

geneonleadership

Geneon-Gespräch

mit

Alicia Lindner und Nicolas Lindner

Geschäftsführende Gesellschafter

ANNEMARIE BÖRLIND



Geschwister und Geschäftsführung – Booster oder Bremse?

Die Allein-Geschäftsführung war keine Option für die Geschwister. Auf welcher Grundlage basiert eine starke Doppelspitze? Warum die klare Rollenverteilung hierbei ein bedeutender Faktor ist? Und was der Respekt gegenüber der älteren Generation für sie bedeutet. Über diese und weitere Fragen haben wir im September mit Alicia und Nicolas Lindner, geschäftsführende Gesellschafter von ANNEMARIE BÖRLIND, gesprochen.



Co-Geschäftsführer und Geschwister: Alicia und Nicolas Lindner

Wir wollen mit einer Frage von Lencke Wischhusen - einer früheren Interviewpartnerin - einsteigen: „Wie können wir junge Menschen und insbesondere Frauen begeistern, sich für die Nachfolge im Familienunternehmen zu engagieren?“

Nicolas Lindner: Um junge Menschen, insbesondere Frauen, für die Nachfolge in Familienunternehmen zu begeistern, müssen wir eine offene und inklusive Unternehmenskultur fördern. Das bedeutet, Chancengleichheit und Fairness zu gewährleisten, unabhängig vom Geschlecht. Wir sollten junge Talente ermutigen und unterstützen, indem wir ihnen die Möglichkeit geben, ihr Potenzial auszuschöpfen. Außerdem ist es wichtig, klare Wege zur Nachfolge aufzuzeigen und die Ausbildung und Entwicklung junger Führungskräfte zu fördern. Dies

kann durch Mentoring, Schulungsprogramme und die Einbindung junger Talente in strategische Entscheidungsprozesse erreicht werden.

Alicia Lindner: Ich stimme meinem Bruder zu. Zusätzlich dazu müssen wir junge Menschen frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbinden und ihre Ideen und Perspektiven schätzen. Es ist auch wichtig, Geschlechtervielfalt in der Führungsebene zu fördern und als Vorbild zu dienen. Wenn junge Frauen sehen, dass Frauen in führenden Positionen erfolgreich sind, werden sie eher bereit sein, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten.

Ihr Familienunternehmen ANNEMARIE BÖRLIND wurde 1959 von Ihrer Großmutter Annemarie Lindner, ihrem Mann Walter und dem damaligen Geschäftspartner Herrmann Börner gegründet – schon damals als Hersteller wirksamer Naturkosmetik. Welche Vision hatten die drei?

Nicolas Lindner: Die Vision, die meine Großmutter Annemarie Lindner, mein Großvater Walter und ihr Geschäftspartner Herrmann Börner bei der Gründung von ANNEMARIE BÖRLIND im Jahr 1959 hatten, war es, hochwertige und wirksame Naturkosmetik herzustellen. Sie wollten eine Marke schaffen, die natürliche Inhaltsstoffe nutzt, um Hautpflegeprodukte zu entwickeln, die sowohl effektiv als auch sanft zur Haut sind. Ihre Vision war es, Schönheitsprodukte zu schaffen, die die natürliche Schönheit der Menschen unterstreichen und gleichzeitig die Umwelt respektieren.

Alicia Lindner: Darüber hinaus hatten sie auch eine langfristige Vision. Sie wollten ein Familienunternehmen gründen, das über Generationen hinweg bestehen und weiterwachsen würde. Diese Vision wurde von Generation zu Generation weitergegeben, und wir setzen uns heute immer noch dafür ein, hochwertige Naturkosmetikprodukte herzustellen und die Prinzipien unserer Gründer zu bewahren.

Ihr Vater Michael Lindner ist 1978 mit 29 Jahren in die Firma eingetreten und hat das Unternehmen in der zweiten Generation weitergeführt. Welche Schwerpunkte hat er gesetzt?

Nicolas Lindner: Eine der wichtigsten Prioritäten unseres Vaters war es, die Qualität unserer Naturkosmetikprodukte auf höchstem Niveau zu halten und sicherzustellen, dass sie den Erwartungen unserer Kunden entsprechen. Er hat in Forschung und Entwicklung investiert, um innovative Formeln und natürliche Inhaltsstoffe in unsere Produkte zu integrieren.

Alicia Lindner: Unser Vater hat auch großen Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz gelegt. Er hat Initiativen zur Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks und zur Förderung des verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ins Leben gerufen. Dies spiegelt sich in unseren umweltfreundlichen Produktionsprozessen und Verpackungen wider.

Nicolas Lindner: Zudem hat er die internationale Expansion unseres Unternehmens vorangetrieben und unsere Marke ANNEMARIE BÖRLIND auf globaler Ebene etabliert. Die Erweiterung in internationale Märkte hat die Präsenz und den Erfolg unseres Familienunternehmens erheblich gestärkt.

Wie haben Sie die Firma als Kinder/Jugendliche erlebt, was sind Ihre ersten Berührungspunkte und Erinnerungen?

Nicolas Lindner: Als Kind und Jugendlicher hatte ich die Möglichkeit, unser Familienunternehmen aus nächster Nähe zu erleben. Ich erinnere mich an die Besuche in unserem Firmensitz, wo ich die Produktionsstätten und Labore erkunden konnte. Es war faszinierend, zu sehen, wie die Naturkosmetikprodukte hergestellt wurden. Ich habe früh ein Interesse an den natürlichen Inhaltsstoffen entwickelt und verstand die Werte und Prinzipien, auf denen unser Unternehmen aufgebaut war.

Alicia Lindner: Ebenso wie mein Bruder habe ich viele schöne Erinnerungen an die Firma. Ich erinnere mich an die Momente, in denen meine Großmutter Annemarie und mein Vater über die Naturkosmetikprodukte sprachen und die Leidenschaft, die sie für die Qualität und Wirksamkeit unserer Produkte hatten. Diese Gespräche haben mich inspiriert und meine Überzeugung gestärkt, dass natürliche Hautpflege eine wichtige Rolle in der Schönheitsbranche spielen kann.

Nicolas Lindner: Wir haben auch die Möglichkeit gehabt, in den Ferien in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu arbeiten. Diese Erfahrungen haben uns einen Einblick in die Abläufe und die harte Arbeit hinter den Kulissen gegeben und uns gezeigt, wie wichtig Teamarbeit und Engagement sind.

Welche Faktoren haben ANNEMARIE BÖRLIND in den letzten Jahren erfolgreich gemacht?

Nicolas Lindner: Es gab mehrere Faktoren, die zum Erfolg von ANNEMARIE BÖRLIND beigetragen haben. Ein wesentlicher ist unsere fortgesetzte Hingabe zur Qualität unserer Naturkosmetikprodukte. Wir haben weiterhin in Forschung und Entwicklung investiert, um innovative Formeln zu entwickeln, die auf natürlichen Inhaltsstoffen basieren und höchsten Qualitätsstandards entsprechen.

Es gab mehrere Faktoren, die zum Erfolg von ANNEMARIE BÖRLIND beigetragen haben. Ein wesentlicher ist unsere fortgesetzte Hingabe zur Qualität unserer Naturkosmetikprodukte.

Alicia Lindner: Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist unsere starke Betonung von Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein. Wir haben uns dazu verpflichtet, umweltfreundliche Produktionsprozesse und nachhaltige Verpackungen zu nutzen. Dies hat nicht nur unser ökologisches Engagement gestärkt, sondern auch das Interesse unserer Kunden an umweltbewussten Produkten unterstützt.

Nicolas Lindner: Die globale Expansion unseres Unternehmens in neue Märkte hat uns ebenfalls erfolgreich gemacht. Wir haben unsere Marke international etabliert und sind in vielen Ländern weltweit präsent, was zu einem erheblichen Wachstum beigetragen hat.

Alicia Lindner: Nicht zuletzt hat auch unsere Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle gespielt. Wir fördern Teamarbeit, Innovation und ein offenes Arbeitsumfeld, in dem Ideen geschätzt werden. Dies hat dazu beigetragen, dass unsere Mitarbeitenden hochmotiviert und engagiert sind, um unseren gemeinsamen Erfolg voranzutreiben.

Beispiele von Familienunternehmen mit Geschwister Doppelspitzen
sowie ergänzt durch externe Geschäftsführer

	Unternehmen	Führung (Geschwister)	Sektor / Produkte	Sitz
reine Geschwister Doppelspitzen	 ANNEMARIE BORLIND NATURAL BEAUTY	Alicia Lindner, Nicolas Lindner	Naturkosmetik	Baden-Württemberg
	 ALB-GOLD	André Freidler, Oliver Freidler	Teigwaren	Baden-Württemberg
	 BABY1ONE	Dr. Anna Weber, Dr. Jan-Willem Weischer	Babyausstattung	Nordrhein-Westfalen
	 PILZ THE SPIRIT OF SAFETY	Susanne Kunschert, Thomas Pilz	Industrielle Automation	Baden-Württemberg
	 ATMOS Medizintechnik	Maik Greiser, Frank Greiser	Medizintechnik	Baden-Württemberg
+ weitere externe Geschäftsführer	 SIXT	Konstantin Sixt, Alexander Sixt	Auto-Vermietung/Leasing	Bayern
	 NETZSCH	Moritz Netzsch, Paul Netzsch	Maschinen- & Gerätebau	Bayern
	 HiPP	Stefan Hipp, Sebastian Hipp	Babynahrung	Bayern
	 ProMinent®	Dr. Rainer Dulger, Dr. Andreas Dulger	Dosiertechnik	Baden-Württemberg
	 SENNHEISER	Dr. Andreas Sennheiser, Daniel Sennheiser	Studio- & Übertragungstechnik	Niedersachsen

Wolfgang Grupp, Eigentümer von Trigema, sagt ganz klar „Es kann nur einen Nachfolger geben, der die Firma führt“. Was würden Sie ihm entgegnen oder wo hat er recht?

Nicolas Lindner: Wolfgang Grupp vertritt hier eine klare Sichtweise, und es ist wichtig zu beachten, dass es in jedem Familienunternehmen unterschiedliche Ansichten zur Nachfolge geben kann. In einigen Fällen mag es sinnvoll sein, dass nur eine Person die Firma führt, um klare Führung und Verantwortlichkeit sicherzustellen.

Alicia Lindner: Allerdings gibt es auch Familienunternehmen, in denen die gemeinsame Führung durch mehrere Familienmitglieder erfolgreich ist. Dies kann durch klare Aufgabenverteilung und ein effektives Governance-System ermöglicht werden. Es hängt oft von der Unternehmensstruktur, den Zielen der Familie und den individuellen Fähigkeiten der Familienmitglieder ab.

Nicolas Lindner: Letztendlich ist die Frage, ob es nur einen Nachfolger geben sollte oder nicht, eine Entscheidung, die jede Familie individuell treffen muss. Es ist wichtig, dass diese Entscheidung im Einklang mit den Werten und Zielen der Familie und des Unternehmens steht.

Ihr Vater und einige Berater hielten nicht viel von der Idee der Doppelspitze. Es fielen Aussagen wie „Es braucht jemand mit dem letzten Wort“, oder „Wir haben viele Familienunternehmen gesehen, die an Doppelspitzen zerbrochen sind“. Warum haben Sie es trotzdem gemacht?



Nicolas Lindner: Für uns war schon sehr früh klar, dass wir die Geschäftsführung zu zweit teilen wollen. Diese Entscheidung spiegelte unsere gemeinsame Vision und Arbeitsweise wider, und wir konnten unseren Vater davon überzeugen, dass dies die richtige Wahl für uns und das Unternehmen ist. Tatsächlich könnten wir uns gar nicht vorstellen, die Geschäftsführung allein in einer Einzelposition zu übernehmen. Unsere partnerschaftliche Führung ermöglicht es uns, unsere Stärken zu bündeln und gemeinsam an der Weiterentwicklung von ANNEMARIE BÖRLIND zu arbeiten.

Sie beide haben Börlind im März 2020 in dritter Generation als Doppelspitze übernommen und sich auf dem Weg dorthin von einem Mediator begleiten lassen. Welche zentralen Fragen kamen in diesem Prozess auf und wie haben Sie diese beantwortet?

Nicolas Lindner: Die Übernahme von ANNEMARIE BÖRLIND in der dritten Generation war ein bedeutender Schritt für uns, und wir haben diesen Prozess sorgfältig geplant und durchdacht. Der Einsatz eines Mediators war eine wertvolle Unterstützung in diesem Prozess. Einige zentrale Fragen, die während dieses Übergangsprozesses aufkamen, waren:

Aufteilung der Verantwortlichkeiten: Wir mussten klären, wie wir die Verantwortlichkeiten und Aufgaben in der Geschäftsführung aufteilen wollten. Welche Bereiche würde jeder von uns übernehmen, und wie würden wir gemeinsam Entscheidungen treffen?

Kommunikation und Entscheidungsfindung: Wir haben überlegt, wie wir eine effektive Kommunikation zwischen uns sicherstellen und Entscheidungen gemeinsam treffen würden, um sicherzustellen, dass wir auf einer Linie sind.

Langfristige Vision: Wir haben diskutiert, wie wir die langfristige Vision unseres Familienunternehmens fortsetzen und weiterentwickeln würden. Welche Schwerpunkte und Ziele sollten wir setzen?

Konfliktlösung: Wir haben auch darüber gesprochen, wie wir mit möglichen Konflikten umgehen würden, um sicherzustellen, dass sie konstruktiv gelöst werden.



Alicia Lindner: Der Mediator half uns, diese Fragen systematisch anzugehen und uns auf klare Lösungen zu einigen. Wir haben die Grundsätze unserer Zusammenarbeit und unserer Führungsethik definiert, um sicherzustellen, dass wir als Doppelspitze effizient und harmonisch arbeiten können.

Nicolas Lindner: Insgesamt war dieser Prozess für uns sehr wertvoll, da er uns ermöglichte, unsere Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren und unsere gemeinsame Vision für die Zukunft von ANNEMARIE BÖRLIND zu stärken.

Gab es Momente, in denen Sie dachten, dass die Doppelspitze doch scheitern könnte?

Alicia Lindner: Nein 😊.

Sie haben sicher Gespräche mit befreundeten Unternehmern über dieses Thema geführt, warum klappt es da häufig nicht mit einer Doppelspitze?

Alicia Lindner: In solchen Gesprächen haben wir festgestellt, dass eine erfolgreiche Doppelspitze oft auf einer starken persönlichen Beziehung und einem guten privaten Verhältnis basiert. Das persönliche Miteinander ist entscheidend - wenn man sich privat nicht gut versteht und nicht gerne Zeit miteinander verbringt, funktioniert eine Doppelspitze oft nicht. Das ist das A und O.

Sie beide sagen „Der Erfolg der Firma steht über allem, die eigene Karriere ist zweitrangig“. In welchem Moment hat dieser Grundsatz schon mal wirklich wehgetan?

Nicolas Lindner: Tatsächlich hat dieser Grundsatz bisher nicht wirklich wehgetan. Wir hatten das Glück, uns im eigenen Familienunternehmen sehr gut weiterentwickeln und schnell Verantwortung übernehmen zu können. Für uns steht der Erfolg der Firma über allem, und unsere Karriere im Familienunternehmen hat für uns dabei keine

Priorität. Wir betrachten es nicht als Ziel, irgendwann den Absprung zu schaffen und anderswo mehr zu verdienen oder andere Bereiche zu verantworten. Unser Engagement für ANNEMARIE BÖRLIND ist tief verwurzelt, und wir sehen die Zukunft des Unternehmens als unsere eigene Zukunft.

Nach welchen Regeln treffen Sie operative bzw. strategische Entscheidungen innerhalb der Geschäftsführung? Haben Sie z.B. ein Einstimmigkeitsprinzip?

Nicolas Lindner: Wir haben klare Regeln und Strukturen für operative und strategische Entscheidungen etabliert. Beispielsweise Gesellschafterversammlung, Beiratssitzungen, Lenkungsausschüsse, Jour-Fixe-Termine, etc. Grundsätzlich verantwortet aber jeder von uns seinen eigenen Bereich. Alicia ist u.a. für den Vertrieb und Finanzen zuständig, während ich mich u.a. um Marketing, Forschung und Entwicklung sowie die Supply Chain kümmere.

Wir haben klare Regeln und Strukturen für operative und strategische Entscheidungen etabliert.

In unserer Entscheidungsfindung verfolgen wir einen kooperativen Ansatz. Das bedeutet, dass wir uns regelmäßig über laufende Projekte und Entwicklungen in unseren jeweiligen Bereichen informieren.

Alicia Lindner: Wir diskutieren aktiv über die strategische Ausrichtung des Unternehmens, tauschen Meinungen aus und versuchen, Konsens zu erzielen. Wir sind offen für die Ideen und Perspektiven des anderen und versuchen, unterschiedliche Meinungen zu respektieren und auszuhalten.

Nicolas Lindner: Bisher war es nicht notwendig, in dem eigenen Bereich gegen den Willen des anderen zu entscheiden. Wir konnten in den allermeisten Fällen eine gemeinsame Entscheidung finden und sehen diese kollaborative Herangehensweise als eine Stärke unserer Geschäftsführung.

In welcher konkreten Entscheidungssituation haben Sie sich das letzte Mal entgegen Ihrer anfänglichen Überzeugung von Ihrer Schwester/Bruder überzeugen lassen?

Nicolas Lindner: Gerade heute Morgen gab es eine konkrete Entscheidungssituation, in der ich mich entgegen meiner anfänglichen Überzeugung von meiner Schwester überzeugen ließ. Es ging um das Packaging-Design für einen neuen Vertriebskanal. Meine ursprüngliche Position war, dass wir wenig Designanpassungen vornehmen sollten, um unsere klare Markensprache beizubehalten. Jedoch konnte Alicia mich in diesem speziellen Fall davon überzeugen, dass es zielführender wäre, den stringenten Designweg zu verlassen und eine Ausnahme zu machen. Ihre Argumente und ihre Perspektive, die die Bedürfnisse des Vertriebs berücksichtigten, haben mich überzeugt.

Erinnern Sie sich an Situationen, in denen sich Entscheidungen durch die Doppelspitze spürbar erschwert und verlangsamt haben?

Alicia Lindner: Ja, es gab durchaus Situationen, in denen Entscheidungen aufgrund unserer Doppelspitze spürbar erschwert und verlangsamt wurden. Das ist ein natürlicher Teil unserer Zusammenarbeit. Es gibt immer wieder Situationen, in denen wir unterschiedliche Meinungen haben und daher länger diskutieren. Diese Diskussionen

Ja, es gab durchaus Situationen, in denen Entscheidungen aufgrund unserer Doppelspitze spürbar erschwert und verlangsamt wurden.

können dazu führen, dass eine Entscheidung nicht so schnell getroffen wird, wie es in einer Einzelposition der Fall sein könnte.

Ein konkretes Beispiel ist die Entwicklung einer Subbrand für DADO SENS. Wir haben oft unterschiedliche Ansichten darüber, wie diese

Subbrand positioniert und gestaltet werden sollte. Aber letztendlich führen diese Diskussionen dazu, dass unsere Entscheidungen ausgewogener und besser durchdacht sind. Obwohl es manchmal länger dauert, sind die Ergebnisse in der Regel umso besser, weil sie von verschiedenen Perspektiven geprägt sind.

Aus ihrer Erfahrung ist die klare Rollenverteilung und -abgrenzung der Nachfolger im Unternehmen ein Erfolgsrezept. Was denken Sie: woran liegt es, dass dieser Schritt manchmal in den Hintergrund gerät oder scheitert?

Nicolas Lindner: Es ist ein entscheidender Schritt, sich darüber im Klaren zu sein, dass man nicht mehr nur Bruder und Schwester ist, sondern nun Co-Geschäftsführer oder Co-Gesellschafter. In diesen Rollen muss man sich anders verhalten und verschiedene Verantwortlichkeiten übernehmen. Es erfordert eine bewusste Anpassung an die neuen Rollen und eine klare Kommunikation darüber, ansonsten verheddert man sich. Manchmal scheitert die klare Rollenverteilung, weil diese Bewusstseinsbildung nicht ausreichend stattfindet oder

Es ist ein entscheidender Schritt, sich darüber im Klaren zu sein, dass man nicht mehr nur Bruder und Schwester ist, sondern nun Co-Geschäftsführer oder Co-Gesellschafter.

aufgrund von persönlichen Konflikten. Daher ist es entscheidend, diese Fragen frühzeitig anzusprechen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Bedeutung klarer Rollenverteilung verstehen und akzeptieren.

Sie haben die Firma in einer schwierigen Phase - mit dem Start von Corona - übernommen. Von ihren bisherigen 18 Abteilungsleitern haben Sie 50% neu besetzt. Wie kam es zu dieser Entwicklung? Welche positiven und negativen Auswirkungen aus dieser Startphase sehen Sie rückblickend?

Nicolas Lindner: Diese Entwicklung begann früher. Alicia und ich sind seit 2016 in der Geschäftsführung und im Laufe der Jahre stellten wir und einige Abteilungsleiter:innen fest, dass die sich verändernde Kultur und Ausrichtung des Unternehmens nicht mehr zu ihnen passte. Dies war kein konkretes Vorhaben von Alicia und mir, sondern ein natürlicher Prozess, der sich entwickelte. Mit dem Start von COVID-19 im Jahr 2020 wurden die

Alicia und ich sind mit unseren Abteilungsleiter:innen noch enger zusammengewachsen.

Herausforderungen immer größer und komplexer. Wir mussten schnell auf die sich verändernde Situation reagieren, und das erforderte eine starke und anpassungsfähige Führungsmannschaft. Rückblickend sehen wir auch positive Aspekte dieser Phase. Alicia und ich sind mit

unseren Abteilungsleiter:innen noch enger zusammengewachsen. Wir haben uns in dieser Zeit teilweise täglich

ausgetauscht und gemeinsam versucht, die komplett neue Situation zu bewältigen. Das hat uns als Team insgesamt gestärkt.

Ihr Vater war eher ein klassischer Patriarch. Ihr Führungsstil ist dem gegenüber eher kooperativ. Inwiefern hat sich die Kultur im Unternehmen gewandelt?

Alicia Lindner: Unser Vater pflegte einen klassischen patriarchalischen Führungsstil, mit dem er sehr erfolgreich war. Allerdings entspricht dieser Stil nicht unserer persönlichen Präferenz und Persönlichkeit. Unter unserer Leitung haben wir die Unternehmenskultur hin zu einem kooperativen Ansatz gewandelt. Dies hat zu einer tendenziell offeneren, inklusiveren und teamorientierten Arbeitsumgebung geführt.

Auf welche Unternehmenserfolge sind Sie richtig stolz?

Alicia Lindner: Wir empfinden großen Stolz für die Entwicklungen der letzten Jahre. Diese Erfolge sind das Ergebnis großer Anstrengungen und Teamarbeit. Sie bestätigen, dass wir uns auf dem richtigen Kurs befinden. Wir spiegeln den Zeitgeist wider: Wir stellen hochwirksame Produkte her und setzen neue Maßstäbe in der Naturkosmetik. Diese Errungenschaften wären ohne die erfolgreiche Vorarbeit unserer Großeltern und Eltern sowie ohne unsere sehr geschätzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich.

In unserem letzten Interview mit dem Familienunternehmen ALB-GOLD war ein zentraler Erfolgsfaktor des Generationsübergangs der Respekt gegenüber der älteren Generation. Auch Sie sagen, dass manche Familienunternehmen am fehlenden Verständnis für die Vorgänger zerbrechen. Was meinen Sie damit konkret?

Nicolas Lindner: Der Respekt gegenüber der älteren Generation in Familienunternehmen ist in der Tat ein entscheidender Erfolgsfaktor beim Generationsübergang. Was wir damit konkret meinen, ist, dass es oft eine gewisse Zeit dauert, bis Nachfolgerinnen und Nachfolger vollständig verstehen, dass das Unternehmen nicht nur ein Geschäft, sondern auch ein 'Baby' der Eltern ist. In das Unternehmen wurde viel Arbeit und Herzblut investiert. Als Nachfolgerinnen und Nachfolger neigen wir manchmal dazu, anzunehmen, dass uns das Unternehmen automatisch zusteht, da unsere Eltern es uns übergeben wollen. Aber das ist nicht zwangsläufig der Fall. Die Vorgängergeneration hat die Verantwortung für das Unternehmen und muss sicherstellen, dass ihr Erbe gut und verantwortungsvoll fortgeführt wird.

Der Respekt gegenüber der älteren Generation in Familienunternehmen ist in der Tat ein entscheidender Erfolgsfaktor beim Generationsübergang.

Alicia Lindner: Das bedeutet nicht, dass die Nachfolgerinnen und Nachfolger das Unternehmen 1:1 so weiterführen müssen wie ihre Vorfahren. Aber es bedeutet, dass sie sich intensiv engagieren und ihr Bestes geben müssen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen erfolgreich bleibt. Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten und auch gegenüber den Vorfahren ist immens. Es erfordert ein tiefes Verständnis

für die Geschichte und die Werte des Unternehmens sowie einen respektvollen Umgang mit der Leistung der älteren Generation.

Nach vorne gerichtet: was packen Sie in den nächsten Jahren bei ANNEMARIE BÖRLIND an?

Alicia Lindner: Wir bleiben weiterhin der Idee verpflichtet, dass Naturkosmetik von ANNEMARIE BÖRLIND die beste Lösung ist.

Zeitreise in das Jahr 2033: ANNEMARIE BÖRLIND beschäftigt 700 Mitarbeiter (aktuell: 260) und ist deutlich internationaler aufgestellt: reicht dann die Struktur zu zweit noch? Was müsste ein potentieller Dritter mitbringen, damit es mit ihnen beiden passt?

Alicia Lindner: Das muss man wohl in der jeweiligen Situation beurteilen.

Welchen Rat geben Sie Nachfolgern / Geschwistern, die mit dem Gedanken spielen, die Nachfolge in einer Doppelspitze anzutreten?

Alicia Lindner: Sprecht mit anderen Next Gens, sprecht mit den Vorausgehern, sprecht mit Menschen, die die Erfahrungen gemacht haben, um eure eigene Entscheidung zu treffen.

Zum Abschluss 5 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:

... direkt nach dem Studium in die Firma oder erstmal 5 Jahre außerhalb Erfahrungen sammeln?

Alicia Lindner: Das kommt auf die Situation an. Ich glaube, extern Erfahrung zu sammeln macht Sinn.

... welche Persönlichkeitsmerkmale sind zwingend, wenn es zu zweit klappen soll?

Alicia Lindner: Meinungsstärke, Kompromissbereitschaft, keine Veranlagung zu Neid oder Egotrips.

... Vorbild sein ist wichtig: in welchem Bereich fällt es Ihnen schwer, das auszufüllen?

Alicia Lindner: In vielen – in schwankender Intensität.

... was war das schönste Erlebnis als Doppelspitze?

Alicia Lindner: Wir haben das zusammen durch die Krise gebracht.

... welche Frage sollten wir unserem nächsten Gesprächspartner stellen?

Alicia Lindner: In welcher Situation hatte er/sie den letzten "Heureka"-Moment?

Liebe Frau Lindner, lieber Herr Lindner, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.