

# geneonleadership

Geneon-Gespräch  
mit

---

**Lencke Wischhusen**

Ehemalige geschäftsführende Gesellschafterin  
DHW-Gruppe



... ein Gesprächsformat zu Führung in Familienunternehmen

## „Der Verkauf des Familienunternehmens – ein No-Go?“

Die langjährige Unternehmerin, Lencke Wischhusen spricht über die Phase des Einstiegs in die Firma ihres Vaters, die schwere Entscheidung der Veräußerung des eigenen Familienunternehmens im Jahr 2019 und die damit einhergehenden emotionalen Fragen. Wir erleben die Fraktionsvorsitzende der FDP Bremen an einem sonnigen Augustnachmittag entspannt auf der Terrasse des Hotels Bareiss im Schwarzwald – Mama Jutta und Tochter Marielle sind zeitweise auch dabei.



*Lencke Wischhusen und Tillmann Bettmer im Geneon-Gespräch in Baiersbronn*

Wir treffen uns heute bei der Familie Bareiss im gleichnamigen Privathotel in Baiersbronn. Passend hierzu starten wir mit der Frage unserer vorherigen Gesprächspartnerin, Dr. Caroline von Kretschmann, frischgebackene Hotelier des Jahres 2022: Glauben Sie, dass es in Zeiten der digitalen Transformationen eine Renaissance der Familienunternehmen gibt?

Das ist eine total spannende Frage, weil Renaissance Wiedergeburt bedeutet. Und das würde ja implizieren, dass die Familienunternehmen zu irgendeinem Zeitpunkt tot waren. Das schätze ich persönlich anders ein. Der Mittelstand und die Familienunternehmen haben Deutschland stark gemacht. Sie bilden immer noch das Rückgrat unserer Wirtschaft und unserer Innovationen, insbesondere mit den Werten, die dahinterstehen. Und hier kann ich jetzt den Bogen schlagen: ein Familienunternehmen muss sich der digitalen Transformation stellen, sich nicht nur

anpassen, sondern darf sich in seiner Philosophie des Miteinanders gleichsam neu erfinden und sich mit disruptivem Gedankengut ganz neu beschäftigen. Aber, und das ist das Spannende: Gerade in Zeiten der digitalen Transformation sind die Werte eine Konstante geblieben, d.h. auch in der digitalen Welt geht es um Vertrauen, um Glaubwürdigkeit oder um ethische Grundsätze, gerade wenn wir in den Bereich KI schauen und uns darüber Gedanken machen, was KI und Algorithmen alles können und was wir davon zulassen wollen. Und wie gesagt, ein Familienunternehmen zeichnet sich für mich durch den engen Bezug zu den Mitarbeitenden aus. Daran hängen noch weitere Werte wie die Standorttreue, ein generationenübergreifendes Denken und natürlich die Tatsache, dass Risiko und Haftung in einer Hand liegen. Diese Werte sind für mich loslösbar von der Frage der notwendigen digitalen Transformation, sie sind gelebte Alltagspraxis egal mit welchen technischen Mitteln. Und gerade, weil wir in einer zunehmend digitalisierten Welt leben, wiederhole ich gern meinen Appell, den Wert unserer Familienunternehmen wieder mehr anzuerkennen. Denn sie sind es, die trotz digitalisierter Verfahren das menschliche Miteinander im kleinräumigen Lebensraum der analogen Welt nicht ausblenden und mit den Weiten der digitalen Geschäftswelt verknüpfen.

*„Mein Vater ist für mich immer ein großes Vorbild gewesen. Er wollte immer selbstständig sein und selbstbestimmt leben.“*

**Unser Thema heute soll Ihr Familienunternehmen sein. Ihr Vater, Dieter Wischhusen hat 1979 das Unternehmen E.F. Kamin Seilerei und Handels mbH gekauft und im Laufe der Zeit die Firmen Hinrich Böttjer, P.B. Diepen, Achim Mohn sowie die W-Pack Kunststoffe übernommen und hieraus die DHW-Gruppe formiert. Aus welcher Motivation heraus und unter welchen Rahmenbedingungen hat er das gemacht?**

Mein Vater ist für mich immer ein großes Vorbild gewesen. Er kommt als Junge vom Bauernhof, ist Zweitgeborener – also nicht mit den Rechten ausgestattet, die ein Erstgeborener erfährt. Er ist dann erstmal zur See gefahren, hat einen ganz bewegten Lebenslauf, hat sich durchgeboxt und es sehr schnell geschafft, in leitenden Positionen zu arbeiten. Aber und jetzt komme ich zu Ihrer Frage: Egal, was er gemacht hat – auch als leitender Prokurist, hat man eben nicht die alleinige Entscheidungsgewalt – kam er immer wieder an Grenzen, gab es immer wieder Ideen, die er nicht umsetzen konnte, weil er in seinen Entscheidungen abhängig war. So kam er, und ich glaube, das Gefühl kennen viele, die gründen, an Grenzen, bei denen man sagt, jetzt möchte ich selbst entscheiden und auch etwas ausprobieren. Mein Vater ist ein Typ, der immer selbstständig sein und auch immer selbstbestimmt leben wollte. Daher war es die logische Konsequenz, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen. Dieses Streben hat er übrigens auch an mich weitergegeben.

**Ihr Unternehmen ist spezialisiert auf Lebensmittel- und Industrieverpackungen. Was war das Besondere an Ihrer Firma?**

Wir waren ein Großhändler für Industrieverpackungen. Angefangen haben wir mit einer Seilerei. Das muss ich meinem Vater auch als Alleinstellungsmerkmal zu der Zeit zugutehalten: Wir waren diejenigen, die jederzeit eine Lösung parat hatten. Er hat immer gesagt „wenn ich keine Butter habe, dann biete ich dir eben Schmalz an“. Es gab nie ein „Nein“ an den Kunden. Das war entscheidend, denn wenn Schiffe auf Halde liegen ist jede Stunde sehr teuer. Wir hatten einen sehr engen Bezug zu unseren Kunden mit einem sehr guten Service und dieser Punkt hat uns von anderen unterschieden.

*„Wenn ich keine Butter habe, dann biete ich dir eben Schmalz an.“*

Lösung parat hatten. Er hat immer gesagt „wenn ich keine Butter habe, dann biete ich dir eben Schmalz an“. Es gab nie ein „Nein“ an den Kunden. Das war entscheidend, denn wenn Schiffe auf Halde liegen ist

## Sie wollten schon im Alter von 9 Jahren in der Firma Ihres Vaters arbeiten. Warum war dieser Schritt so klar?

Wir haben als Familie beim Abendbrot über die Firma und das Tagesgeschäft gesprochen. Und ich fand den Weg meines Vaters von Anfang an sehr faszinierend. Dass er sich hochgearbeitet und durchgekämpft hat, dass er seine

*„Ich habe schon als Kind beim Gabelstaplerfahrer auf dem Schoß gesessen, war im Lager und habe Gurte für Car-Lashing genäht. Ich wollte einfach von Anfang an dabei sein.“*

eigenen Ideen und Visionen verwirklicht hat. Was nicht einfach war: Er ist vor allem ein Typ, der das immer allein geschafft hat. Er hatte nie Handelskammer, Verbände oder sonstige Unterstützer hinter sich. Ob man das gut findet oder nicht, sei mal dahingestellt, aber seine Willensstärke und das Motivationscredo zwischen Zuckerbrot und Peitsche hat mich schon beeindruckt – bei mir hat das auf jeden Fall anspornend gewirkt (lacht).

Vielleicht hätte es jemand anderen verschreckt, aber es hat mich dazu bewegt, auch immer eigene Ideen zu haben und mitzumachen. Ich habe schon als Kind beim Gabelstaplerfahrer auf dem Schoß gesessen, war im Lager und habe Gurte für „Car Lashing“ genäht. Ich wollte einfach von Anfang an dabei sein.

## Sie sind dann im Jahr 2004 – im Alter von 18 Jahren und im Rahmen eines dualen Studiums – in die Firma eingetreten, 2010 wurden Sie Geschäftsführerin. Damit waren Sie auf Augenhöhe mit Ihrem Vater – wie war das?



Ich habe das duale Studium gemacht, wollte aber eigentlich nicht studieren. Das war der Wunsch meines Vaters. Er sagte, wenn du in das Unternehmen einsteigen willst, dann musst du ein Studium machen. Mir war eigentlich wichtig, Geld zu verdienen und möglichst schnell mitzumachen. Ins Studium hat er mich schon ein bisschen hineingedrängt, wofür ich aber im Nachhinein ganz dankbar bin, denn aus meinem damaligen Antrieb hätte ich es nicht getan und heute würde mir Knowhow fehlen. Das ist etwas, was ich definitiv gut fand. Aber natürlich würde

ich rückblickend manches anders entscheiden: Ich würde heute nicht sofort in das Unternehmen einsteigen, sondern würde auf jeden Fall erstmal für andere Unternehmen arbeiten und vor allem ins Ausland gehen. Ich habe durch meine vielen anderen Tätigkeiten für mich diese Lücke schließen können, aber das ist etwas, was ich definitiv heute anders machen würde. Die Frage nach Augenhöhe ist spannend, denn ich wollte die Firma immer führen, nicht in die Fußstapfen treten, sondern den Weg des Unternehmens mit meinen Schritten weitergehen, eigene Fußstapfen hinterlassen. Aber natürlich gehört auch das zur Wahrheit: Wenn man mit 24 Jahren Geschäftsführerin wird, dann sagt der Vater nicht „du bist jetzt mit mir auf Augenhöhe“. Abgeben, loslassen, andere Entscheidungen akzeptieren, das sind zwischen Kindern und Eltern nie einfache Themen, erst recht nicht, wenn daran ein ganzes Unternehmen und auch die Existenz oft

*„Ich würde heute nicht sofort in das Unternehmen einsteigen, sondern würde auf jeden Fall erstmal für andere Unternehmen arbeiten und vor allem ins Ausland gehen.“*

lang vertrauter Mitarbeitenden hängt. Und genau hier gehen dann auch die ersten Herausforderungen los. Wenn man das Gefühl hat, dass man diese Macht innehat und diese auch ausführen möchte, man sich aber nicht direkt abspricht und die Erwartungshaltung nicht klärt. Wie weit ist dein Kompetenzbereich und wo darfst du nicht reinreichen? Und das muss ich sagen: Den Fehler haben wir tatsächlich gemacht. Wir haben das nicht von Anfang an genügend abgegrenzt. Natürlich war ich mit 24 sehr jung, ich war aber zu diesem Zeitpunkt auch schon Landesvorsitzende von einem großen Unternehmerverband und hatte mir dort durchaus meine Karriere parallel erarbeitet. Und trotzdem glaube ich, dass eine klare Rollenabgrenzung geholfen hätte. Weil sonst hat man das Gefühl „jetzt bin ich auf Augenhöhe und ist es eben doch nicht“. Dann gehen die Enttäuschungen los. Es gibt dieses schöne Beispiel: Man braucht als Marke zehn Jahre um Vertrauen beim Kunden aufzubauen und eine Sekunde, um es zu zerstören. Und das gilt natürlich auch für den Mitarbeitendenkreis und für die Kunden, die da dranhängen. Deswegen bin ich fest davon überzeugt, wenn es um das Thema Nachfolge geht, ist diese Rollendefinition ein Schlüssel zum Erfolg.

## **Wie haben Sie sich das Vertrauen der teilweise langjährig beschäftigten und viel älteren Mitarbeiter erarbeitet?**

Das war nicht einfach, die haben mich natürlich getestet (lacht). Da kommt die kleine, junge Blondine mit 18 in die Firma und ist Papas Töchterchen. Die wollten mich auch vorführen. Ich habe mich dann unfassbar tief in die Materie eingearbeitet und sehr stark auch technisch in die Verpackungsindustrie reingehängt, FEFCO-Listen auswendig gelernt oder habe mir Folienzusammensetzungen angesehen. Ich habe die ganzen

*„Deswegen bin ich fest davon überzeugt, wenn es um das Thema Nachfolge geht, ist diese Rollendefinition ein Schlüssel zum Erfolg.“*

Bausteine angeschaut, die ich als Wissen brauchte und habe dann angefangen, mir zusätzlich noch einen eigenen Kundenstamm aufzubauen – und zwar sehr früh. Ich weiß noch wie ich damals zu meinem Vater gegangen bin und zu ihm gesagt habe „jetzt bin ich frisch in der Firma und ich habe Lust auf Kundenbetreuung. Du hast doch so viele Kunden, willst du mir nicht ein paar abgeben? Er hat gesagt „kommt gar nicht in Frage, hier hast du die Gelben Seiten, da stehen deine Kunden drin und geh los“. Dieser charmante Tritt in den Hintern hat mich durchaus motiviert. Statt Ohren hängen zu lassen, habe ich mir gesagt, ich mache mein eigenes Ding. All diese Schritte haben

*„Hier hast du die Gelben Seiten – da stehen deine Kunden drin und geh los. Dieser charmante Tritt in den Hintern hat mich durchaus wieder motiviert.“*

dazu geführt, dass ich mir die Anerkennung der Belegschaft erarbeiten konnte – das hat aber gedauert. Und es gibt noch einen Teil: Ich habe nie so getan, als wüsste ich irgendetwas besser als die Mitarbeiter. Ich habe das auch klar formuliert und habe gesagt „ihr seid hier 20 Jahre und ich werde dieses Wissen nicht aufholen

können, aber ihr könnt mir helfen und gemeinsam können wir es besser machen.“ Klare Ansprache, klare Rollenverteilung auch hier – mein Credo! Ich habe immer versucht, den Teamgedanken zu stärken und damit das Unternehmen nach vorne zu bringen. Und ich glaube auch, diese Wertschätzung gegenüber dem Team war enorm wichtig, sodass nicht der Eindruck entsteht, dass hier jemand kommt, der einfach alles geschenkt bekommt.

## **Wie lange hat es gedauert, bis Sie das Vertrauen der Belegschaft hatten?**

Bestimmt fünf Jahre! Das Studium war parallel und wie gesagt, auch hier hatte ich mir schon, sehr große Einzelkunden selbst erarbeitet.

## **Das Vertrauen auf der Kundenseite war für Sie einfacher als das der Mitarbeiter?**

Nein, da musste ich auch durch eine Schule gehen, weil unsere Branche recht männerlastig war. Und meine Kunden waren meistens nicht die Einkäufer in Sakkos, sondern das waren die Lagerjungs. Dementsprechend, wenn ich dann mit 20 Jahren im Kostümchen und hohen Schuhen ins Lager kam, musste ich lernen, dass ich über Kleidung meine fehlende Erfahrung nicht wett machen konnte. Ich habe versucht, mich im Auftritt älter zu machen, in der Hoffnung, mein junges Alter ein wenig zu kaschieren.

*„Es gibt in Hamburg sehr große Firmen – da kommt man gar nicht mal so rein. Und dann bin ich unter der Schranke durch und direkt ins Lager marschiert.“*

Das hat natürlich nicht funktioniert. Ich bin aber auch ein Typ, der sich nicht alles gefallen lässt und auch mal einen Spruch auf den Lippen hat. Und ich habe dann festgestellt, dass ich damit besser vorankomme und ich mich nicht verkleiden muss. Es hat mir geholfen, dieses Mutig-Sein und sich nicht aufhalten lassen – das ist etwas, was mir



meine Eltern mitgegeben haben, dass man sich nicht gleich abschrecken lässt. Nicht Mimimi, sondern zweiter Anlauf. Ich gebe ein Beispiel: Es gibt in Hamburg sehr große Firmen, da kommt man gar nicht mal so rein. Und da bin ich dann unter der Schranke durch und direkt ins Lager marschiert. Statt den Haupteingang zu nutzen, habe ich diesen Weg gewählt. War unkonventionell, aber so habe ich die Richtigen getroffen. Sonst wäre ich da wahrscheinlich nie hingekommen. Gerade bei den großen Konzernen wird man von den charmanten Telefondamen oder -herren abgewimmelt – da fragst du „Wer ist denn hier der Einkäufer?“ und du bekommst die Antwort „Wir haben keinen Bedarf, tschüss, schönen Tag“. Und das wollte ich so nicht stehen lassen.

**Ihr Bruder Arend ist ein paar Jahre älter als Sie, war und ist heute noch im Controlling und der IT der Firma tätig. Wie haben Sie auftretende Reibungspunkte mit Ihrem Vater und Bruder gemanagt?**

Mein Bruder hat einen ganz anderen Weg gewählt. Er kam von einer Reederei und einem Schiffsausrüster und ist dann nach mir in die Firma eingetreten, obwohl er sieben Jahre älter ist als ich. Mein Bruder kommt mehr aus dem Einkauf, IT, Controlling und Buchhaltung das sind seine Talente. Und auch da glaube ich, war es wichtig zu definieren, wer welche Rolle innehaben will und was die Stärken der einzelnen Kinder sind. Mein Bruder und ich sind sehr unterschiedlich, was wahrscheinlich bei den meisten Kindern so ist. Theoretisch könnten wir das perfekte Pärchen sein. Mein Bruder kann alles, was ich nicht kann und andersrum – besser kann es eigentlich nicht laufen. Das haben wir aber zunächst nicht erkannt. Und das ist auch mein Aufruf an alle anderen, die das betrifft: Sich in der Nachfolge genau anzuschauen - das gilt insbesondere für die Inhaberinnen und Inhaber – was sind die Stärken und Schwächen meiner Kinder und das neutral zu analysieren.

Nicht be-, schon gar nicht abwertend zu beurteilen, sondern mit dem Ziel, die beste Rolle für jeden zu definieren. Die Schwierigkeit ist, dass Inhaber gerne dazu

*„Die Schwierigkeit ist, dass Inhaber gerne dazu neigen, aus Nachfolgern das zu machen, was sie selber sind – das funktioniert aber nicht.“*

neigen, aus Nachfolgern das zu machen, was sie selber sind. Das funktioniert aber nicht. Wir Kinder sind nun mal anders und wir haben eigene Ideen, haben einen eigenen Kopf, sind eine andere Generation mit eigenen Themen. Dass das manchmal mit Enttäuschungen verbunden ist,

wenn vielleicht der Sohn oder die Tochter ganz andere Eigenschaften hat und das ganz anders machen möchte, ist klar. Aber es ist auch eine Stärke, diese Enttäuschung zu überwinden und sich eher damit zu beschäftigen, wie man das positiv für das Unternehmen nutzt. Auch wir hatten durchaus unsere herausfordernden Zeiten, um uns erstmal zu finden. Und es gab einen Punkt, an dem wir als Familie gemerkt haben, dass wir Hilfe brauchen, weil wir

*„Wir haben uns dann für einen Mediator entschieden. Das war das Beste, was uns passieren konnte.“*

sonst aneinander vorbeireden. Wir haben uns dann für einen Mediator entschieden. Das war das Beste, was uns passieren konnte. Ich persönlich war damals an einem Punkt und glaubte ernsthaft, dass es zwischen mir und meinem Bruder unüberwindbare Hürden gibt. Und

nach zwei gemeinsamen Gesprächen habe ich seine komplette Motivation verstanden und habe auch gemerkt, wo meine eigenen Fehler waren. Aber weil man selbst manchmal gegen die Wand läuft, es dann nicht sehen will und sich Muster über die Zeit verfestigten, braucht es einen Profi von außen, der einem das mal schmerzlich vor Augen führt – auch und gerade die eigenen Fehler. Innerhalb kürzester Zeit war unsere Kruste dann aufgebrochen. Das Spannende im Prozess war, dass wir das als Geschwister zunächst alleine besprochen haben und erst im Anschluss wurde unser Vater einbezogen. Wir haben also unabhängig von unserem Vater unsere Kontroversen geklärt.

## **Ihr Vater hat das positiv begleitet?**

Ja! Das war ein ganz wichtiger Schritt, dass er das auch unterstützt hat. Allerdings, ganz begeistert war er am Anfang nicht, sondern eher skeptisch. Mein lieber Papa ist mittlerweile 79 Jahre alt und das ist eine Generation von Unternehmern, die sich ungern helfen lässt, weil sie viel alleine lösen mussten, das war die Zeit, das waren die Bedingungen. Und Mediationen sind in der Wahrnehmung moderner Schnickschnack (lacht). Aber, und da hilft dann wieder das gemeinsame übergeordnete Ziel und die geteilte Verantwortung für die Firma und die Menschen, man kann über seinen Schatten springen und weiß, was andere besser können. Als wir damit angefangen haben, hat er auch gemerkt was das ausgelöst hat und wie viel wir damit klären konnten. Kurze Zeit später war er vom erreichten Ziel und Fortschritt ganz angetan.

## **Wie verliefen die ersten Jahre nach Ihrem Eintritt in die Firma? Was wollten Sie anpacken bzw. verändern?**

Alles (lacht). Ich war so euphorisch, dass ich diese blöde Schule endlich hinter mir hatte und nun loslegen konnte. Und deswegen war ich dann auch enttäuscht, dass ich erstmal studieren musste. Das klingt verrückt in der heutigen Zeit, aber ich habe dann angefangen, die Ideen von Marketing auf den Tisch zu bringen. Das kannte unser Unternehmen gar nicht. Auch die Idee, große Konzerne als Kunden anzupeilen. Ich wollte immer nach Hamburg und habe dort versucht, neue Kunden zu gewinnen. Ich habe dann irgendwann festgestellt „Industrie ist ganz schön hart, warum machen wir nicht noch Lebensmittel?“ und so habe ich eine neue Branche bei uns eingeführt. Es gab viele Dinge, die ich parallel angepackt habe. Ich habe mir auch ein Team gebaut, das mich wahnsinnig unterstützt und mir die ganzen operativen Sachen später abgenommen hat, damit ich wieder Zeit für neue Ideen hatte. Ich habe versucht, mein Team immer besser werden zulassen, als ich selbst war. Weil in dem Moment, in dem ich das übergeben konnte, hatte ich wieder Zeit für ein neues Projekt. Das war zumindest in dieser Zeit nicht alltäglich, weil viele immer sehr klammern und sagen „Hilfe, wenn ich etwas abgebe, dann ist das ein Zeichen von Schwäche“. Ich sehe das komplett anders und das ist auch eine Frage von Wachstum.

*„Das klingt verrückt in der heutigen Zeit, aber ich habe dann angefangen, die Ideen von Marketing auf den Tisch zu bringen.“*

Die deutsche Verpackungsindustrie hat in den letzten Jahren eine starke Konsolidierung erfahren und dennoch herrscht noch eine gewisse Fragmentierung. Insgesamt stehen viele Unternehmer vor der Frage der Weiterführung oder der Veräußerung ihres Unternehmens. Auch bei Ihnen stand diese Diskussion im Raum. An welchem Punkt haben Sie gemerkt, dass ein anderer Gesellschafter Ihr Unternehmen in die Zukunft führen soll?

Dem ging ein sehr langer Prozess voraus. Nachdem wir diese Mediation erfolgreich abgeschlossen hatten, haben wir erstmal eine Zeit lang so weiter gemacht. Dann haben wir uns den Mediator aber wieder zu Hilfe geholt, um zu überlegen, wie es weitergehen kann. Wir haben dann – und das war wichtig – versucht, alle möglichen Optionen, neutral zu diskutieren. Denn ein Verkauf eines Familienunternehmens ist für viele ein absolutes No-Go. Ich glaube aber, dass das fahrlässig ist. Gerade auch Kinder haben fast schon Angst, dieses No-Go überhaupt auf das Tableau zu werfen, weil am Familienunternehmen so viel Herz, Seele, Liebe

*„Ein Verkauf eines Familienunternehmens ist für viele ein absolutes No-Go.“*

und Aufbauarbeit hängt, Lebens-, Familien- und Firmengeschichte verschmelzen da miteinander. Ein Familienunternehmen heißt ja nicht umsonst so, die Mitarbeitenden sind ein Stück weit Familie geworden und eine Familie verkauft man nicht. Nichtsdestotrotz muss man sich irgendwann die Frage stellen, wie es weitergehen kann. Wir haben dann verschiedene Optionen diskutiert: Sollen wir einen Fremdgeschäftsführer einstellen, ein Teilverkauf vorbereiten oder Investoren suchen. So kam dann auch der Verkauf als eine mögliche Option auf den

*„Nichtsdestotrotz muss man sich irgendwann die Frage stellen, wie es weitergehen kann.“*

Tisch. Wir haben uns hingesetzt und versucht neutral – so schwer das ist – die Argumente für und gegen einen Verkauf aufzuschreiben. Das habe ich gemeinsam mit meinem Bruder zunächst allein gemacht. Es war sehr wichtig, dass wir alle emotionalen Argumente – die bei einem

Familienunternehmen natürlich eine übergeordnete Rolle spielen – rausgestrichen haben. Das war ganz schwer, weil da kommen Sie an Themen wie „Können wir die Erwartungshaltung des Gründers, unseres Vaters erfüllen, kann unser Vater loslassen oder kann er es nicht?“ oder auch die Frage „Steht unsere Vorstellung über die Entwicklung der Firma im Gegensatz zu der Meinung unseres Vaters?“ Das sind alles hochemotionale Argumente. Und die spielen eine wahnsinnig große Rolle, zumindest gefühlt. Und diese emotionalen Themen haben wir alle durchgestrichen. Und dann war die Frage, was bleibt denn rational, z.B. Investitionsstau oder Verlagerung der Wertschöpfung in Richtung Produktion, was bleibt dann noch übrig? So haben wir als Kinder gesagt, dass der Verkauf doch die bessere Option ist, obwohl wir wussten, dass das unserem Vater das Herz brechen wird. Zur Wahrheit gehört, eine echte Entscheidungsgewalt hätten wir nicht gehabt, weil wir viel zu wenig Anteile hatten. Wir hätten es gar nicht entscheiden können. Aber auch wenn wir theoretisch keine Entscheidungsgewalt gehabt hätten, spielt Emotion eine ganz große Rolle. Und wir haben es gemeinsam diskutiert. Es tat auch uns in der Seele weh, allein diesen Vorschlag auf den Tisch zu bringen. Das war ein sehr schwieriger Moment für uns.

*„Es war sehr wichtig, dass wir alle emotionalen Argumente – die bei einem Familienunternehmen eine übergeordnete Rolle spielen – rausgestrichen haben.“*

**Wie hat ihr Vater reagiert, als sie beide mit dem Vorschlag kamen?**

Er kam dann von ihm selbst. Es wurde auch so moderiert, dass er selbst auch gesehen hat, dass es vielleicht doch die richtige Entscheidung ist – so hart es ist. Da kommen auch viele Randthemen noch hinzu. Ich hatte mir parallel meine Spuren in der Politik verdient und da kommen Sie nicht so einfach wieder raus, da ist man ein paar Jahre verpflichtet. Und auch da der Gedanke, ich sollte mich jetzt 24/7 im Familienunternehmen den ganzen Tag

engagieren, das wäre nicht gegangen. Das war aber die Erwartungshaltung meines Vaters. Da sind wir beim Thema, wer hat welche Vorstellung von Führung? Da treffen teilweise Vorstellungen aufeinander, die nicht zusammenpassen.

## Wie lange hat dieser Prozess bis zur Entscheidung gedauert?

Ungefähr Zwei Jahre. Es war schon ein etwas längerer Prozess, weil da wahnsinnig viel dranhängt.

### *(Teil)Veräußerte Familienunternehmen in den Jahren 2021 und 2022 mit Sitz in Deutschland\**

Unternehmen	Datum	Sitz	Branche (Umsatz in Mio. €)	Käufer	Verkäufer
 ALLGAIER   GROUP	07/2022	Baden-Württemberg	Automobilzulieferer (478)	Westron Group (Strategie)	Familie Hundt
 HÖRBURGER CONTROL SYSTEMS	02/2022	Bayern	Gebäudeautomation (33)	Bosch (Strategie)	Familie Hörburger
 BUTLERS	12/2021	Nordrhein-Westfalen	Einzelhandelsketten (95)	Home24 (Strategie)	Familie Josten
 KUTTERER MAUER AG	12/2021	Baden-Württemberg	Verschlusstechniken (66)	Capiton (Finanzinvestor)	Familie Kutterer-Schacht
 SANNER	10/2021	Hessen	Pharma-Verpackungen (100)	GHO (Finanzinvestor)	Familie Sanner
 ENGEL & VÖLKERS	08/2021	Hamburg	Immobilien-Vermittlung (937)	Permira (Finanzinvestor)	Familien Engel & Völkers
 SEEPEX.	06/2021	Nordrhein-Westfalen	Pumpen-Technologie (149)	Ingersoll Rand (Strategie)	Familie Seeburger
 think-cell	06/2021	Nordrhein-Westfalen	PowerPoint-Software (229)	Cinven (Finanzinvestor)	Familien Schrödl & Hannebauer
 ritter	04/2021	Bayern	Kunststoffprodukte (225)	Avantor (Strategie)	Familie Ritter
 BIRKENSTOCK	02/2021	Rheinland-Pfalz	Schuhherstellung (730)	L Catterton (Finanzinvestor)	Familie Birkenstock

## Sie hätten sich auch für eine familienfremde Geschäftsführung entscheiden können und Sie als Familie Wischhusen wären in den Beirat gegangen – warum war das keine Option?

Weil wir zu aktiv sind. Für uns wäre es schwer gewesen loszulassen und die Wege eines anderen von außen zu betrachten. Mein Bruder und ich hätten uns das vorstellen können, aber für unseren Vater hätte es bedeutet voll rauszugehen und das Unternehmen loszulassen. Ich weiß nicht, ob er das gekonnt hätte. Ich glaube nicht. Wenn

*„Dieses zu 100% abgeben, zu 100% sagen, ich guck nur noch von außen zu“, wäre für ihn nicht möglich gewesen.“*

man sich für einen externen Geschäftsführer entscheidet, dann darf man nicht den Fehler machen, als erster Vorsitzender in den

Aufsichtsrat zu gehen und dann die ganze Zeit versuchen, seinen eigenen Stil durchzudrücken. So kann der oder die Neue nie eine Chance bekommen, frei genug zu agieren. Das muss man sich auch ganz genau selber fragen: „Bin ich bereit, so meine Zügel aus der Hand zu geben und kann ich das ertragen?“ Ehrlichkeit mit sich selbst ist

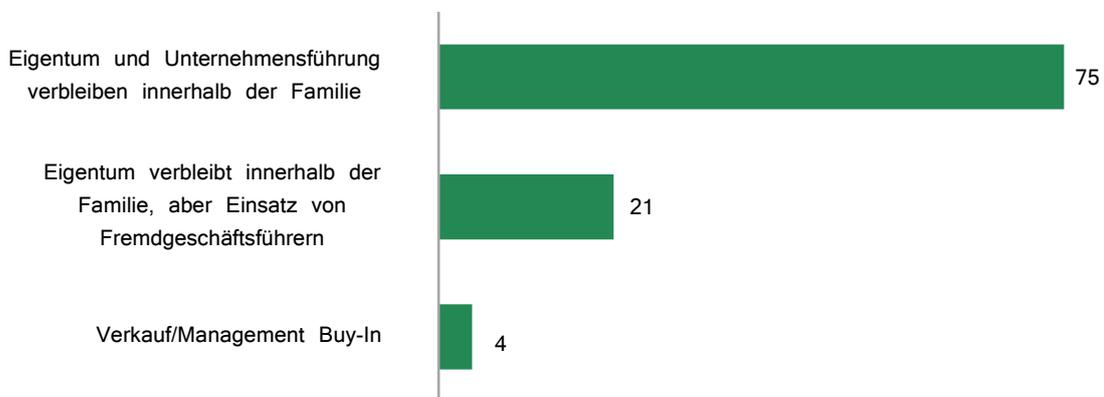
\* Quelle: Mergermarket

ein großes Thema in diesen Prozessen, Selbst- und Fremdwahrnehmung, innere und äußere Erwartungshaltung, das herauszuarbeiten ist echte Arbeit an sich selbst.

## Und man will ja dann auch einen sehr guten Geschäftsführer, dem du dann aber auch Freiheiten lassen musst ...?

Vor allem gewisse Übergangszeiten hinzunehmen. Gern entsteht die Erwartungshaltung, dass der oder die Neue in drei Wochen performt. Das funktioniert aber nicht. Die müssen sich auch erstmal reinarbeiten, sich Ihre Spuren verdienen, sodass das Team diejenigen anerkennt. Ein Familienunternehmen ist auch als Team sehr eng. Und wenn man von außen reinkommt, dann muss man schauen, dass das jemand ist, der akzeptiert wird und der mit einer neuen Vision seinen Weg gehen kann.

*Umfrage unter Familienunternehmern zur Weiterführung des Unternehmens: welche Option kommt für Sie am ehesten in Frage (Angaben in %, Jahr: 2022)\**



## Was waren die wichtigsten Anforderungen an die neuen Gesellschafter?

Tatsächlich, dass die Werte des Familienunternehmens aufrechterhalten werden. Dass die Standorte gehalten werden und unsere Belegschaft nicht gekündigt wird. Das bei diesen Themen eine Konstante herrscht. Wir sind ein klassisches Familienunternehmen gewesen, mit all den Werten, die ich eingangs bereits geschildert habe. Wir haben darauf geachtet, dass jemand das Unternehmen übernimmt, bei dem wir erkennen konnten, dass ihm die Werte auch wichtig sind. Dass derjenige Wachstumsvisionen hat, aber dass er eben nicht die Firma übernimmt, um sie dann ins Ausland umzusiedeln. Wir hätten auch die Option gehabt, ins Ausland an Investoren zu verkaufen und da hätten wir wahrscheinlich mehr für bekommen, aber das war es uns nicht wert. Es ging darum, die Seele des Unternehmens zu erhalten, am Standort.

*„Tatsächlich, dass die Werte des Familienunternehmens aufrechterhalten werden.“*

## Was war das Schwierigste bei der Veräußerung und dann als der Tag der Trennung anstand? Wie haben Sie sich in den Tagen danach gefühlt?

Es sind auch schon die Tage davor, wenn man weiß, der Termin steht an und man sich fragt: War es das Richtige? Das ist eine endgültige Entscheidung. Und nochmal, ein Familienunternehmen verkauft man eigentlich nicht. Da gehört so viel dazu. Das klingt jetzt hart, aber das ist so ein bisschen wie bei einer Trennung einer Familie. Da stellt man sich am Anfang auch die Frage: Habe ich das richtig gemacht? Es wurde nicht gefeiert, wie man das vielleicht

\* Quelle: EY Family Business Barometer 2022

aus schlechten Filmen kennt, wo dann die Champagnerkorken knallen. Bei uns hatte die Belegschaft Tränen in den Augen, war zum Teil enttäuscht und konnten es gar nicht fassen. Und auch unser Vater – was uns als Kinder übrigens bis heute sehr berührt – hat schon gekämpft. So kannten wir ihn nicht, dass er sein Lebenswerk jetzt in andere Hände gibt. Und auch für uns Kinder war das ein Schritt, weil wir uns schon fragten, ob wir jetzt eigentlich versagt haben. Das ist kein leichter Moment, das sind alles Themen, die für das eigene Ich ganz existenziell sind. Das nimmt niemand auf die leichte Schulter.

*„Es wurde auch nicht gefeiert, wie man das vielleicht aus schlechten Filmen kennt, wo dann die Champagnerkorken knallen.“*

übrigens bis heute sehr berührt – hat schon gekämpft. So kannten wir ihn nicht, dass er sein Lebenswerk jetzt in andere Hände gibt. Und auch für uns Kinder war das ein Schritt, weil wir uns schon fragten, ob wir jetzt eigentlich versagt haben. Das

## **Hatten Sie Bedenken vor unangenehmen Fragen in Bremen beim Bäcker, Metzger oder vor öffentlichen Diskussionen in der lokalen Presse?**

Nein, gar nicht. Davon muss man sich auch frei machen. Dadurch, dass ich ja eine öffentliche Person bin, kamen natürlich Fragen aus der Presse. Aber das ist eine Entscheidung, die nur die Inhaberfamilie betrifft und die geht niemanden anderes etwas an. Es ist wichtig, dass Inhaber hinter Ihrer Entscheidung stehen, auch für sich selbst, um vor solchen Angriffen im Zweifel auch gefeit zu sein. Man muss mit sich selbst und der Entscheidung im Reinen sein. Bei allem anderen muss man drüberstehen, es wird sowieso nie allen passen – egal, was man macht. Die Gerüchte laufen ohnehin immer schneller als man ehrliche Tatsachen schaffen kann.

## **Was haben Sie persönlich gelernt in dem Verkaufsprozess – über Familienunternehmen und sich selbst?**

Was ich für mich reflektiert habe, ist die Frage: Wie baut man eigentlich sein eigenes Leben auf? Im Endeffekt war der Verkauf für mich ein Entwurzeln. Das Unternehmen ist wie ein Baum, der seine Wurzeln hat und jetzt wird er eben umgesiedelt – das ist vom inneren Empfinden wie absägen.

Für mich war das ein Prozess im Kopf, erstmal anzukommen, dass das nicht mehr da ist – auch ein bisschen der sichere Hafen. Das, wo man herkommt, war weg. Und da habe ich für mich schon sehr viel gelernt: Einerseits zu reflektieren, was ein Familienunternehmen wert ist, was auch die Wurzeln mit einem machen und wie viel innere Werte und Stabilität so ein Familienunternehmen geben kann. Andererseits auch das Thema „gefühlte Unabhängigkeit“. Das musste ich für mich erstmal wieder neu erlernen.

*„Der Verkauf war für mich ein Entwurzeln. Das Unternehmen ist wie ein Baum, der seine Wurzeln hat und jetzt wird er umgesiedelt – das ist wie absägen.“*

## **Viele mittelständische Familienunternehmen stehen in den nächsten Jahren vor der Frage des Weiterführens oder der Veräußerung. Welchen Tipp geben Sie den Eigentümern und nachkommenden Generationen bei der Beantwortung dieser Frage?**

Kein Tipp, aber ein Wunsch an die Entscheider, also die Inhaber und Inhaberinnen: sich die potentiellen Nachfolger innerhalb der Familie sehr genau anzuschauen, was wollen sie wirklich? Wie stellen sie sich die Fortführung vor? Möchten sie das Familienunternehmen überhaupt? Oder ist es dieser unausgesprochene Zwang, der gerne auf die nachfolgenden Generationen gelegt wird? Und, dass man alle Optionen zur Nachfolge offen diskutiert und vor allem rational. Das ganze Emotionale, was insbesondere bei mehreren Gesellschaftern eine Rolle spielt, zu streichen und zu sagen: Was sind denn die harten Faktoren, die auf dem Tisch liegen, die für oder gegen den Fortbestand innerhalb der Familie sprechen. Und auf der anderen Seite nie vergessen, was es wert ist, solche Wurzeln zu haben. Externe Hilfe, wie zum Beispiel Mediator\*innen können beim Rollenwechsel im Diskurs helfen. Sie eröffnen die

Perspektive, die andernfalls verborgen bleibt. Diese Hilfe einzubeziehen, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von gelebter Weitsicht.

## **Keine einfache Frage und auch bei jedem individuell ...**

Klar, das ist es. Aber ich sehe schon, dass leider diese emotionalen Fragen vieles torpedieren und kaputt machen. Dass manchmal das Gefühl, dass die Kinder nie gut genug sind, dazu führt, dass sie eigentlich keine Chance bekommen. Dass Neid und falsch verstandene Motivation die Übernahme blockiert. Und das ist so schade.

## **Wie Sie sagen, es ist manchmal etwas Unausgesprochenes, dass die Kinder gar nicht übernehmen wollen, aber denken sie müssen, weil die Eltern etwas enorm Großes aufgebaut haben.**

Einmal das. Und was natürlich im Moment massiv dazukommt, ist diese komplett veränderte Motivation zur Arbeit. Je nach Alter, gibt es hier ein unterschiedliches Führungsverständnis zwischen Inhabern bzw. Eltern und Nachfolgern. Es fehlt ein bisschen der Translator, der den intergenerationellen Dialog eröffnet. Nur weil wir als jüngere Generation ein anderes Führungsverständnis haben – übrigens auch mit einem anderen Anspruch, was das eigene Leben angeht – heißt das ja nicht, dass wir alle erfolglos sind. Es bedeutet auch nicht, dass wir die Generation für das Wie ihrer Geschäftspraxis in Frage stellen. Einen anderen Weg gehen zu wollen, bedeutet nicht, den vorherigen zu entwerten. Wir wollen Verantwortung übernehmen – übrigens nicht alle, auch das gehört auch zur Wahrheit – aber wir möchten es vielleicht anders machen. Und für dieses „anders“ braucht es jemanden, der das übersetzt und es zusammenführt.

## **Zum Abschluss 5 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:**

### **... das sind meine Pläne für die Zukunft ...?**

Das ist für mich in einer biographischen Übergangssituation die schwierigste Frage. Tatsächlich träume ich wieder von einem eigenen Familienunternehmen und solange das nicht da ist, freue ich mich, anderen helfen zu können.

### **... dieses gesellschaftliche Problem müssen wir lösen ...?**

Ich sehe gerade ein wahnsinniges Auseinanderdriften der Gesellschaft, bedingt durch die zuvor nie dagewesene Vulnerabilität. Die bürgerliche Mitte wird momentan auch von Politik fast nicht mehr wahrgenommen. Das führt dazu, dass die soziale Schere weiter auseinander gehen wird, aber auch eine nie dagewesene Unzufriedenheit und Angst der Mitte entsteht. Hier muss Politik entgegenwirken.

### **... diesen Familienunternehmer würde ich gerne einmal treffen ...?**

Die Familie Steiff. Mich fasziniert die Tradition des Unternehmens. Ich finde die Gründerin mit Ihrer Geschichte sehr inspirierend. Und in der Folge die nachfolgenden Generationen, die das Unternehmen zwischen Tradition und Moderne fortgeführt und sich immer neu erfunden haben, ohne dabei die Werte des Unternehmens zu vergessen.

**... die Politik muss Familienunternehmen bei Folgendem unterstützen ...?**

Endlich Familienunternehmen wertschätzen, d.h. in der Konsequenz Rahmenbedingungen schaffen, das erfolgreiche Wirtschaften in Deutschland nicht trotz Politik, sondern wegen Politik möglich ist.

**... welche Frage sollten wir unserem nächsten Gesprächspartner aus dem Familienunternehmen-Umfeld stellen (den Sie bewusst noch nicht kennen) ...?**

Wie können wir junge Menschen und insbesondere Frauen begeistern, sich für die Nachfolge im Familienunternehmen zu engagieren?

Frau Wischhusen, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.

## Allgemeine Informationen

### Lencke Wischhusen

- Lencke Wischhusen war von 2010 bis 2019 geschäftsführende Gesellschafterin der DHW-Gruppe mit Sitz in Bremen.
- In dieser Zeit hat sie erfolgreich komplexe Transformationsprozesse in den Bereichen Personal, Marketing und Vertrieb getrieben.
- Seit 2015 ist sie Fraktionsvorsitzende der FDP in der Bremischen Bürgerschaft sowie Mitglied im Bundesvorstand ihrer Partei.
- Vor dieser Zeit hatte sie von 2012 bis 2015 den Bundesvorsitz des Verbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER inne.
- Lencke Wischhusen absolvierte ein Duales Studium in Betriebswirtschaftslehre bei der Firma Hinrich Böttjer.

### DHW-Gruppe

- Gründung: 1978 durch Dieter Wischhusen
- Sitz: Bremen
- Weitere Standorte: Wolfen, Neustrelitz, Neermoor
- Bereich: Großhandel für Lebensmittel- und Industrieverpackungen
- Umsatz: ca. 17 Mio. EUR
- Mitarbeiter: ca. 50

### Geneon-Gespräch

- Das Geneon-Gespräch ist ein Format von geneonleadership mit dem Schwerpunkt *Führung in Familienunternehmen*.
- Hierbei diskutieren Führungspersonlichkeiten Ihre Erfahrungen mit Familienunternehmen, Gesellschaftern und Beiräten, strategische Entwicklungen und geben persönliche Einblicke.
- geneonleadership ist eine Personalberatung für C-Level- und Beirats-Positionen - exklusiv für Familienunternehmen, Family Offices sowie Stiftungen.