

Für Marius und Katharina Beyersdorff, Geschäftsführer der PEKANA Naturheilmittel GmbH, ist eine vertrauensvolle Basis und offene Gesprächskultur im Unternehmen besonders wichtig.



# Teamwork in Familien- unternehmen

*Wenn die Eltern gleichzeitig Vorgesetzte sind und Geschwister zu Kollegen werden, handelt es sich um eine besondere Art von Teamwork: Familienunternehmen bilden das Rückgrat des deutschen Mittelstands, denn sie agieren nachhaltiger. Wir haben vier regionale Betriebe befragt: Wie sind sie organisiert? Welche Herausforderungen stellt die familiäre Zusammenarbeit in puncto Konfliktmanagement und Work-Life-Balance? Und welche Vorteile bietet ein Familienunternehmen seinen Angestellten?*



## In Kürze

### Informationsangebot für Familienunternehmen

Die IHK Ulm informiert Familienunternehmen regelmäßig über interessante Umfragen und Studienergebnisse. Zudem bietet sie einen eigenen Newsletter für Familienunternehmen an.

[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de),  
Nr. 2728660

### DIHK-Unternehmensnachfolgeport



Der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019 stützt sich auf mehr als 26.000 Kontakte der IHKs mit Senior-Unternehmern und Übernahmemeinteressenten. Dabei zeigte sich für das Berichtsjahr 2018 ein unerfreulicher Rekord: Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels wandten sich so viele Alt-Inhaber wie noch nie an ihre IHK, von denen jeder zweite zum Zeitpunkt der Beratung noch keinen Nachfolger in Aussicht hatte.

[www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/presseinformationen/das-thema-unternehmensnachfolge-gewinnt-an-brisanz-16694](http://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/presseinformationen/das-thema-unternehmensnachfolge-gewinnt-an-brisanz-16694)

PHOTO: GLEICH

„Samstags war Waschtag“: Noch heute bekommen die Augen von Markus Hagmann einen nostalgischen Glanz, wenn er sich daran erinnert, wie er als kleiner Junge vor den imposanten LKWs auf dem Betriebsgelände seines Vaters stand. Dort durfte er zur Hand gehen, mithelfen, seine ersten Runden hinter dem Steuer drehen. Er wuchs spielerisch in seine spätere Rolle hinein. „Ich konnte mir nichts anderes vorstellen. Dieser abwechslungsreiche Job hat mir so großen Spaß gemacht, dass ich ihn auch ohne den Betrieb meines Vaters gewählt hätte“, betont Markus Hagmann. Ein Idealfall für jedes Familienunternehmen. Seit der Gründung im Jahr 1977 hat sich die Hagmann Umzüge GmbH bestens entwickelt. An ihrer Spitze bilden Gründer Karl Hagmann und sein Sohn Markus seit 31 Jahren ein Dreamteam. „Jeder von uns hat seinen eigenen Bereich im Tagesgeschäft, aber wir können alles abdecken, wenn der andere im Urlaub ist.“ Karl Hagmann ist für Privat-, Auslands- und Überseeumzüge zuständig, sein Sohn für die Bereiche Maschinen-, Projekt-, Büro- und Spezialumzüge. Markus Hagmanns Ehefrau Birgit arbeitet ebenfalls im Unternehmen. Generationsbedingte Reibungspunkte gebe es keine. „Mein Vater hat schon immer sehr fortschrittlich gedacht. Wir waren eines der ersten Unternehmen, die 1989 einen BTX-Anschluss hatten.“ Auf dem Betriebsgelände im Ulmer Donautal entsteht die deutschlandweit größte Containerlagerhalle, die durch ihre blaue Karofassade ins Auge

sticht. In der vollautomatisierten Halle gibt es reichlich Platz, um Akten, Büros, Motorräder und ganze Hausstände einzulagern. „Dieses Großprojekt war eine Familienentscheidung“, unterstreichen beide Hagmanns. Damit könne der hohe Qualitätsstandard für die nächsten 30 Jahre gesichert werden – und die kommende dritte Generation. Markus Hagmann hat zwei Töchter, die beide studieren. Eine hat bereits ein Praktikum im Familienbetrieb gemacht und Gefallen daran gefunden. „Es wird aber nicht zwingend vorausgesetzt, dass sie unseren Betrieb weiterführt“, sagt ihr Vater. Im Laufe der Jahre habe er einige Familienunternehmen scheitern sehen, weil Kinder gegen ihre eigentliche Überzeugung in die Nachfolgerolle gedrängt wurden.

### Raum für Entwicklung geben

Auch Katharina Beyersdorff, Geschäftsführerin der PEKANA Naturheilmittel GmbH in Kisllegg, war es ein Anliegen, ihren Sohn ohne familiären Druck, aber mit der Möglichkeit zur individuellen Entfaltung ins Berufsleben zu begleiten. Gemeinsam mit ihrem Ehemann, dem Apotheker Peter Beyersdorff, hatte sie 1980 das Unternehmen PEKANA gegründet. Nach seinem Tod im Jahr 2009 übernahm sie die alleinige Geschäftsführung. Sohn Marius zeigte schon früh Interesse für die Materie. Er hat Gesundheitsökonomie studiert, promoviert und sich selbstständig gemacht. Um gegenseitig zu prüfen, ob eine Zukunft bei PEKANA denkbar wäre, arbeitete Marius Bey-



Arbeitsteilung bei der Hagmann Umzüge GmbH: Markus Hagmann und sein Vater Karl (von links) haben jeweils ihre eigenen Bereiche im Tagesgeschäft.

PHOTO: HANNOVER-MERKE/STUDIO/PHOTO

ersdorff zunächst auf projektbezogener Basis als Selbstständiger für das elterliche Unternehmen. „Diese Form der freien Zusammenarbeit hat vieles erleichtert“, sagt Katharina Beyersdorff. In das breit aufgestellte Unternehmen, das seine homöopathisch-spagyrischen Arzneien in über 20 Länder liefert, stieg Marius Beyersdorff 2018 endgültig als Geschäftsführer mit ein. Für ihn stellte die Zeit der Selbstständigkeit inklusive seines zwölfjährigen Aufenthalts in Köln eine ideale Vorbereitung dar: „Gerade bei Familienunternehmen ist es wichtig, einmal das vertraute Umfeld zu verlassen, um Eindrücke von außerhalb zu gewinnen.“ Heute wirkt die Zusammenarbeit zwischen Mutter und Sohn sehr harmonisch. Beide Geschäftsführer finden es bereichernd, sich aus verschiedenen Blickwinkeln einer Lösung anzunähern. „Wichtig ist eine vertrauensvolle Basis und eine offene Gesprächskultur“, stellt Marius Beyersdorff fest.

Damit der berufliche Einstieg der nächsten Generation reibungslos funktioniert, sollten gewisse Voraussetzungen geschaffen sein. Katharina Beyersdorff weiß, worauf es ankommt. Erstens: Die ältere Generation sollte sich vor allem eine gedankliche Flexibilität bewahren. Dazu komme die Bereitschaft, Veränderungen zu erlauben: „Unternehmer, die nur eine Doublette von sich selbst wollen, sollten besser die Finger davon lassen.“ Zweitens: Ebenso wichtig sei es, den Investitionsfluss in Gang zu halten. Viele schleben wichtige Projekte und Anschaffungen vor sich her, frei nach dem Motto: „Sollen es doch die Jungen machen!“ Dies übe einen hohen Druck auf die kommende Generation aus.

#### Jeder hat sein Metier

Unkonventionelle Startbedingungen lagen bei der Firma tegos in Ostrach vor. Den ursprünglich 1989 gegründeten Betrieb hatte Peter Müller im Jahr 2012 übernommen. Innerhalb weniger Jahre stiegen seine erwachsenen Kinder sukzessive in den Betrieb ein. Heute füllt tegos, Systemlieferant für Türmodule, Klappen, Schließ-, Kabel- und Insektenschutzsysteme für Reisemobile, den Begriff Familienunternehmen par excellence. Vater, Mutter, die beiden Söhne und die Tochter ziehen beruflich an einem Strang. „Für mich ergab sich im Alter von 54 Jahren nochmals die Gelegenheit, die Ärmel hochzukrempeln“, so Unternehmer Peter Müller. „Doch dies machte nur Sinn, wenn die nachfolgende Generation mitzog.“ Gesagt, getan. Ausbildungs- und Studienschwerpunkte der Kinder wurden neu ausgerichtet. Der jüngste Sohn Christopher absolvierte nach seiner ersten Lehre im Bereich EDV noch eine Ausbildung bei tegos als Industriekaufmann. Kann



Bei der tegos GmbH & Co. KG ziehen alle Familienmitglieder an einem Strang: Christopher Müller, Peter Müller, Ilona Müller, Stephanie Scheld und Matthias Müller (von links).

das gut gehen? Peter Müller muss schmunzeln und zitiert seine Tochter: „Zur eigenen Familie ist der Chef besonders streng.“ Er selbst pflege jedoch einen kooperativen Führungsstil, beteuert er.

Wie sieht es mit Geschwisterrivalitäten aus? „Da Ausbildung, Fachrichtung und Zuständigkeitsbereich bei unseren Kindern sehr unterschiedlich ausgelegt sind, gibt es keine Probleme.“ Der älteste Sohn, Matthias verantwortlich für die Gesamtfertigung, Arbeitsvorbereitung und Ausbildung. Der jüngere Sohn Christopher kann im Bereich Logistik und IT seine Interessen ganz ausleben. Tochter Stephanie ist zuständig für die Personalentwicklung und den Ersatzteilvertrieb. Matthias Müller betont eine weitere Besonderheit: „Jedes von uns Kindern hat einen eigenen Fahrplan, was die jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten in der Firma betrifft. Dabei werden wir von externen Fachleuten geoacht. So erhalten wir einen neutralen Blickwinkel von außen.“ Bei Problemen werde meist das Gespräch unter vier Augen gesucht. Die Firma sieht sich als Team, deren Fäden momentan noch bei Peter Müller zusammenlaufen. Der Erfolg gibt dem Familienunternehmen recht: In nur wenigen Jahren wurde der Umsatz verdreifacht und rund 100 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Stichwort Work-Life-Balance: „Wir versuchen, Berufliches und Privates zu trennen, es gelingt uns aber oft nicht“, gibt Peter Müller zu. Gute Vorsätze wie gemeinsame Mittagessen und monatliche Treffen sollen helfen. Sohn Matthias sieht darin nichts Verwerfliches: „Wenn ich mich privat ebenfalls mit der Firma befasse, zeigt dies nur, wie wichtig sie mir ist.“

#### Teamwork statt Konkurrenzdruck

Als Familienunternehmen in chronologisch „umgekehrter“ Version hat sich die Röttlinger-Unternehmensgruppe in Erbach entwickelt. Sohn Raphael gründete 2011 eine Sicherheitsfirma, in die der Vater mit eingestiegen ist. „Ich sehe es als meine Aufgabe, meinen Sohn bestmöglich zu unterstützen“, sagt Eugen Röttlinger. Raphael brachte aufgrund seiner Vorkenntnisse ideale Voraussetzungen für eine Selbstständigkeit mit. Er galt mit 23 Jahren als jüngster Meister für Schutz und Sicherheit (IHK) in Deutschland, war zudem bei der Bundeswehr und einer behördlichen Spezialeinheit gewe-

„Gerade bei Familienunternehmen ist es wichtig, einmal das vertraute Umfeld zu verlassen.“

MARIUS BEYERSDORFF, GESCHÄFTSFÜHRER DER PEKANA NATURHEILMITTEL GMBH, KISSLEGG



Bei der Erbacher Unternehmensgruppe Röttinger stieg der Vater Eugen Röttinger (rechts) bei seinem Sohn Raphael ein.

sen. Sein Vater stand ihm beratend zur Seite. Gemeinsam überlegten sie, wie die Firma expandieren kann und welche Themen mit Sicherheit zusammenhängen. Es entstanden die

und persönlichen Daten“, betont Raphael Röttinger. Da Sicherheit vor allem mit Vertrauen zusammenhänge, lag es nahe, alle Bereiche aus einer Hand anzubieten. Eugen Röttinger, der bis dahin als Journalist sowie zuletzt als Chef vom Dienst bei der Südwest Presse gearbeitet hatte, konnte aufgrund der starken Expansion nicht mehr länger nur als Stütze im Hintergrund agieren: „Ich habe dies als Chance begriffen, mich beruflich umorientiert.“ Dies beinhaltet, nebenbei die Schulbank zu drücken. Um seinen Sohn fachlich vertreten zu können, absolvierte er die Ausbildungen zum Datenschutzauditor, zum Veranstaltungsbetriebswirt (FH) und legte mit knapp über 60 Jahren die Prüfung zum Meister für Schutz und Sicherheit bei der IHK ab. Damit galt er als ältester Meisterprüfling Deutschlands. Ein weiterer Superlativ in der Röttinger-Familie. Vater und Sohn ergänzen sich im Alltag wunderbar, Eugen Röttinger bringt die Lebenserfahrung, Raphael Röttinger die operativen Kenntnisse mit ein. Meinungsverschiedenheiten werden auf „schwäbische Art“ gelöst: „Was gesagt werden muss, muss raus, wie bei einem Gewitter. Danach klart die Luft wieder auf.“ Das Schöne dabei sei, dass im Familienbetrieb keine Schadenfreude vorherrsche wie in Firmen mit innerbetrieblichem Konkurrenzdruck. Stattdessen werde gemeinsam nach Lösungswegen gesucht. Dazu Eugen Röttinger: „In einem Familienbetrieb brauchen Sie nichts aufzurechnen, da über die Jahre hinweg alles wieder zurückkommt.“ Hierbei beziehen die Röttingers ihr ganzes Mitarbeiterteam ein, auf das sie sich blind verlassen könnten. „Wir möchten weg vom grimmigen Türsteher, hin zum freundli-

chen Dienstleister.“ Ganz egal, ob eine Großveranstaltung gesichert oder Gérard Depardieu auf der Berlinale vor aufdringlichen Autogramm-Jägern abgeschirmt werden soll. Große Namen wie das ZDF, Eurosport oder das Brezger Festspielhaus zählen zur Klientel der Röttinger-Gruppe.

### Vorteile für Arbeitnehmer

Vertrauen, Sicherheit, Nachhaltigkeit – das sind Schlagwörter, welche Familienbetriebe für Arbeitnehmer interessant machen. „Wir wollen das Gesamtunternehmen vorwärtsbringen und uns nicht nur auf Zahlen fokussieren. Daher konzentrieren wir uns stark darauf, uns kontinuierlich weiterzuentwickeln“, betont Marius Beyersdorff. Zudem seien Mitarbeiter in Familienbetrieben näher an strategischen Prozessen dran und gewännen mehr Einblicke. Der PEKANA-Geschäftsführer stellt fest: „Familienunternehmen zeichnet eine gelebte Dynamik aus.“ Auch die Wertschätzung der Mitarbeiter erreicht oft ein völlig anderes Level. So erhält jeder tegos-Mitarbeiter zum Geburtstag eine selbst gebastelte, personalisierte 3D-Geburtstagskarte von der Chefin Ilona Müller. Anliegen finden beim Geschäftsführer ein offenes Ohr. Mitarbeiter und Unternehmen können gemeinsam wachsen, manchmal über Generationen hinweg wie bei Hagmann. „Man kümmert sich um seine Angestellten, nimmt zum Beispiel junge Berufseinsteiger an die Hand, denen es zu Hause an Unterstützung mangelt“, weiß Markus Hagmann. Dennoch kommt bei so viel Tatendrang irgendwann die Frage auf, wann es für die ältere Generation Zeit ist, kürzer zu treten. Überwiegender Tenor: Die Nachfolge sei geregelt, aber noch nicht angedacht. Die Annehmlichkeiten des Ruhestands locken wenig. Eine Weltreise sei dennoch machbar – dank Smartphone und Skype könne man von überall aus mit dem Betrieb in Verbindung bleiben. Mehr Muße fürs Golfspiel? „Zeitverschwendung“, lacht Karl Hagmann. Stattdessen ruht sein Blick lieber stolz auf der neu gebauten Lagerhalle. Ein Familienbetrieb ist eben nicht nur eine intensive, sondern auch eine sehr erfüllende Lebensaufgabe.

Diana Wieser ist Inhaberin von adWORDising, Journalismus & Werbetext, Ulm.

**„In einem Familienbetrieb brauchen Sie nichts aufzurechnen, da über die Jahre hinweg alles wieder zurückkommt.“**

EUGEN RÖTTINGER, GESCHÄFTSFÜHRER DER RÖTTINGER-GRUPPE, ERBACH

Bereiche IT und Sicherheitstechnik, Datenschutz, Veranstaltungen, Marketing und Media sowie Künstlermanagement. „Sicherheit beinhaltet nicht nur Personenschutz, sondern auch den Umgang mit sensiblen Informationen