland. Ein kürzlich veröffentlichter offener Brief einer Gruppe von IT-Sicherheitsfachleuten fordert die Bundespolitik dazu auf, Maßnahmen für die Unterbindung von Lösegeldzahlungen zu ergreifen (im Wortlaut unter: <https://ransomletter.github.io/>). In einer Pressemitteilung der Universität Paderborn erklärt der Informatiker Prof. Dr. Eric Bodden, einer der Unterzeichner des Briefes, dazu: „Statt diese Milliarden an Euro jährlich dem organisierten Verbrechen und den Staaten, die diese Verbrecherbanden beheimaten, zukommen zu lassen, sollten deutsche Unternehmen die Gelder vielmehr in ihre eigene IT-Sicherheit investieren, um somit einerseits die

„Gerade bei mittelständischen Unternehmen hält sich hartnäckig der Irrglaube: ‚Ich bin zu klein. Wer sollte mich schon angreifen?‘“

Peter Vahrenhorst, Kriminalhauptkommissar

Hürden für weitere Angriffe zu erhöhen und andererseits die Finanzströme der Verbrecherbanden versiegen zu lassen.“

### Cyber-Sicherheit ist kein reines IT-Thema

Auch wenn die Bedrohung durch Cyber-Attacken seit Jahren zunimmt, sind Familienunternehmen der Situation nicht hilflos ausgeliefert. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die wesentlich zu einer höheren Sicherheit beitragen. Eine grundsätzliche Voraussetzung dafür ist die Einsicht, dass Cyber-Sicherheit kein reines IT-Thema ist. „Cyber-Security ist ganz klar eine Managementaufgabe. Im angloamerikanischen Raum ist dieses Verständnis bereits verbreitet. Da sind Weiterbildungen für Board-Mitglieder an der Tagesordnung“, resümiert Nadine Kammerlander. „Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob ein Unternehmen präventive Maßnahmen ergreift und Cyber-Vorfälle gut oder schlecht managt.“

## Fünf Tipps für höhere Cyber-Sicherheit

- Cyber-Maßnahmen aktiv managen:** Cyber-Sicherheit ist kein reines IT-Thema, sondern betrifft alle Bereiche der Organisation – von der IT über die Personalabteilung bis zur Unternehmenskommunikation. Sie muss vom Management gesteuert und vorgelebt werden.
- Awareness schaffen:** Ein unternehmensweites Bewusstsein für Cyber-Risiken gehört neben technischen Vorkehrungen zu den wichtigsten Maßnahmen. Wenn der Mensch falsch klickt, hat der Unternehmensprozess versagt.
- Notfallplan entwickeln:** Wen rufe ich an bei einem Cyber-Vorfall? Wie läuft das Geschäft temporär ohne IT weiter? Ein Notfallplan beschleunigt die Reaktion auf einen Angriff mit klaren Handlungsanweisungen und reduziert die Folgeschäden.
- Cyber-Abwehr professionalisieren:** Aufseiten der Angreifer sind Profis am Werk. Der IT-Betrieb muss ebenso professionell aufgestellt sein. Wenn das intern aufgrund fehlender Fachkräfte nicht möglich ist, müssen externe Experten unterstützen.
- Offen kommunizieren:** Ein offener Austausch innerhalb der Familie und des Unternehmens über Cyber-Risiken und -Vorfälle ist eine wesentliche Voraussetzung, um daraus zu lernen und eine Cyber-Strategie kontinuierlich weiterzuentwickeln.



„Je länger ein Unternehmen wartet, desto größer wird der Schaden.“

Peter Vahrenhorst, Kriminalhauptkommissar

Wie sich Cyber-Security als abteilungsübergreifende Managementaufgabe in der Praxis umsetzen lässt, zeigt das Beispiel Marabu. „Wir haben eine Cyber-Security-Strategie entwickelt, die regelmäßig aktualisiert wird“, erklärt IT-Leiter Würtemberger. „Die Geschäftsleitung steuert die Maßnahmen. Dabei geht es nicht nur um die IT. Wenn z.B. neue Mitarbeitende kommen, durchlaufen sie ein Awareness-Training. Das muss die Personalabteilung genauso auf dem Schirm haben, wie wir in der IT bestimmte Maßnahmen für Prävention und Monitoring implementieren.“

Als wichtiges Führungsthema und Begleitphänomen der Digitalisierung wirft der Bereich Cyber-Security somit auch die Generationenfrage auf. Profitieren Familienunternehmen in puncto Sicherheit von einer früheren Einbindung der Nachfolgeneration? „Wir beobachten, dass Familienunternehmen, die früher die nächste Generation ins Boot holen, die Digitalisierung schneller angehen“, bestätigt Kammerlander. Und zur Digitalisierung gehört eben auch, sich mit den Risiken auseinanderzusetzen. „Wer in der digitalen Welt nicht zu Hause ist, neigt zu Extrempositionen und nimmt entweder die Bedrohung nicht ernst oder verbarrikadiert das Unternehmen so stark, dass es im 21. Jahrhundert nicht mehr wettbewerbsfähig ist.“

#### Ein Notfallplan ist unabdingbar

Wie sieht also eine angemessene Absicherung aus? Zu den grundlegenden Maßnahmen gehören neben Awareness-Trainings bspw. eine

Back-up-Strategie und ein gutes Patch-Management, d.h. das zeitnahe Schließen bekanntgewordener Sicherheitslücken. Ergänzend zu präventiven Maßnahmen sollten sich Familienunternehmen für den Ernstfall vorbereiten. Wie viele Tage kann das Unternehmen ohne IT verkraften? Was ist besonders schützenswert? Wer wird bei einem Vorfall benachrichtigt? Welche Dienstleister werden hinzugezogen? Wie können bestimmte Prozesse mit Notfallgeräten und Papier aufrechterhalten werden?

All diese Fragen sind Teil einer Risikoeinschätzung. Die Ergebnisse fließen in einen Notfallplan, der im Ernstfall aktiviert wird. „Zeit ist ein wichtiger Faktor“, sagt Kriminalhauptkommissar Vahrenhorst. „Je länger ein Unternehmen wartet, desto größer wird der Schaden. Deshalb sollten auch die Befugnisse klar sein. Wer darf den Notfallplan aktivieren, wenn der Chef im Urlaub ist?“

Auch bei einer klaren und gut abgestimmten Reaktion auf eine Attacke steht die gesamte Organisation unter einer starken psychischen Belastung. Stefan Würtemberger rät zu Gelassenheit: „Ein Cyber-Angriff kann jeden treffen. Das ist keine Schande. Es hilft, gelassen zu bleiben, alles Notwendige ruhig abzuarbeiten und zur Normalität zurückzukehren. Vor allem sollte man aber auch darüber sprechen und aus jedem einzelnen Vorfall lernen.“



# Neustart nach dem Cyber-Angriff

Die Schweizer AMAG-Gruppe wurde im Januar 2020 von Cyber-Kriminellen angegriffen. Inzwischen ist die Krise überwunden, die IT-Security neu aufgestellt. Eine Case-Study über die aktuelle Bedrohungslage, ein Maskottchen namens Troy und Notfallpläne in der Schublade.

Es war ein Augenblick zwischen Hoffen und Bangen: Im ersten Moment glaubte Chief Information Officer Thomas Sauer, dass es sich vermutlich um einen Fehlalarm handelt. Doch es war kein blinder Alarm, den die Meldestelle des Bundes in der Schweiz – eine Art Feuerwehr der Cybersecurity – an diesem Abend im Januar 2020 gegen 22 Uhr überbrachte. Die AMAG-Gruppe, ein Automobilunternehmen in der Schweiz, war tatsächlich von Cyber-Kriminellen angegriffen worden. Und wie so häufig war der Faktor Mensch das Einfallstor für die Angreifer: Ein Mitarbeiter war auf eine Phishing-Mail hereingefallen. Die Melde- und Analysestelle Informationssicherung (MELANI) hatte aber frühzeitig erkannt, dass ein Rechner in Kontakt mit einer nachrichtendienstlich überwachten IP-Adresse stand, und informierte das Unternehmen. Als Erste-Hilfe-Maßnahme ließ Thomas Sauer den PC noch in der Nacht vom Netz nehmen.



Thomas Sauer,  
Chief Information Officer

beitet, eine Roadmap war bereits erstellt. „Im Grunde kam der Angriff nur ein bis anderthalb Jahre zu früh“, so Thomas Sauer.

#### Auftakt zum größten Infrastrukturprojekt des Unternehmens

Von Anfang an eingebunden war auch der Verwaltungsrat der AMAG-Gruppe und damit ein Vertreter der Eigentümerfamilie. Mit regelmäßigen Updates hielt Thomas Sauer das Gremium auf dem Laufenden – und bekam so auch Rückendeckung für die dann folgenden Maßnahmen und das große Aufräumen: die Bereinigung der Systeminfrastruktur unter dem Namen „AMAG Clean“.

Dabei handelte es sich um das größte Infrastrukturprojekt in der bisherigen Geschichte des Schweizer Unternehmens mit Projektkosten in Höhe von 3 bis 4 Mio. Euro und einer Laufzeit von einem guten halben Jahr. In diesem Zeitraum wurden die Rechner von mehr als 6.000 Mitarbeitenden an 100 Standorten und rund 500 Server neu aufgesetzt. Stichtag für die Umstellung – in der IT-Sprache „Big Bang Approach“ genannt – war der 1. August 2020, der Nationalfeiertag der Schweiz. „Seitdem ist unser Sicherheitsniveau um einiges höher als früher“, ist Thomas Sauer überzeugt.

Klar ist trotzdem, dass die Sicherheit eines Unternehmens laufend an die Bedrohungslage angepasst werden muss. Schließlich werden die Attacken von international operierenden Wirtschaftskriminellen, die häufig Lösegeld erpressen wollen, immer ausgefeilter. „Im Grunde geht es darum, in diesem Katz-und-Maus-Spiel nicht müde zu werden, dem Angreifer immer einen Schritt voraus zu sein“, sagt Security-Experte Johannes Dohren, Partner im Bereich Cybersecurity und Privacy bei PwC Schweiz.

#### Kurz vorgestellt

Die AMAG-Gruppe mit rund 6.500 Mitarbeitenden ist das größte Automobilunternehmen in der Schweiz. Hauptgeschäftsfeld der AMAG-Gruppe ist der Import und Vertrieb von Fahrzeugen der Marken VW, Audi, SEAT, ŠKODA, CUPRA und VW Nutzfahrzeuge von über 450 Händlern und Servicepartnern, darunter 80 eigene Betriebe sowie Bentley- und Porsche-Stützpunkte. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, führender Anbieter in nachhaltiger, individueller Mobilität zu werden.

Thomas Sauer ist seit Juni 2019 Chief Information Officer und Chief Digital Officer und leitet die AMAG Informatik. Zusammen mit seinem Team befasst sich der Wirtschaftsinformatiker mit den Themen Digitalisierung und Informationstechnologie.

## KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind Mittelstand. Der verlässliche Partner für Familienunternehmen unter den Top Ten der deutschen Personalberatungen. Seit 50 Jahren.

ROCHUS MUMMERT  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES  
50 Jahre



Das Bewusstsein der Mitarbeitenden schulen

Für die AMAG-Gruppe bedeutet das vor allem, das Bewusstsein in der Belegschaft für Risiken aus dem Netz wachzuhalten, da 80 bis 90 Prozent der Angriffe über Phishing-Mails erfolgen. Die AMAG-Gruppe arbeitet dabei etwa mit einem Phishing-Stimulator. Dieses Tool schickt den Mitarbeitenden zu beliebigen Zeiten Phishing-Mails, die diese filtern und melden müssen. Dabei sei eine Lernkurve in der Belegschaft zu erkennen, so Sauer. Zusätzlich gibt es eine Kampagne im Unternehmen mit der Hauptfigur Troy auf Plakaten, abgeleitet von Trojaner. Der Chief Information Officer ist aber auch davon überzeugt, dass der Angriff nachwirkt und die Awareness innerhalb des Unternehmens dauerhaft hochhält. „Wenn man so etwas erlebt hat, entsteht in der Belegschaft ein ganz anderes Bewusstsein als bei einer latenten Gefahr.“

Allein auf den Menschen dürfen Unternehmen sich aber nicht verlassen, warnt der IT-Experte: „Einer wird immer auf eine Phishing-Mail klicken.“ Deshalb sind weitere Sicherheitsmaßnahmen notwendig, vor allem technologischer Art. Auch der Ernstfall muss immer mitgedacht werden. Die AMAG-Gruppe arbeitet dazu mit Notfallplänen, in denen genau festgelegt ist, was bei einem Angriff oder Ausfall der Systeme zu tun ist und wer welche Verantwortlichkeit übernimmt. Ebenso gibt es bei AMAG Business-Continuity-Pläne, sodass die Belegschaft im Zweifel auch ohne IT handlungsfähig bleibt.

Jedes Unternehmen ist betroffen

Die Bedrohungslage schätzt Thomas Sauer weiterhin als sehr hoch ein, sowohl in der Schweiz als auch in anderen europäischen Ländern. Sein Rat daher an andere mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen: „Das Risiko ist so hoch, dass jedes Unternehmen – und sei es noch so klein – in Cybersecurity investieren muss. Jede Firma wird früher oder später mit dem Thema konfrontiert werden.“ Dabei sei immer die Balance zu schaffen zwischen ausreichender Sicherheit und der angemessenen Unterstützung der Geschäftsprozesse. Das sei kein einsames Geschäft und funktioniere nur in enger Abstimmung mit den einzelnen Geschäftseinheiten.

Eine wichtige Rolle bei der Aufdeckung von Cyber-Angriffen spiele auch die behördliche Seite. Der Angriff auf AMAG wurde durch MELANI aufgedeckt. Die Melde- und Analysestelle Informationssicherheit ist in der Zwischenzeit zum Bestandteil des Nationalen Zentrums für Cybersicherheit (NCSC) geworden. Die schnelle Zusammenarbeit mit Behörden kann nach Einschätzung von Thomas Sauer dazu beitragen, den Schaden möglichst gering zu halten.

Den Angriff in eine Chance verwandeln

Und wie fällt die Bilanz gut zweieinhalb Jahre nach der Cyber-Attacke aus? Der IT-Experte kann inzwischen durchaus die Geschäftschancen für das Unternehmen sehen, die der Vorfall und die anschließende Neupositionierung der IT mit sich gebracht haben. „Wir arbeiten intensiv mit Kunden zusammen. Sie erwarten von uns, dass wir sorgsam mit ihren Daten umgehen und ihre Informationen bestmöglich schützen. Das gilt umso mehr, als immer mehr online abgeschlossen wird. Unser hohes Level in puncto Sicherheit und Datenschutz zeigt unseren Kunden – sowohl Geschäftskunden als auch Privatverbraucher: Du kannst dich auf uns verlassen.“ ●

SERVICE

VON DERK FISCHER



Wie Sie für mehr Cyber-Sicherheit sorgen

Technische Prävention

- Verteilen Sie kritische Applikationen, etwa durch die Speicherung in der Cloud. Cloud-Anbieter haben ein besonders großes Interesse am Schutz ihrer Systeme und profitieren von Größenvorteilen.
- Segmentieren Sie Ihre Netze und nutzen Sie in den Netzen auch physisch getrennte Systeme.
- Nutzen Sie Privileged Access Management (PAM), also den privilegierten Zugriff auf Infrastrukturen und Anwendungen.
- Filtern Sie den externen Datenverkehr Ihrer Clients durch Proxies (Mail Proxy, Web Proxy).
- Sichern Sie Netzwerke etwa durch VPN-Zugänge und nutzen Sie Mail-Proxies als Verstärkung der E-Mail-Sicherheit.
- Erzwingen Sie eine hohe Passwortkomplexität bzw. Zwei-Faktor-Authentifizierung.
- Setzen Sie mehrere Sicherheitsebenen ein.
- Trennen Sie unterschiedliche Admin-Netze (VLANs) und Zugänge, auch physisch.
- Sichern Sie Back-ups physisch separat und üben Sie die Wiederherstellung.
- Behalten Sie, sofern wirtschaftlich möglich und sinnvoll, für den Ernstfall Altsysteme für die Sicherung von Datenbeständen.
- Etablieren Sie technisch die Möglichkeit, remote zu arbeiten. So bleiben Sie auch bei fehlender Infrastruktur am Arbeitsplatz arbeitsfähig, wenn Ihr Backend funktioniert.

Organisatorische Prävention

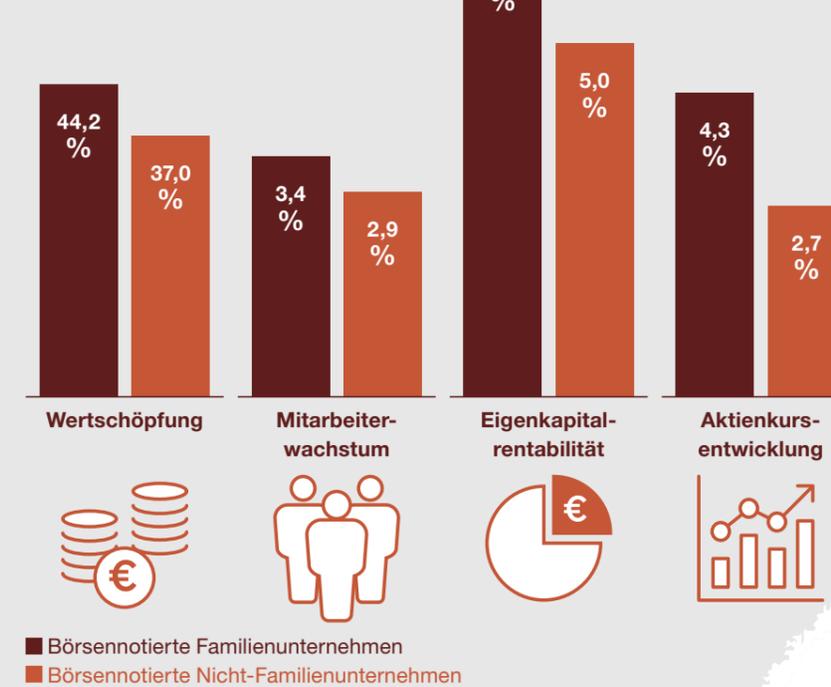
- Definieren Sie die kritischen Kernprozesse für Ihr Unternehmen und machen Sie diese bekannt.
- Das Geschäft muss im Ernstfall auch ohne die IT funktionieren können – definieren und üben Sie Papier-/Bleistift-Prozesse.
- Bereiten Sie eine Fallback-Lösung zur „Office-Ebene“ vor, ggf. auch mit einer separaten Plattform (z.B. Google Suite).
- Schließen Sie, wenn möglich, eine Cyberversicherung ab und nutzen Sie den enthaltenen forensischen Support.

Im Krisenfall

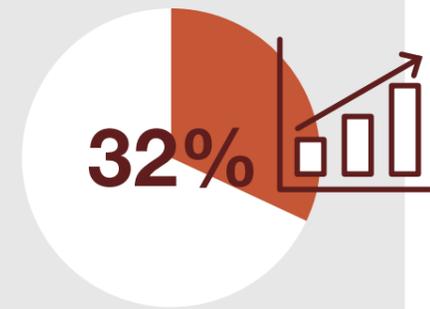
- Reduzieren Sie umgehend die Angriffsfläche auf null.
- Stellen Sie die kreditorische Buchhaltung und die Kundenversorgung sicher, durch Papier-/Bleistift-Prozesse – komplett unabhängig von der IT.
- Holen Sie sich sofort Hilfe von einem spezialisierten Dienstleister für die Etablierung eines Incident-Response-Teams.
- Schalten Sie unmittelbar die lokalen Polizeibehörden ein und melden Sie den Vorfall an das BSI.
- Halten Sie sich arbeitsfähig mit E-Mail, Videokonferenzen, Chatsystemen.
- Etablieren Sie ein Krisenteam, in dem auch die Geschäftsführung vertreten ist; ein Cyber-Angriff ist keine reine IT-Sache.
- Etablieren Sie eine IT-Taskforce und lassen Sie die IT-Verantwortlichen fokussiert an der Wiederherstellung arbeiten.
- Kommunizieren Sie aktiv an Ihre Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden. ●

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

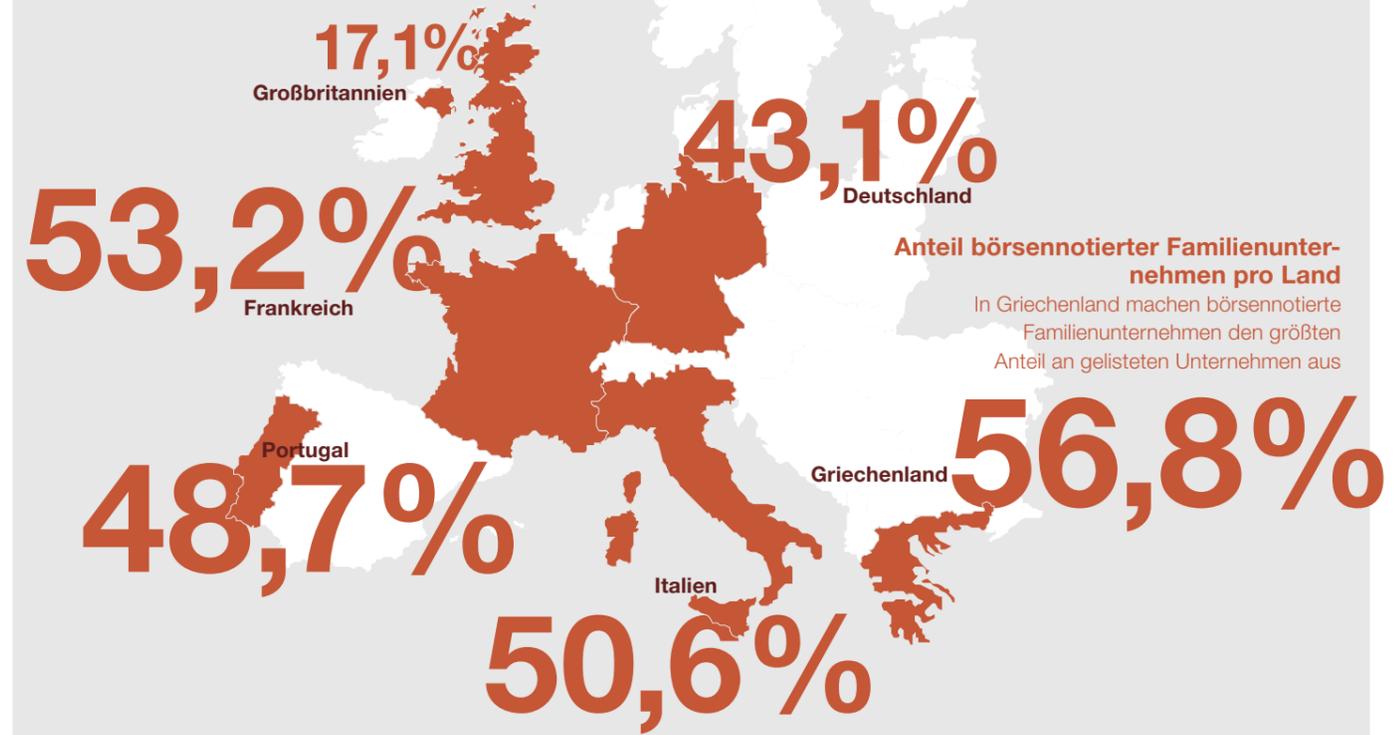
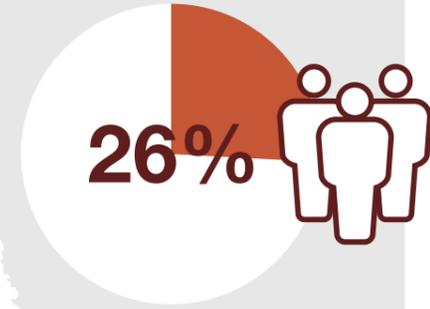
Börsennotierte Familienunternehmen in Europa\* im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen



\*Zahlen für die EU-15-Länder (Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Spanien, Schweden), Norwegen und die Schweiz (Stand 2004)



32% aller börsennotierten Unternehmen in Europa sind Familienunternehmen ... und beschäftigen 26% aller Angestellten von börsennotierten Unternehmen in Europa



Anteil börsennotierter Familienunternehmen pro Land  
In Griechenland machen börsennotierte Familienunternehmen den größten Anteil an gelisteten Unternehmen aus

Stiftung Familienunternehmen (ed.): Listed Family Firms in Europe – Relevance, Characteristics and Performance, prepared by Assoc. Prof. Aleksandra Gregorić, Ph.D., Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Assoc. Prof. Ignacio Requejo, Ph.D., Munich 2022, www.familienunternehmen.de/en



Thomas Welser, CEO

# Familienunternehmen und Start-ups: Begegnung auf Augenhöhe

Foto: Welser Profile

**Tradition, Werte und Erfahrung auf der einen, Dynamik, Tempo und Innovationskraft auf der anderen Seite: Für diese Kombination hat sich das österreichische Familienunternehmen Welser Profile entschieden – und sich am Start-up Resourex, einer Handelsplattform für Flachstahl, beteiligt. Im Interview mit Jürgen Kreindl erklärt CEO Thomas Welser, was die strategische Partnerschaft auszeichnet.**

**Familienunternehmen in elfter Generation mit mehr als 350 Jahren Geschichte trifft auf junges, agiles Start-up. Kann diese ungleiche Partnerschaft gutgehen?**

**THOMAS WELSER:** Aber sicher! Wir profitieren enorm von der Zusammenarbeit mit dem Start-up Resourex – von seiner Agilität, seiner Schnelligkeit und Dynamik. Als Familienunternehmen können wir uns von der Gründer-Kultur eine Menge anschauen. Gleichzeitig bin ich überzeugt davon, dass wir mit unserer starken Wertorientierung auch das Start-up prägen. Durch unsere Kooperation treffen Perspektiven aufeinander, die sich gegenseitig befruchten.

**Wie ist es zu dieser Zusammenarbeit gekommen?**

Wir haben bei Welser Profile im Jahr 2018 einen Transformationsprozess gestartet, dessen Ziel es war, ein attraktives Zukunftsbild für unser Familienunternehmen zu erstellen. Mit rund 600 Mitarbeitenden haben wir uns auf den Weg gemacht, Antworten auf die Fragen zu finden, wer wir sind und wofür wir künftig stehen möchten. Da war der Anlagenbediener ebenso vertreten wie die Sachbearbeiterin. In diesem Prozess haben wir mit Generationenlandkarten gearbeitet. Im Unterschied zur klassischen Planung hat uns diese Methode ermöglicht, zu träumen und Spinnereien zuzulassen. Nur so konnten wir die Flughöhe erreichen, die wir für eine Vision benötigen. „Mehr Werte. Mehr Möglichkeiten. Mit Profil.“ heißt unsere Unternehmensvision seitdem. Während dieses Prozesses war ich gemeinsam mit Kollegen im Silicon Valley. Von

dort sind wir mit einer neuen Offenheit zurückgekommen. Dieser Pioniergeist hat uns zu der Frage geführt: Warum kooperieren wir nicht mit einem Start-up?

**Wie ging es dann weiter? Warum haben Sie sich gerade für die Kooperation mit Resourex entschieden?**

Bei Welser Profile arbeiten wir tagtäglich mit vielen unterschiedlichen Stahllarten und -qualitäten. Dazu bedarf es eines breiten Wissens über Produkte, Preise und Anbieter. Die Frage, wie man Daten über Stahl strukturieren kann, hat uns nach unserer Rückkehr aus den USA beschäftigt: Warum können wir dieses Thema nicht mit der Brille von Google, Amazon oder Ebay betrachten? Welche Perspektiven ergeben sich durch eine Plattform? Mit diesen Gedanken im Hinterkopf habe ich einen der späteren Gründer von Resourex aus unserer Region kennengelernt, Markus Janovsky. Er hat noch einen Kollegen mit Coding-Expertise, Günther Wutzl, ins Boot geholt. Die beiden hatten wenig Ahnung vom Thema Stahl, waren aber von der Idee fasziniert und entschieden, ein Start-up zu gründen. So ist die strategische Partnerschaft entstanden, in die wir unser Wissen zum Thema Stahl und die beiden Gründer ihre Energie und ihre Expertise eingebracht haben. Das

war der Ursprung von Resourex. Heute betreibt das junge Unternehmen die Handelsplattform für Spezialprofile aus Stahl und Edelstahl.

**Gab es auch die Überlegung, selbst eine solche Plattform aufzubauen?**

Ich bin davon überzeugt, dass ein Unternehmen drei Ebenen braucht: die Kraft, immer wieder Innovationen im eigenen Haus zu entwickeln, was besonders Familienunternehmen auszeichnet, starke Netzwerke und Expertise von außen. Dazu gab es bei uns Überlegungen, vielleicht selbst ein Start-up oder Spin-off zu gründen. Letztlich haben wir uns aber für die Beteiligung an Resourex entschieden. In unserer Unternehmensgeschichte ist das ein neuer Schritt – der richtige: Was Resourex geschaffen hat, ist weltweit einzigartig. Das bestätigen auch andere Player im Markt.

**Viele Start-ups setzen auf schnelles Wachstum, etwa mit dem Ziel, ein Unicorn zu werden. Ist das bei Resourex genauso? Was zeichnet Ihr Partnerunternehmen aus?**

Schnelles Wachstum ist sicher nicht das Ziel von Resourex. Den beiden Gründern geht es vielmehr um Qualität, einen hohen Nutzen für die Anwender und solides Wachstum. Das liegt auch an der speziellen Entstehungsgeschichte und der Zusammenarbeit mit einem Familienunternehmen. Die intensive Kooperation hat uns gegenseitig geprägt.

**Wenn Sie von gegenseitiger Prägung sprechen – hat die Zusammenarbeit die Unternehmenskultur bei Welser Profile verändert?**

Unsere Unternehmenskultur und Arbeitsweise haben sich bereits durch den Transformationsprozess seit 2018 stark verändert. Die Corona-Pandemie hat zusätzlich wie ein starker Beschleuniger gewirkt. Wir fördern diese Entwicklung hin zu New Work. So setzen wir etwa auf dezentrales Arbeiten, die Vernetzung der Mitarbeitenden und einen Co-Working-Space. Das Start-up ist ein Paradebeispiel für diese Art der Öffnung, es symbolisiert die neue Form des Arbeitens. Neulich waren wir mit den beiden Resourex-Gründern zu einem Termin bei einem großen Stahlhersteller eingeladen. Bei solchen Gelegenheiten stelle ich immer wieder fest: Die Gründerkultur ist anders, sie eröffnet Perspektiven, ändert Mindsets.

**Solch eine Offenheit setzt die Bereitschaft zur Veränderung voraus. Stoßen Sie auch auf Vorbehalte in der Belegschaft?**

Natürlich bringt die strategische Partnerschaft Herausforderungen mit sich. Die Dynamik und das hohe Veränderungstempo verunsichern manchen Mitarbeitenden, nicht jeder möchte sich auf die neuen Wege einlassen. Deshalb müssen wir mit Fingerspitzengefühl vorgehen. Das gelingt nur mit viel Transparenz, gegenseitigem Verständnis und Begegnungen auf Augenhöhe.

**Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag?**

Wir bieten unseren Mitarbeitenden an, im Co-Working-Space zu arbeiten, dort sind auch die Kollegen von Resou-

„Ich halte es für die Aufgabe der Geschäftsführung, ein Umfeld zu schaffen, in dem Digitalisierung kein Feind ist, sondern die tägliche Arbeit unterstützt.“

Thomas Welser, CEO

rex tätig. Grundsätzlich versuchen wir, feste Arbeitsplätze immer weiter zu reduzieren, und schaffen stattdessen Begegnungszonen und flexible Arbeitsmöglichkeiten. Unser Kooperationspartner ist immer dann involviert, wenn es sinnvoll ist und sich Synergien ergeben. Das gilt z.B. für Termine mit Lieferanten oder Netzwerkveranstaltungen.

**Bringt Sie die Kooperation mit einem Start-up in Ihrem Digitalisierungsprozess voran?**

Mit unserem Digitalisierungsprozess bringe ich Resourex weniger in Verbindung. Vielmehr halte ich es für die Aufgabe der Geschäftsführung, ein Umfeld zu schaffen, in dem Digitalisierung kein Feind ist, sondern die tägliche Arbeit unterstützt. Klar geht es dabei auch um Schulungen und Weiterbildungen, aber für noch wichtiger halte ich das richtige Mindset: Ist Digitalisierung ein Thema, das mich unterstützt, oder eines, das mich bedroht? Kann ich mich damit weiterentwickeln? Bei diesem Thema geht es immer auch um den Clash der Generationen, der vielfach unterschätzt wird. Überspitzt gesagt: Wenn bei uns ein junger Uni-Absolvent mit IT- oder Coding-Kompetenz unvermittelt auf den Facharbeiter mit 25-jähriger Berufserfahrung trifft, werden sich die beiden mit großer Wahrscheinlichkeit nicht verstehen. Wir müssen im Unternehmen rechtzeitig den Raum schaffen, damit die beiden sich mit viel gegenseitigem Verständnis begegnen können. Und das zeichnet für mich den eigentlichen Digitalisierungsprozess weit über Technologien hinaus aus: Menschen auf dem Weg der Transformation zu begleiten.

**Wenn Sie in die Zukunft blicken: Sie arbeiten in elfter Generation im Familienunternehmen, die nächste Generation steht schon in den Startlöchern. Was tun Sie für eine gelingende Nachfolge?**

Natürlich gilt es zunächst, ein gesundes Familienunternehmen weiterzugeben. Im zweiten Schritt möchten wir die kommende Generation altersgerecht auf das Thema vorbereiten. Bei Teenagern reicht es, wenn das Unternehmen cool ist, wie ich bei meiner 13-jährigen Tochter festgestellt habe. Und das ist es, wenn man hier Programmieren lernen kann. Seit zwei Jahren haben wir ein Programm im Unternehmen, mit dem wir Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen anbieten, im Sommer mit der Firma in Kontakt zu treten, etwa über Praktika und Diplomarbeiten. Ich schaue ganz zuversichtlich auf die kommende Generation. ●

## Kurz vorgestellt

Das österreichische Familienunternehmen Welser Profile, ein Global Player für Spezialprofile, ist seit mehr als 350 Jahren in der Metallverarbeitung vorwiegend für Industriekunden tätig. Es unterhält Produktionsstätten in Österreich, Deutschland und den USA, beschäftigt mehr als 2.350 Mitarbeitende und hat einen Umsatz von rund 789 Mio. Euro.





# „Wir müssen die klassische Agenda einer Beiratssitzung radikal umstellen“

Henrike Luszick ist nicht nur Gründerin und Unternehmerin, sondern engagiert sich auch als Beirätin. Mit Uwe Rittmann spricht sie darüber, was gute Beiratsarbeit ausmacht und was sich dafür ändern muss.

Henrike Luszick

kommt es nicht infrage. Dann ist es den Aufwand nicht wert. Am Ende des Tages geht es bei uns allen um Opportunitätskosten. In erster Linie bin ich Gründerin und Geschäftsführerin von Bridgemaker und will neue Geschäftsmodelle aktiv gestalten. Deshalb habe ich gesagt, ich will diese Impulse in ausgewählten Situationen über eine Beiratstätigkeit gerne geben. Klare Voraussetzung ist aber, dass ich mein Skillset und meinen Erfahrungsschatz voll einbringen kann.

## War das bei deinen bisherigen Beiratsmandaten immer der Fall?

Ich habe ganz unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Ich erinnere mich an eine meiner ersten Beiratssitzungen, in der es um die Budgetplanung ging und ich nachgefragt habe, wo denn das Budget für Innovation und Neugeschäft sei. Anfangs erntete ich überraschte Blicke. Schnell sind dann aber eine große Offenheit und Wertschätzung entstanden. Bei einem anderen Mandat sind mir aber auch extrem zähe Diskussionen in Erinnerung. Da war ich immer wieder diejenige, die bei vielen Themen gesagt hat, ich würde das anders machen.

## Sparringspartner, Kontrolleur oder Antreiber: Wie siehst du grundsätzlich die Rolle eines Beirats?

Ich will in meiner Rolle als Beirätin unterstützen, Hilfestellung leisten, Sparringspartnerin sein – und nicht nur kontrollieren, wenngleich das in einer börsennotierten Aktiengesellschaft natürlich auch eine wichtige Funktion ist. Was Beiratssitzungen meiner Sicht auf keinen Fall sein dürfen, sind Sitzungen, die die Geschäftsführung möglichst unbeschadet überstehen will – so nach dem Motto „Irgendwie muss ich da jetzt gut durchkommen mit meinen Zahlen“. Das habe ich durchaus schon erlebt, dass die Zahlen für den Beirat oder Aufsichtsrat anders dargestellt wurden. Das konterkariert den Beratungs- und Unterstützungscharakter, den das Gremium aus meiner Sicht haben sollte.

„Ich will als Beirätin einen Impact haben, etwas bewegen, wirklich signifikant Einfluss nehmen.“

Henrike Luszick

det überstehen will – so nach dem Motto „Irgendwie muss ich da jetzt gut durchkommen mit meinen Zahlen“. Das habe ich durchaus schon erlebt, dass die Zahlen für den Beirat oder Aufsichtsrat anders dargestellt wurden. Das konterkariert den Beratungs- und Unterstützungscharakter, den das Gremium aus meiner Sicht haben sollte.

## Was macht denn für dich eine gute Beiratssitzung aus?

Eine Beiratssitzung ist für mich gut, wenn die Mitglieder offen diskutieren und Impulse setzen. Sie ist dann erfolgreich, wenn die operative Geschäftsführung etwas mitnimmt. Im Umkehrschluss ist eine Sitzung

wenig zielführend, wenn das Management nur seinen Report abliefern und versucht, den Beirat oder Aufsichtsrat zufriedenzustellen.

## Wie gelingt es denn, von dieser klassischen Beirats- oder Aufsichtsratsitzung, bei der sich alles um Zahlen, Daten und Fakten dreht, wegzukommen?

Ich glaube, dass wir die klassische Agenda einer solchen Sitzung radikal umstellen müssen. Es kann nicht sein, dass Themen rund um Inno-

„Wenn ich einen Beirat zusammenstelle, suche ich jemanden, der Impulse setzt und mich in meiner operativen Führungsrolle besser macht.“

Henrike Luszick

vation, Zukunft und Neues nur am Ende unter „Diverses“ kurz auftauchen. Damit wird das Gremium seiner Rolle als Sparringspartner und Impulsgeber nicht gerecht. Ich würde Zahlen und Reporting vorab verschicken und nur einen kurzen Slot dafür auf die Agenda setzen, in dem Fragen gestellt werden können. Am besten sogar am Ende der Sitzung, um mit frischem Wind in Zukunftsthemen zu starten. Damit das gelingt, müssen wir aber auch neue Formate und Tools finden und wegkommen von diesen Tischvorlagen, zu denen die Teilnehmenden nur ja oder nein sagen.

## Wie kann ein innovatives Format aus deiner Sicht aussehen?

Ich bin großer Fan von Workshop-Formaten in Beiratssitzungen. Da können Design-Thinking-Ansätze einfließen, wo alle Teilnehmenden auch mal aufstehen, am Flipchart stehen, neue Geschäftsmodelle oder andere Bewertungsmethoden durchspielen – kurzum: wirklich arbeiten. Nur so gelingt es, das Know-how und die Fähigkeiten der Beiratsmitglieder voll auszuschöpfen und einfließen zu lassen. Umso wichtiger ist es, dass der Beirat mit den richtigen Personen besetzt ist.

## Welches Vorgehen bei der Besetzung des Beirats verspricht aus deiner Sicht am meisten Erfolg?

Eine ideale Beiratsbesetzung nach dem Motto „So müsste es immer und für alle Unternehmen sein“ gibt es wahrscheinlich nicht. Die Besetzung sollte immer individuell und spezifisch erfolgen. Die Leitfrage ist vielmehr: Was sind die Kernthemen des Unternehmens? Und dann erst: Wer passt dazu? Wenn ich einen Beirat zusammenstelle, suche ich einen Sparringspartner, der mich herausfordert. Jemanden, der Impulse setzt und mich in meiner operativen Führungsrolle besser macht.

## Wie kommt man dahin?

Indem man den Beirat und dessen Besetzung immer wieder auf den Prüfstand stellt und mutig die Frage stellt: Wenn wir das Gremium heute nochmal gründen würden, wie würde es eigentlich aussehen? Und dann dieses Idealbild als Schablone nimmt und brutal ehrlich mit der Realität abgleicht. Das ist so wichtig, weil sich die Marktgegebenheiten und Geschäftsmodelle permanent verändern. Aber was sich meistens nicht verändert, ist die Beiratsstruktur. In der Konsequenz heißt das, dass ein Herausrotieren aus einem Beirat nötig werden kann. Das sollte nicht so negativ besetzt sein und als ein „Vom-Hof-Jagen“ empfunden werden.

## Hast du den Eindruck, dass das mit dieser Ehrlichkeit gehandhabt wird?

Ich habe das Gefühl, dass viele Unternehmen das zwar einsehen. Die Krux liegt aber in der Exekution. Es ist schwierig, dem Steuerberater, der seit 20 Jahren im Beirat sitzt, zu sagen: „Ich brauche dich jetzt nicht mehr, weil dein Skillset nicht mehr ausreicht. Ich brauche eine jüngere Person mit Digital-Know-how, jemanden, der für Innovation steht und frischen Wind reinbringt.“ Das ist menschlich natürlich hart. Aber ich bin der Meinung, dass es nötig ist. Ich

habe z.B. angeregt, dass wir nach jeder Beiratssitzung eine Art Bewertung und Reflektion vornehmen und uns ehrlich fragen: Wie gut war diese Sitzung? Nur so können wir die Dinge richtig hinterfragen und Verbesserungen ableiten.

Dazu gehört für mich auch, dass die Geschäftsführung die Beiratsmitglieder bewertet und umgekehrt, im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks.

## Bei Familienunternehmen ist die Berufung oder Abberufung von Beiräten ja häufig noch heikler. Wie stehst du zu der Frage, ob im Beirat eines Familienunternehmens auch Mitglieder der Familie sitzen sollten?

Klar sollten die Fähigkeiten der ausschlaggebende Faktor sein. Es kann aber auch wichtig sein, jemanden dabei zu haben, der die Werte der Familie vertritt. Denn natürlich kann man ein Unternehmen mit zu viel Schnellem und Neuem auch überfordern. Es kommt auf die richtige Balance an. Wenn es ein passendes Familienmitglied gibt, wäre mein Impuls zu sagen: Wieso nicht den Beirat um einen Sitz erweitern und sowohl das Familienmitglied als auch den Digitalprofi oder die Innovationsexpertin reinholen? Dann sind es vielleicht nicht vier, sondern fünf Beiratsmitglieder. Und nicht zuletzt bin ich Verfechterin einer „Probezeit“.

## Was meinst du damit?

Was spricht denn dagegen, erstmal eine Probe-Beirats- oder Aufsichtsratsitzung zu machen? Dann können beide Seiten schauen, wie sich das anfühlt und ob es passt. Ich biete das von mir aus immer an. So kann ich schauen, ob es für mich stimmt – und die andere Seite kann beurteilen, ob ich auch den Mehrwert liefere, den sie von mir erwartet. ●



**Henrike Luszick** ist Gründerin und CEO von Bridgemaker, einem unabhängigen Corporate-Company-Builder. Sie hat das Unternehmen 2016 gegründet und beschäftigt heute über 140 Experten, mit denen sie Mittelständler und Konzerne bei Innovationsprojekten unterstützt. Henrike Luszick ist aktuell Mitglied im Aufsichtsrat von The Social Chain AG, einer börsennotierten Aktiengesellschaft, die E-Commerce-Produkte über eigene Social-Media-Kanäle vermarktet. 2021 hat sie zudem ein Beiratsmandat beim Familienunternehmen Henkelhausen Holding GmbH übernommen, einem Serviceunternehmen rund um Motoren und Antriebstechnik.



Kerstin Grosse, Aufsichtsratsvorsitzende



Pierre-Pascal Urbon, Vorstandsvorsitzender

# „Das Große kommt erst noch“

**Der schwedische Gründer Gunnar Grosse hat schon früh auf Mobilfunk gesetzt. Heute kennt man das ostdeutsche Familienunternehmen Komsa sogar in Kalifornien.**

**M**it Anfang fünfzig blickte der schwedische Unternehmer Gunnar Grosse auf ein erfülltes, erfolgreiches Berufsleben – er saß im Vorstand der größten Versicherung in Schweden, zuständig für Marketing und Vertrieb, und hätte sich ausruhen können. Doch er wollte es noch einmal wissen. Und ganz von vorne beginnen – an dem Ort, an dem sein Vater großgeworden war: am Familienstammsitz in Hartmannsdorf. Er tauschte Stockholm gegen Sachsen, Bürohaus in der Großstadt gegen Bauernhof, Wurstfabrik und Pferdestall in der Nähe von Chemnitz. Und setzte auf ein Geschäftsfeld, an das damals noch kaum einer glaubte: Mobilfunk. Er gründete 1992 gemeinsam mit drei Mitgründern den Dienstleister für Kommunikationstechnik, Komsa. „Als er sah, dass die Mauer fiel und sich der Osten öffnete, hat er gesagt: ‚Ich will dabei sein‘“, erzählt Kerstin Grosse, seine Ehefrau und seit 2007 Aufsichtsratsvorsitzende von Komsa. Inzwischen hat der Wagemut sich ausgezahlt. Klar war das nicht.

Energie, Ausdauer, Beharrlichkeit: Das sind die Eigenschaften, mit denen Gunnar Grosse sich in den ersten Jahren durchbeißen musste, wie seine Frau sagt. Ein weiterer Faktor neben der technischen Expertise seiner Mitgründer wie Jürgen Unger war aber entscheidend: „Mein Mann hatte sozusagen das Ohr an der Schiene. Er sah den Zug noch nicht, wusste aber, dass er kommt.“ Er ahnte also, dass die Nachfrage nach mobilen Geräten nicht nachlassen würde. Auch wenn die Banken das damals anders beurteilten: „Alle drei Monate ist er bei den Banken vorstellig geworden. Es war sehr schwierig, das Kapital für so ein

starkes Wachstum zu beschaffen. Seine Ansprechpartner dachten, jetzt müsse der Markt aber doch langsam mal gesättigt sein.“ Die Erfolgsgeschichte setzte sich allerdings bis in die Gegenwart fort: Zum 30-jährigen Jubiläum hat die Unternehmensgruppe das beste Geschäftsjahr der Firmengeschichte vermeldet. Komsa stellt und verwaltet für Unternehmen mehr als 500.000 mobile Geräte. „In Deutschland kommt an Komsa im Bereich der Telekommunikation kein Mensch vorbei. Und auch in Kalifornien sind wir neuerdings bekannt“, sagt Pierre-Pascal Urbon, der den Vorstandsvorsitz 2020 als externer Manager übernommen hat.

## „Die mit der Kita, nicht die mit den Handys“

Auch wenn Kalifornien mittlerweile Hartmannsdorf kennt: Die 4.000-Einwohner-Gemeinde ist nicht der Nabel der Welt. Fachkräfte sind auch hier rar. Daher investiert Komsa in die Nachwuchsausbildung ebenso wie in die Führungskräfteentwicklung. Stellenausschreibungen locken Bewerber mit Altersvorsorge und Weiterbildung, Massagen und Sport. Und wer möchte, kann im Homeoffice arbeiten. Auch von der Betriebskita Weltenbaum ist immer wieder die Rede. Denn dort wird neben Deutsch auch Englisch gesprochen. Die familienfreundliche Personalpolitik hat sich früh herumgesprochen: Als sie die Kinderbetreuung eingerichtet haben, waren sie in der Region zuerst als „die mit der Kita, nicht als die mit den Handys“ bekannt, so Kerstin Grosse. Sogar der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder überreichte 2005 einen Preis für die Familienfreundlichkeit. „Bei uns soll der Mensch im Mittelpunkt stehen“, sagt Grosse. „Wir verbringen zwar einen Großteil der Zeit auf der Arbeit. Aber das Leben besteht eben nicht nur aus Arbeit.“

Das beherzigen auch Kerstin und Gunnar Grosse, die beide seit den Anfängen im Unternehmen tätig sind. Über das Unternehmen sprechen sie nicht am Frühstückstisch oder beim Abendbrot. „Höchstens in Ausnahmefällen. So haben wir das schon immer gehalten.“ Seit 1996 arbeiten sie zusammen, seit 1999 sind sie ein Paar. Seitdem lautet ihr Grundsatz: „Unser Zuhause ist unser Zuhause, unsere Arbeit ist unsere Arbeit.“ Diese Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem gilt auch jetzt, da sich ihre Rollen verändert haben: Sie ist Aufsichtsratsvorsitzende, er ist

Aufsichtsratsmitglied. „Es war immer schon meine Stärke, zwischen allen Beteiligten eine Balance herzustellen. Vielleicht ist das eine eher weibliche Kompetenz, das viele Testosteron im Zaum zu halten.“ Meinungsverschiedenheiten träten nicht oft auf, sagt Kerstin Grosse. „Und falls doch, entscheide ich. Wie in jedem Gremium legen wir die Fakten auf den Tisch, um sie zu bewerten. Wenn ich etwas in seinem Sinne beschließen soll, muss er mich überzeugen.“ An die letzte Differenz kann sie sich allerdings kaum erinnern – sie sind ein eingespieltes Team. Ein wichtiger Punkt, in dem sich beide einig sind: Es bedarf klarer Regeln – gerade, wenn Aufgaben sich verschieben.

## Nur noch Smalltalk, keine Sachfragen

„Rollenwechsel sind in Familienunternehmen tatsächlich schwierig“, sagt Kerstin Grosse. Früher sind die Gründer durch die Räume gegangen, haben mit den Menschen gesprochen und dabei Informationen eingeholt. Erst einmal nicht mehr durch den Betrieb zu laufen, ist Gunnar Grosse daher nicht leicht gefallen. „Ein halbes Jahr musste er es bewusst durchhalten. Dann hatte er es verinnerlicht“, so Kerstin Grosse. Nun ist er mitunter wieder an seiner alten Wirkungsstätte unterwegs, allerdings nur, um ein bisschen Smalltalk zu führen, nicht, um über Sachfragen zu reden. „Darauf achten wir sehr.“ Es sollen sich keine zusätzlichen Kommunikationskanäle bilden. Das neue Management soll ihnen nicht jedes kleine Detail mitteilen, sondern die großen Fragen thematisieren: „Transparenz ist für mich die Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Dann ist es auch leichter loszulassen.“ Zum Loslassen gehört, auch mal über nebensächliche Veränderungen hinwegzusehen, z.B. wenn aus Gunnar Grosses gepflegter Rasenfläche im Gewerbegebiet eine wilde Blumenwiese geworden ist.

## Vertrauen und Austausch entscheidend

Einmal in der Woche telefoniert Pierre-Pascal Urbon mit den Gründern Grosse und Unger. Für ihn ist Vertrauen das entscheidende Stichwort. Wenn sich in Familienunternehmen die Spitze erneuert, hat er oft zwei Fehler beobachtet – insbesondere, wenn ein externer Manager hinzukommt: zu viel Nähe oder zu viel Distanz. Die einen können sich kaum lösen, die anderen verschwinden fast komplett. Gesund fürs Unternehmen ist beides nicht. „Wir pflegen einen engen Austausch.“ In Detailfragen wie der Blumenwiese mischt sich trotzdem niemand ein. „Wenn ich mich in die Gründer hineinsetze, ist es keine einfache Sache, sich zurückzuziehen und jemand anderes machen zu lassen. Aber wir haben das gut hinbekommen.“ Der Wechsel hat sich in zwei Schritten vollzogen. 2017 sind die Gründer Grosse und Unger aus dem operativen Geschäft in den Aufsichtsrat gewechselt. Erst hat mit Uwe Bauer ein früherer Mitarbeiter das Steuer übernommen, drei Jahre später mit Pierre-Pascal Urbon ein externer Finanzspezialist. Familienmitglieder der vier Gründer arbeiten nicht im Haus: „Wir haben immer einen Unterschied gemacht zwischen Besitz und Mitarbeit, Aktionären und Verantwortlichen“, so Kerstin Grosse.

Auch wenn die Pioniere das Tagesgeschäft jetzt nicht mehr bestreiten: Pioniergeist soll weiter großgeschrieben werden. „Wir wollen nicht nur verwalten – dazu sind wir

## Gunnar Grosse, Jürgen Unger, Jürgen Fuchs und Norbert Hanusseck

haben die Komsa AG 1992 in Hartmannsdorf bei Chemnitz gegründet. Seither ist der sächsische Dienstleister und Distributor für Kommunikationstechnik zum größten Familienunternehmen in den ostdeutschen Flächenländern geworden. Komsa beschäftigt etwa 1.170 Mitarbeitende. 2020/21 hat die Unternehmensgruppe mit einem Umsatz von 1,4 Mrd. Euro das beste Geschäftsjahr der Unternehmensgeschichte vermeldet. Die beiden verbliebenen Gründer Gunnar Grosse und Jürgen Unger haben sich 2017 aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und gehören nun zum Aufsichtsrat. Aufsichtsratsvorsitzende ist Grosses Ehefrau **Kerstin Grosse**, die 1996 ins Unternehmen eingetreten ist. Mit Pierre-Pascal Urbon ist 2020 ein externer Manager Vorstandsvorsitzer und Finanzvorstand geworden.

nicht angetreten. Wir wollen die Grenzen ein bisschen weiter verschieben“, sagt Urbon. Wenn er an die Zukunft denkt, spricht er von einem „Jahrzehnt der Möglichkeiten“. Stichwort Mobilfunkstandard 5G, Cloud Computing und mobiles Arbeiten. „Dieses starke Wachstum aber darf nicht zulasten der Natur gehen.“ Mehr Hardware und trotzdem mehr Nachhaltigkeit – so lautet das Ziel. „Dazu müssen wir den Geräten ein zweites, drittes Leben schenken.“ Firmen nutzen Geräte im Durchschnitt lediglich zwei Jahre, hat Komsa mit einer Studie ermittelt. Doch Smartphones, Tablets und Notebooks können deutlich länger überdauern. Sie müssen dazu allerdings nicht nur anfangs konfiguriert, sondern zwischendurch repariert werden. Und nicht verschrottet. Da setzt Komsa an. „Wir sind der festen Überzeugung, dass wir Wachstum und Nachhaltigkeit in Einklang bringen können“, sagt Urbon. Er zitiert eine Redewendung, die Gründer Grosse bis heute gerne anbringt: „Das Große kommt erst noch.“ ● 

# Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

Mehr über die Menschen und das Unternehmen: [50years.container.de](https://50years.container.de)



50 years ela[container]



„Wir wollen Unternehmerfamilien auch dazu anregen, sich mit dieser Technologie auseinanderzusetzen und zu schauen, inwieweit sich in Zukunft die Blockchain für das eigene Geschäft sinnvoll einsetzen lässt.“

Sebastian Borek

# Den Paradigmenwechsel mitgestalten

Die Blockchain-Technologie ist ein Versprechen für die Zukunft. Im Interview mit Uwe Rittmann spricht Start-up-Netzwerker und Investor Sebastian Borek über dieses Versprechen und warum er Familienunternehmer gewinnen will, sich mit dieser Technologie zu beschäftigen.

**Sebastian, du hast in den vergangenen fünf Jahren im Auftrag der Bertelsmann Stiftung die Founders Foundation mitaufgebaut und geführt. Ende September 2021 hast du deine Position dort aufgegeben und bist nach Lissabon gezogen. Was hat dich zu diesem Schritt bewogen?**

**SEBASTIAN BOREK:** Die Founders Foundation ist eine Start-up-Kaderschmiede für die nächste Generation der Tech-Unternehmer und hat es sich zur Aufgabe gemacht, im Herzen des deutschen Mittelstands – in Ostwestfalen –, Gründer und Familienunternehmen zu vernetzen. Als wir 2015 damit begonnen haben, war dies ein ambitioniertes Vorhaben. Das hat mich gereizt. Mir macht es Spaß, Dinge anzustoßen und neu aufzubauen. Inzwischen hat sich dort ein lebendiges B2B-Start-up-Ökosystem etab-

liert. Damit habe ich meine unternehmerische Aufgabe erfüllt. Durch die Arbeit mit den Start-ups bin ich früh mit der Blockchain-Technologie und Web3 in Berührung gekommen. Ich habe gesehen, dass ein technologischer Paradigmenwechsel stattfindet. Den möchte ich gerne mitgestalten.

**Und dafür ist Lissabon der richtige Ort?**

Als ich 2016 auf dem ersten Web-Summit in Lissabon war, hat mich der Pioniergeist hier beeindruckt. Vieles erinnerte mich an San Francisco in den 1990ern. In den vergangenen Jahren haben sich viele Tech-Start-ups – auch aus dem Ausland – hier angesiedelt. Die Stadt und die Region tun sehr viel dafür, Talente anzuziehen. So übernimmt die Stadt bspw. die Hälfte der Kosten für Programmierer in einer



## Sebastian Borek

Sebastian Borek hat zwischen 2015 und 2021 als CEO der Founders Foundation gGmbH ein Eco-System für B2B-Start-ups mitaufgebaut und mit der Konferenz „Hinterland of Things“ eine der bedeutendsten Tech-Konferenzen in Deutschland geschaffen. Vor einem Jahr zog er von Bielefeld nach Lissabon und gründete gemeinsam mit seinem Geschäftspartner Benedikt Bingler die Investmentgesellschaft Peruya, einen Wagniskapitalgeber für Family Offices und sehr vermögende Privatpersonen, der in Blockchain-Technologie investiert. Borek, der selbst aus einer Unternehmerfamilie in Braunschweig stammt (siebte Generation), ist Business Angel, Serial Entrepreneur und Beiratsmitglied der Bitcoin Group SE, die an der Frankfurter Börse notiert ist.

Höhe von bis zu 400.000 Euro pro Unternehmen. Wer an den Top-Talenten nah dran sein will, ist in Lissabon genau richtig. Zudem ist der Markt für Blockchain-Technologien hier weniger streng reguliert als bspw. in Deutschland. Das Gründen fällt hier leicht.

**Anfang des Jahres hast du Peruya mitgegründet, einen Finanzinvestor für Family Offices und High Net Worth Individuals. Was genau macht Peruya und was ist Deine Aufgabe?**

Durch die Blockchain-Technologie entsteht eine komplett neue Assetklasse. Blockchain-Technologien werden von vielen Programmierern dezentral im Open-Source-Verfahren entwickelt. Das Besondere dabei ist, dass sich die Entwicklungskosten über die Herausgabe von Token finanzieren lassen, die an speziellen Börsen gehandelt werden. Im Grunde ist dies die neue Form des Venture Capitals: Innovative Programmiercodes werden handelbar. In den nächsten fünf Jahren werden sich viele interessante Investitionsmöglichkeiten in diesem Kontext entwickeln. Wir werden die neuen „Facebooks“ und „Googles“ sehen, die komplett dezentral über die Blockchain laufen und die Geschäftsmodelle der aktuellen Stars angreifen. Aktuell verstehen aber nur sehr wenige Menschen die Potenziale dieser Technologie. Mit Peruya möchten wir einen Beitrag dazu leisten, diese Technologie weiterzuentwickeln, und all jenen, die sich für diese Assetklasse interessieren, eine Brücke schlagen. Ich sehe mich hier als Botschafter: Meine Rolle besteht vor allem darin, aufzuklären und ein Netzwerk aufzubauen – ähnlich wie früher zwischen Start-ups und dem Mittelstand. Mein Partner Benedikt Bingler ist im Investmentprozess für die technische Prüfung zuständig. Er gehört zu den besten Analysten in diesem Bereich.

**Warum ist das Thema für Unternehmerfamilien interessant?**

Es geht nicht nur darum, frühzeitig in eine neue und vielversprechende Assetklasse einzusteigen und an der Wertentwicklung teilzuhaben. Die Blockchain-Technologie, wird vieles verändern und einige Branchen revolutionieren. Wir wollen Unternehmerfamilien daher auch dazu anregen, sich mit dieser Technologie auseinanderzusetzen und zu schauen, inwieweit sie sich in Zukunft für das eigene Geschäft sinnvoll einsetzen lässt. Je mehr man sich

damit beschäftigt, desto schneller kann man davon profitieren.

**Wie wird das Thema in den Familienunternehmen aktuell aufgenommen?**

Der älteren Generation fällt es oft schwerer, das Thema zu greifen. Die NextGen hat einen besseren Zugang. Sie setzt sich bereits intensiv mit der Blockchain-Technologie auseinander und kennt sich gut aus. Familienunternehmer sollten die nächste Generation frühzeitig beim Thema Blockchain und Web3 in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Tradition erhalten, aber auch neue Wege gehen – das ist eine wichtige Erfolgsformel für viele Familienunternehmen. In unserer Familie hat es auch einige Jahre gedauert, bis wir gemeinsam in Bitcoin investiert haben. Letztlich hatte die jüngere Generation viele gute Argumente dafür.

**Sind Quantencomputer eine Gefahr für die Blockchain-Technologie?**

Ich gehe davon aus, dass wir in zehn Jahren den ersten Quantencomputer sehen werden, der einsatzbereit und leistungsfähig ist. Quantencomputer können eine Blockchain sicherer machen, sie können theoretisch aber auch eine Gefahr darstellen, wenn Kriminelle versuchen, mit ihrer Hilfe die Blockchain zu knacken. Die Programmierer der Blockchains haben diese Entwicklung aber im Blick und bereiten sich bereits darauf vor.

## KURZ ERKLÄRT !

### Die Blockchain

Eine Blockchain kann man sich wie eine große dezentrale Datenbank vorstellen, die aus vielen, chronologisch aneinandergereihten Datenblöcken besteht. Sendet bspw. eine Person Geld an eine andere, werden alle Informationen der Transaktion in einem Datenblock erfasst. Eine Kopie des Blocks wird an alle Computer in dem entsprechenden Blockchain-Netz gesendet. Erst wenn die Mehrheit der Mitglieder dieses Netzwerks die Transaktion mithilfe von Verschlüsselungstechniken validiert hat, wird der Block an die Datenkette angehängt. Jeder, der an dem Blockchain-System teilnimmt, speichert auf seinem Rechner eine vollständige Kopie der Datenhistorie. Damit wirken alle Personen in diesem Peer-to-Peer-Netzwerk als unabhängige Überwachungsinstanzen. Die Informationen sind dauerhaft dokumentiert, einsehbar und nicht veränderbar. Selbst wenn eine Kopie manipuliert würde, existieren noch viele weitere Kopien.

Diese Technologie verspricht, Transaktionen im Netz sicherer zu machen. Zudem laufen sie viel schneller ab und sind günstiger, weil keine Intermediäre, wie Banken, dazwischengeschaltet werden müssen, um eine Transaktion sicher durchzuführen. Die bekanntesten Beispiele, die auf der Blockchain-Technologie beruhen, sind Kryptowährungen wie Bitcoin und Ethereum. Mithilfe der Blockchain lassen sich aber auch Produkte, Dokumente und Bilder zurückverfolgen, was diese fälschungssicher macht. Daher gehen Branchenkenner davon aus, dass diese Technologie auch viele andere Bereiche revolutionieren wird.

### Web3

Die Blockchain-Technologie bildet die Basis für das Web3. Das Internet (Web2) ermöglicht uns heute, über Plattformen miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Im Web2 dominieren einige wenige Tech-Giganten, die für ihre Dienstleistungen Zugriff auf die Nutzerdaten verlangen. Das Web3 ist die Vision eines neuen World Wide Web, das die aktuelle Plattformökonomie durch dezentrale Netzwerke unabhängiger Rechner und Server ersetzt. Damit würden die Nutzer die Hoheit über ihre eigenen Daten behalten.



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



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

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

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

**Wie haben Sie sich als Führungsduo aufgestellt?**

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

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

**AL:** Wir hatten tatsächlich einen besonderen gemeinsamen Start, da wir das Unternehmen von unserem Vater am 1. Januar 2020 offiziell übernommen haben. Bekanntlich hat kurze Zeit später die Corona-Pandemie begonnen. Zu diesem Zeitpunkt wusste

Foto: Sven Ockewitz



Silke Fußbahn

niemand: Was passiert morgen? Wir konnten und mussten also einen eigenen Masterplan erstellen und uns auf uns selbst verlassen. Ich bin stolz, dass die Übergabe – selbst in dieser wirklich unsicheren und herausfordernden Zeit – sehr gut funktioniert hat.

**Was war Ihre persönliche Überlebensstrategie?**

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

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

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

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

Nicolas Lindner

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

**NL:** Mein Vater entspringt einer anderen Generation. Für uns war klar, dass wir ihn mit unseren neuen Ideen zunächst würden überzeugen müssen. Wir hatten sehr intensive und wertvolle Diskussionen, haben viel über den Mehrwert verschiedener Ansätze gesprochen. Wenn unser Vater von etwas überzeugt war, dann hat er uns mit voller

Unterstützung laufen lassen. Es gab also keinerlei Blockaden, sondern vielmehr wirkliches Interesse und den Wunsch, informiert zu sein und Neues zu lernen. Diese Herangehensweise war für den Anfang wahn-sinnig wichtig und ausschlaggebend für unseren erfolgreichen gemeinsamen Weg im Unternehmen.

**Welche Unterschiede erleben Sie beim Thema Führung?**

**Führen Frauen anders als Männer? Gibt es Generationsunterschiede?**

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

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

„Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und emotionaler Prozess.“

Alicia Lindner

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

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

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

**NL:** Erfahrungen und Fehler sollte man zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens machen und sich dabei in einem Fachbereich so gut aufstellen, dass man als echter Experte einsteigt und das Unternehmen

es am Ende kaum erwarten kann, bis man da ist. Gleichzeitig sind eine starke Verbundenheit mit dem Unternehmen und eine hohe Identifikation mit den Produkten natürlich enorm wichtig.

**AL:** Zudem kann ich nur empfehlen, sich von extern begleiten zu lassen. Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und emotionaler Prozess. Es lohnt sich, dafür eine

Person mit objektivem Blick dazu zu holen.

**Haben Sie auch einen Tipp an die Senior-Generation?**

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

# Meinung

## Falsch verstandene Transparenz

Die geplante Absenkung der Meldeschwelle schadet den Familienunternehmen.

Europa droht, in die Rezession zu schlittern. Doch Brüssel macht weiter wie gehabt. Krieg, Gasnotstand, hohe Energiepreise, gestörte Lieferketten: Die EU setzt ihre Agenda ungerührt fort. Ein Beispiel dafür: die geplante Verschärfung des Transparenzregisters. Im EU-Parlament gibt es Überlegungen, die Meldeschwelle für das Transparenzregister zur Geldwäschebekämpfung weiter abzusenken. Unsere Stiftung nimmt diesen Vorstoß sehr ernst und weist frühzeitig auf die Nachteile für die rund drei Millionen Familienunternehmen in Deutschland hin. Sie müssten noch mehr Daten preisgeben und es kämen zusätzliche Kosten in Form von mehr Bürokratie auf sie zu. Einmal mehr zeigt sich, wie weit einige EU-Parlamentarier von der betrieblichen Realität entfernt sind.



Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

Worum geht es genau? Mit der Begründung, besser auf das Vermögen russischer Oligarchen zugreifen zu können, sollen für die meisten Familienunternehmerinnen und -unternehmer strengere Geldwäschevorschriften eingeführt werden. Das mag einleuchtend klingen, doch die Verschärfung trifft die Falschen. Die Gesellschafterinnen und

„Die Politik darf den Unternehmen nicht immer weitere Belastungen aufbürden.“

Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

Gesellschafter von Unternehmen müssen sich nach geltendem Recht in die nationalen Transparenzregister eintragen, wenn sie 25 Prozent oder mehr der Kapital- oder Stimmrechte eines Unternehmens besitzen. Diese Schwelle soll nach der Meinung von EU-Parlamentariern drastisch sinken, und zwar auf 5 Prozent. Die Folge: Viel mehr Personen als bisher müssten sich registrieren. Gerade bei großen Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern und einem weit verzweigten Netz von Auslandstöchtern bedeutet die Eintragung ins Transparenzregister einen erheblichen bürokratischen und finanziellen Aufwand.

Das Postulat der Offenlegung mag einen guten Klang haben. Doch es ist zu fragen, ob die Maßnahmen zielgerichtet sind. Man tut gut daran, sich zunächst an den ursprünglichen Sinn des Transparenzgebots zu erinnern: staatliche Macht zu kontrollieren. Inzwischen fordert der Staat die Offenlegung von den Eigentümern ein – ungebremst. Gera-

de Familienunternehmen werden mit unverhältnismäßigen Auflagen belegt und unter Generalverdacht gestellt. Während der Gesetzgeber auf der einen Seite beteuert, den Datenschutz auf höchstem Niveau halten zu wollen, werden auf der anderen Seite datenschutzrechtliche Standards für Unternehmer geschliffen. Das zeigt das Beispiel Transparenzregister. Seit 2020 ist es für jedermann einsehbar. Die Familienunternehmen kritisieren das und stehen auf dem Standpunkt: Die Behörden sollen die Daten kennen, nicht aber die breite Öffentlichkeit.

Die zunehmenden Publizitätspflichten befördern nicht nur ein grundsätzliches Misstrauen der Gesellschaft in das Unternehmertum. Sie schwächen auch Familienunternehmen im Wettbewerb. Denn durch die Kombination der Angaben in verschiedenen Registern erhalten Wettbewerber einen tiefen Einblick in die Struktur und die Strategien von Familienunternehmen. Außerdem setzt die überbordende Offenlegungspflicht Gesellschafter erheblichen Sicherheitsrisiken aus – alles unter dem Vorwand, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung vorbeugen zu wollen. Diese Begründung rechtfertigt die flächendeckende Offenlegung personenbezogener Daten unzähliger rechtstreuer Unternehmerinnen und Unternehmer keineswegs.

Die Politik darf den Unternehmen nicht immer weitere Belastungen aufbürden. Es kommt gerade in schwierigen Zeiten darauf an, zum freien Unternehmertum zu ermutigen und es nicht zu beschneiden. Für die Familienunternehmen geht es schon lange nicht mehr darum, ob diese oder jene Detailregelung zu bürokratisch ist. Vielmehr muss das Ziel sein, die erdrückenden Belastungen insgesamt zurückzuführen. Vorrang müssen jetzt die Maßnahmen haben, die uns wirtschaftlich voranbringen. ●



**Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer**, Jahrgang 1958, ist seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sowie der Stiftung Familienunternehmen und Politik und Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Seit 2005 ist er Honorarprofessor an der privaten Universität Witten/Herdecke und innerhalb der Stiftung Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats. Rainer Kirchdörfer ist Herausgeber der Fachzeitschrift FuS (Familienunternehmen und Stiftung) und Mitglied einer Vielzahl von Aufsichts- und Beiräten in- und ausländischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Familie und Unternehmen.

Foto: Marco Urban



# Feedback als Führungsinstrument

So gelingt eine stärkenorientierte Führung – nach oben und nach unten.

Wenn ein neuer geschäftsführender Gesellschafter im Zuge der Nachfolge seine Stelle antritt, konzentriert er sich in der Regel zunächst auf die klassischen Leadership-Aufgaben: Er entwirft eine Unternehmensstrategie, scharrt die Mitarbeitenden hinter sich und begeistert sie für die gemeinsamen Ziele. Wenn weitere Geschwister oder Familienangehörige als Mit-Gesellschafter Verantwortung übernehmen (wollen), wird die Führungsaufgabe komplexer: Dann muss der Nachfolger auch die Gesellschafter von sich und seinen Vorstellungen zur Zukunft des Unternehmens überzeugen.

Während sich die indirekte Führung der Familie über Familienverfassungen und Nachfolgestrategien längst etabliert hat, ist die direkte Führung der Mit-Gesellschafter für die nachfolgende Generation häufig noch Neuland. Diese doppelte Leadership-Aufgabe – die Führung nach unten und nach oben also – müssen sie erkennen und aktiv angehen.

## Belastbare Feedback-Kultur

Dafür ist eine belastbare Feedback-Kultur entscheidend, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist und emotionale Aspekte aus der Vergangenheit möglichst ausblendet. Das

„Wichtig ist es, den richtigen Rahmen zu schaffen und regelmäßige Gesellschafter-Feedback-Gespräche zu institutionalisieren.“

Dr. Alexander Koeberle-Schmid

allerdings ist gerade bei familiären Beziehungen gar nicht so einfach.

Wichtig ist es, den richtigen Rahmen zu schaffen und regelmäßige Gesellschafter-Feedback-Gespräche zu institutionalisieren: Mindestens zwei Mal pro Jahr sollten sich Mit-Gesellschafter und Unternehmenschef für einige Stunden an einen passenden (am besten neutralen) Ort zurückziehen. Im Gespräch heißt es dann: Lob und Kritik äußern – aber auch einholen. Denn Feedback ist keine Einbahnstraße.



Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Wie in anderen Feedback-Gesprächen im Unternehmenskontext ist es auch hier sinnvoll, positiv zu beginnen und die Punkte zu nennen,

die man am Gegenüber schätzt. Konstruktives Feedback bedeutet aber auch, sich an die Fakten zu halten und möglichst konkret zu formulieren. Ich-Botschaften sollten dabei im Vordergrund stehen.

Wer in einem solchen Gespräch kritisches Feedback erhält, sollte nicht direkt reagieren. Besser ist es zu sagen: „Ich danke darüber nach“, und die Kritik mit einem guten Freund oder einer engen Kollegin zu besprechen. Teilen sie diese Meinung, wird das Feedback der Schwester oder des Bruders wohl zutreffen.

## Fokus auf die Stärken

Vielfach konzentrieren sich die Beteiligten in familiären Konstellationen dabei zu stark auf die Schwächen des Gegenübers. Das ist zwar nachvollziehbar – die jeweiligen Defizite rufen oft sehr starke Gefühle hervor –, aber nicht zielführend. Viel sinnvoller ist es, die Stärken des anderen zu sehen und für sich und das Unternehmen zu nutzen.

Hat einer der Mit-Gesellschafter etwa eine besondere Begabung im Umgang mit Menschen? Kann er mit Leichtigkeit Kontakte knüpfen und Menschen verbinden? Dann könnte er zwischen den Geschwistern, Cousins oder Cousinen vermitteln. Bringt einer der Mit-Gesellschafter starke analytische Fähigkeiten mit – und kann damit vielleicht den Prüfbericht des Abschlussprüfers besonders unter die Lupe nehmen? Wenn solche Überlegungen einsetzen, ist der Moment erreicht, an dem alle weiterkommen und profitieren.

## Leistung und Loyalität sind essenziell

Damit die Führung nach oben funktioniert, sollte der Geschäftsführer seinen Mit-Gesellschaftern zwei Dinge schenken: Leistung und Loyalität. Wer gute Leistung bringt, trägt dazu bei, dass alle Gesellschafter ihre Ziele erreichen. Aber auch Loyalität und Anerkennung sind unabdingbar. Nur wenn die Mit-Gesellschafter spüren, dass sie sich auf den Geschäftsführer verlassen können und ihre Stärken wahrgenommen werden, stellen sie sich und ihre Talente in den Dienst der gemeinsamen

Sache. Hat ein Mit-Gesellschafter das Gefühl, manipuliert zu werden, wird er sich sehr wahrscheinlich nicht führen lassen. ●



**Dr. Alexander Koeberle-Schmid** ist lizenziertes Mediator (BM®), zertifizierter Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) und Experte für Unternehmensnachfolge, Familienverfassung, Beirat, Governance und Leadership bei PwC Deutschland. Seit 2005 berät er Geschäftsführer und Unternehmerfamilien in Deutschland, Österreich und der Schweiz.



# Seminare für Familienunternehmen

Alle Seminare sind auch einzeln buchbar.

## OKTOBER

**Unternehmer-Erfolgsforum**

**ZUKUNFTSFÄHIG?! ERNEuern, UM ZU ERHALTEN**

12. bis 14. Oktober  
Schloss Bensberg

**LEADERSHIP-SEMINARE**

**Profiling**  
Über Macht, Manipulation und den Umgang mit schwierigen Menschen

Patricia Staniek  
24. Oktober  
INTES, Bonn

**Der Chef schafft sich ab?**  
Organisation und Führung zukunftsfähig gestalten

Dr. Sabrina Schell  
25. Oktober  
INTES, Bonn

**Gesellschafter-Kompaktworkshop**  
Bilanzen, Geld und Vermögen mit André Knöll und Andreas Zittlau

27. bis 28. Oktober  
Dorint Hotel Kurfürstendamm, Berlin

**Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!**  
Gerne online über [www.intes-akademie.de/anmeldung](http://www.intes-akademie.de/anmeldung)  
Informationen über [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de) oder Tel. 0228 / 854696-61



## NOVEMBER

**ZUKUNFTSWERKSTATT**

**Nachhaltigkeitswerkstatt**  
Nachhaltig ist das neue Profitabel

Nancy Birkhölzer  
Dr. Jan Herrmann  
14. November

Karen Queitsch  
03. und 04. November (1,5 Tage)  
Alte Senffabrik, Düsseldorf

**Transformationswerkstatt**  
Innovation, New Work und Digitalisierung

Nora Fleischhut  
Michael Pachmajer  
Dr. Sebastian Vetter  
Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf

08. November: Innovation  
09. November: New Work  
10. November: Digitalisierung  
Stereo Events, Hamburg

**Dein Masterplan!**  
Interaktive, digitale Workshop-Reihe für New Leader mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid

5 Sessions, jeweils 18:00-19:30 Uhr  
ab 10. November

**FAMILY DAYS**  
im Pioneers Club, Bielefeld

**Die Unternehmerfamilie managen**  
Familie, Organisation und Netzwerk\*

14. November  
Prof. Dr. Tom A. Rüsen

**Konfliktkompetenz**  
Konflikte erkennen, verstehen, klären\*

15. November  
Catharina Prym  
Dr. Alexander Koeberle-Schmid

**Heranführen der NextGen**  
Die nächste Generation fürs Unternehmen gewinnen und heranführen\*

16. November  
Dr. Alexander Koeberle-Schmid  
Stefanie Brand-Geers

**Von der Führung zur Kontrolle**  
Wie die Nachfolge im Familienunternehmen gelingt mit Dr. Frank Döring

17. November  
\*einschließlich individueller Coaching-Sessions

**LEADERSHIP-SEMINARE**

**Führen ohne zu kämpfen**  
Kontrolle behalten, um kraftvoll zu führen mit André Daiyü Steiner

22. November  
Alte Senffabrik, Düsseldorf

**Ruhen im Tun**  
Geheimnis entspannter Höchstleistung mit Lutz Urban

23. November  
Alte Senffabrik, Düsseldorf

## NOVEMBER/DEZEMBER

**LEADERSHIP-SEMINARE**

**Verhandlungstraining für Unternehmerinnen**  
Female Empowerment

Marie-Theres Braun  
01. Dezember  
Flemings Selection, Frankfurt a.M.

**Rhetoriktraining für Unternehmerinnen**  
Klar und überzeugend reden mit Marie-Theres Braun

02. Dezember  
Flemings Selection, Frankfurt a.M.

**BEIRATSWERKSTATT**

**Beiratswerkstatt**  
Praktisches Wissen und Handwerkszeug

Dr. Frank Döring  
Prof. Dr. Peter Kajüter  
Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf  
André Knöll  
Axel Steffen  
Tim Dieckmann

29. November: Finanzkompetenz  
30. November: Strategiekompetenz  
01. Dezember: HR-Kompetenz  
08. Dezember: M&A-Kompetenz

Landhaus Flottbek und Gastwerk, Hamburg

**IT für Nicht-ITler**  
Wie Sie die passende IT-Strategie für Ihr Unternehmen finden mit Dr. Fabian Kracht und Richard Ritz

24. November  
Design Offices München  
Highlight Towers

**Mit Start-ups auf der Überholspur**  
Start-ups als Innovations- und Wachstumsbeschleuniger mit Prof. Dr. Dirk Honold

25. November  
Design Offices München  
Highlight Towers

**Allzweckwaffe Beirat**  
Der Beirat als Sparringspartner, Kontrolleur und Personalentscheider mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid

06. Dezember, 15:00-20:30 Uhr  
Seehaus, München

**Notfallplan für Unternehmer**  
Was Sie für den Notfall wie regeln können mit Tobias Engelmann

07. Dezember, 15:00-20:30 Uhr  
Seehaus, München

**Die perfekte Finanzierung für Ihr Familienunternehmen!**  
mit André Knöll

09. Dezember  
Gastwerk, Hamburg

**Von der Strategie zum Cockpit**  
Das Strategiesystem und Strategie-Controlling mit Prof. Dr. Arnold Weissman

13. Dezember  
bei Sennebogen, Straubing

**Ready for Transformation?**  
Wie Sie Ihre Führung und Organisation auf die Unternehmensstrategie abstimmen. Mit Unternehmensführung und Inhabergespräch.

mit Prof. Dr. Arnold Weissman  
14. Dezember  
bei Sennebogen, Straubing

## AUSBLICK 2023

**ZUKUNFTSWERKSTATT**

**Transformationswerkstatt**  
Ökosysteme, Geschäftsmodelle, strategische Leitlinien – Entwickeln Sie Ihr individuelles Zukunftsbild

Michael Pachmajer  
Dr. Carsten Henrich  
16. bis 17. Januar 2023  
Stereo Events, Hamburg

**Kommunikationswerkstatt**  
Moderne Unternehmenskommunikation und Kommunikation in der Krise

Cornelia Buchta-Noack  
Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf

07. Februar 2023: „HIDDEN war gestern“  
08. Februar 2023: Krisenkommunikation  
Stereo Events, Hamburg

**LEADERSHIP-SEMINARE**

**Nachfolge: Mehr als ein Übergang**  
Nachfolge systematisch angehen mit Beatrice Rodenstock, Dr. Alexander Koeberle-Schmid

24. Januar 2023  
INTES, Bonn

**Kraftvoll führen**  
Führung, Identität und Kultur mit der eigenland®-Methode mit Jan Oßenbrink

25. Januar 2023  
INTES, Bonn



Family  
Business  
Academy | by PwC

# INTES forstet auf für jedes Opt-in einen Baum – helfen Sie mit!

Wir wollen nachhaltiger werden – und weniger Papier verbrauchen als in der Vergangenheit. Dies ist auch Ihr Wunsch? Dann setzen wir auf Ihre Unterstützung.

Machen Sie mit – und werden Sie mit uns nachhaltig: Geben Sie uns Ihre E-Mail-Adresse und Ihre Einwilligung, Sie per E-Mail zu kontaktieren. Für jede Einwilligung pflanzt die INTES Akademie für Familienunternehmen einen Baum. Nicht über eine Organisation oder eine Spende, sondern das Team persönlich, in einem Waldstück nahe Bonn.

**Hier erfahren Sie mehr und können Ihre Einwilligung geben.**

**Herzlichen Dank!**



# INTES forstet auf

für jedes Opt-in einen Baum – helfen Sie mit!



# JA,

ich möchte den UnternehmerBrief  
weiter erhalten.

Stand der Postkarte

.....  
Vorname/Nachname

.....  
Unternehmen

.....  
Anschrift

.....  
E-Mail-Adresse

Hiermit erlaube ich der INTES Akademie für Familienunternehmen, meine angegebenen Kontaktdaten zu speichern und/oder mich zu Werbezwecken zu kontaktieren.

**Sagen Sie's uns.  
Und schicken Sie die Postkarte an uns zurück!**

**Ja, ich möchte den UnternehmerBrief per Post erhalten.**

**Ja, ich möchte den UnternehmerBrief digital erhalten.**

**Nein, ich möchte den UnternehmerBrief nicht mehr erhalten.**

Porto zahlt  
Empfänger



**INTES Akademie für Familienunternehmen**

Kronprinzenstraße 31

53173 Bonn-Bad Godesberg