

ICH MUSS GAR NIX!



Resilienz von Familienunternehmen [S_12](#)

Pioniere

Wie Outdoorspezialist Schöffel in der 8. Generation unter Jakob Schöffel neue Wege geht [S_14](#)

Welt der Wissenschaft

Was Dr. Thomas Urban von der Universität Leipzig über familiale Resilienz herausgefunden hat [S_4](#)

22316_Know-how

Welche drei Ringe der Resilienz Relevanz haben [S_20](#)



Liebe Leserinnen und Leser,
Familienunternehmen gelten in der deutschen Wirtschaft als Fels in der Brandung: traditionsbewusst, beständig, verlässlich. Wer genauer hinsieht, erkennt, dass hinter dieser Stärke eine ganz besondere Fähigkeit steckt – **Organisationale Resilienz.** Sie entscheidet darüber, ob ein Unternehmen Krisen nicht nur übersteht, sondern an ihnen wächst.

Oft wird angenommen, diese Widerstandskraft sei ein unausgesprochener Teil des familiären Erbes. So wie ein altes Rezept oder eine Firmengeschichte, die von Generation zu Generation weitergegeben wird. Doch so einfach ist es nicht. Resilienz lässt sich nicht vererben. Sie ist keine Mitgift, die man bei der Staffelstabübergabe automatisch in die Hand gedrückt bekommt. Sie muss von jeder Generation aufs Neue entdeckt, gepflegt und aufgebaut werden. Genau das ist das Kernthema des Beitrages von Dr. Thomas Urban (Seite 4). Er forscht zu familialer Resilienz in Familienunternehmen und macht deutlich: Traditionen und Erfahrungen sind wertvolle Ressourcen, aber keine Garantie für Zukunftsfähigkeit. Jede Generation muss ihre eigene Form der Resilienz entwickeln, um mit den Herausforderungen ihrer Zeit umgehen zu können.

Diese Erkenntnis ist einerseits ernüchternd, andererseits aber auch eine große Chance. Denn wenn wir Resilienz bewusst als Ressource wahrnehmen, hat sie die Chance, ein Handlungsprin-

zip und strategisch implementiert zu werden. Wie kraftvoll dieser Ansatz sein kann, wird am Beispiel von Jakob Schöffel deutlich. Mit 26 Jahren hat er das Familienunternehmen, den Outdoorspezialisten Schöffel, in achter Generation übernommen. Er beweist, dass Resilienz eine bewusste Entscheidung ist und sagt im Interview (Seite 14): „Wir denken nicht in Jahresabschlüssen, sondern in Generationen.“

Doch Resilienz bedeutet nicht immer, an Bestehendem festzuhalten. Manchmal heißt sie auch: loslassen, um Platz für Neues zu schaffen. So wie bei Annemarie Heyl. Sie musste zunächst das Familienunternehmen abwickeln, bevor sie mit Kale&Me in Hamburg ein erfolgreiches Startup gründete. Der Weg der Unternehmerin zeigt, dass Resilienz auch die Fähigkeit ist, aus dem Ende einer Geschichte den Anfang einer neuen zu machen (Seite 8).

Ich muss gar nichts! Die dritte Ausgabe unseres 22316_MAG möchte genau diese Facetten sichtbar machen: die wissenschaftliche Perspektive und die persönlichen Geschichten, das Bewahren und das Erneuern, die Stärke in der Kontinuität und im Aufbruch. Denn fest steht: Die Übernahme des Familienunternehmens ist keine Pflicht – und Resilienz kein Erbstück. Aber sie kann – bewusst gelebt – zum größten Vermögen einer Familie und ihres Unternehmens werden.

Ihre Jana Meißner
Herausgeberin 22316_MAG

Jana Meißner
ist Juristin, Wirtschaftsmediatorin und Geschäftsführende Gesellschafterin der MEISSNER The Resilience Company GmbH aus Dortmund. Ihre Beratung ist spezialisiert auf die ganzheitliche Management-Praxis Organisationale Resilienz, das Risiko- und Krisenmanagement sowie die (Krisen-) Kommunikation. Sie lehrt an der Fachhochschule des Mittelstands und publiziert regelmäßig, unter anderem im Springer Gabler Verlag.



#03

04 **Wissenschaft**

Was macht Familienunternehmen wirklich krisenfest? Dr. Thomas Urban ist Privatdozent an der Fakultät für Geschichte, Kunst- und Regionalwissenschaften der Universität Leipzig und forschte für seine Habilitation zu Unternehmerfamilien im krisenreichen 20. Jahrhundert. Wie familiäre Werte, Vertrauen, Kommunikation und generationenübergreifendes Erfahrungswissen Unternehmen stärken, beschreibt er in seinem Gastbeitrag.



07 **22316_BOX**

Die systemische Coachin Verena Arnhold erklärt, warum die Nachfolge in Familienunternehmen so emotional und komplex ist, wie man loslässt, Verantwortung übernimmt – und dabei den Mut findet, Zweifel, Ängste und Erwartungen offen anzusprechen.

08 **Titelthema**

Das Scheitern des Familienunternehmens war für Annemarie Heyl kein Ende – sondern ein Anfang. Im Gespräch mit dem 22316_MAG erzählt die Gründerin von Kale&Me, wie sie ihre eigene unternehmerische Bestimmung fand, warum sie alte Muster hinter sich ließ und was sie als Start-Up-Unternehmerin heute völlig anders macht als beispielsweise ihre Eltern.



12 **Wer lacht, hat noch Reserven**

Muffi Schlumpf würde sagen: "Ich muss gar nix." Die Band Großstadtgeflüster und manch ein Familiennachwuchs sagen es auch.

14 **Pioniere**

Mit 26 Jahren übernimmt Jakob Schöffel das Familienunternehmen Schöffel – mitten in einer Branchenkrise. Im 22316_MAG verrät er, wie er Tradition, Verantwortung und persönliche Freiheit unter einen Hut bringt, welche Herausforderungen ihn beim Einstieg erwarteten und wie er trotz sieben Generationen im Rücken seinen eigenen Weg geht.



20 **22316 Know-how**

Resilienz ist kein Ring, der alles beherrscht – sondern das Zusammenspiel individueller, organisationaler und familialer Kräfte. Wer diese Innenkreise meistert, trotzt Krisen und zähmt die apokalyptischen Reiter der Unternehmenswelt. Ein Überblick.

WAS MACHT FAMILIEN- UNTERNEHMEN RESILIENT

?



Die Frage, was manche Familienunternehmen erfolgreich altern lässt, während viele andere in jüngeren Jahren scheitern, fasziniert Forschung und Praxis. „Resilienz“ scheint eine ebenso simple wie trendige Antwort zu sein. Doch was steckt dahinter? Damit diese Organisationen und die in ihnen verknüpften sozialen Systeme – Familie und Unternehmen – Krisen bewältigen können, kommt es entscheidend auf familiale Resilienz an. Diese setzt immaterielle Ressourcen wie z.B. Glaubenssätze und eine oft unterschätzte Sensibilität für Zeit voraus.

„Bilder der Familienchefs abgehängt!“ Mit diesem stummen Ausruf beginnt Rudolf Koller, ein Schwiegersohn der Eigentümerfamilie, im Juni 1975 seine Notizen zur Verwaltungsratssitzung der C.F. Bally Holding AG in Zürich. Es steht schlecht um den Mitte des 19. Jahrhunderts in der idyllischen Schweizer Gemeinde Schönenwerd von Carl Franz Bally als Schuhfabrik gegründeten Familienkonzern.

Eine Kombination aus Strategie-, Branchen- und Wirtschaftskrise lässt die Geschäftszahlen einbrechen. Der Kurs der an der Börse gehandelten Aktien ist im Sinkflug. Dividenden werden zunächst halbiert und dann gestrichen. Immer mehr Mitglieder der Familie verkaufen ihre Anteile. Ein Jahr später – kurz nach dem 125-jährigen Jubiläum – kommt der gemeinsame Weg von Familie und Unternehmen an sein Ende. Denn nahezu zeitgleich mit dem Tod des hochbetagten Patriarchen Max Bally kann ein junger Investor die Aktienmehrheit erringen. Dieser verkauft den Besitz 1977 an einen Rüstungskonzern. Weitere Eigentümerwechsel folgen. – Warum fehlt es der Gründerfamilie an Resilienz?



Dominanz und Dynamik des Familienfaktors

In der Konfrontation mit existenziellen Verwerfungen unterschiedlicher Herkunft, Dauer, Intensität und Häufung kann Resilienz als eine „aus ressourcenorientierten Verarbeitungsprozessen resultierende Eigenschaft“ (Urban, 2023) definiert werden. Ohne den Einsatz bestehender oder neu gebildeter Ressourcen ist Resilienz somit nicht zu haben. Zudem ist ihre Lebensdauer begrenzt – sie muss also in jeder Krise neu erzeugt werden. Mit organisationaler, familialer und individualer Resilienz können in Familienunternehmen drei verschiedene Dimensionen von Krisenfestigkeit aufeinander wirken.

Organisatorische Resilienz definiert Stephanie Duchek als die „Fähigkeit, kritische Situationen zu antizipieren, effektiv mit ihnen umzugehen und aus ihnen zu lernen, um gestärkt daraus hervorzugehen“ (Duchek, 2020). Ihren Beitrag in der zweiten Ausgabe des 22316_MAG schließt die Autorin mit dem Appell, den Blick zu weiten: „Denn nur eine Organisation mit resi-

lienten Individuen und resilienten Teams kann selbst resilient sein“. In Familienunternehmen liegt der Fokus demgegenüber entscheidend auf familialer Resilienz. Die US-amerikanische Entwicklungspsychologin Froma Walsh (2006, 2016) sieht in Glaubenssätzen bzw. komplexen belief systems, emotionalen Bindungen, klarer Kommunikation sowie in flexiblen Organisationsstrukturen wichtige Ressourcen resilenter „gewöhnlicher“ Familien. Auf (größere) Unternehmerfamilien bezogen sind Zusammenhalt, Identifikation mit dem Unternehmen und der Glaube an eine erfolgreiche Fortsetzung des gemeinsamen Weges von hoher Bedeutung. Ähnliches trifft auf Gremien als Plattformen von Austausch, Willensbildung und Entscheidungsfindung zu. Vertrauen – in Organisationen, in Kompetenzen und zwischen Personen – ist als Schlüsselressource für Resilienz anzusehen. Daher muss es bereits in krisenärmeren Zeiten aufgebaut werden.

Konkurriert familiale mit individualer Resilienz, muss der Familienfaktor die Oberhand gewinnen. Denn ansonsten könnten z.B. überoptimistisch-selbstbewusst agierende Alleinentscheider den Bestand als Familienunternehmen gefährden. Von der Familie geht wiederum das Risiko aus, dass sich nicht selten historisch gewachsene (Konflikt-)Dynamiken zu Lasten organisationaler Resilienz entwickeln.

Damit kehren wir noch einmal zum Eingangsbeispiel zurück. Bei Bally sind die in den 1970er Jahren gehäuften Aktienverkäufe der Eigentümerfamilie keine kurzfristige Reaktion, sondern das Ergebnis eines schleichenenden Entfremdungsprozesses vom Konzern. Denn die dritte Generation verwehrt nach ihrem Ausscheiden aus der operativen Leitung in den 1950er Jahren den Schwiegersöhnen aus mangelndem Zutrauen die Nachfolge und beruft stattdessen angestellte Manager. Auch der einzige leibliche männliche Nachkomme bleibt, ebenso wie sämtliche Töchter, von der Führung ausgeschlossen – und nimmt sich 1970 das Leben. Verwaltungsrat Koller ist mit Vorwürfen konfrontiert, er habe durch eigene Aktienverkäufe den Niedergang des Konzerns befeuert. Statt Zusammenhalt herrscht gegenseitiges Misstrauen. Es gibt kein Familiengremium und sogar die traditionellen Familientage finden nicht mehr statt. Der grassierende Einfluss- und Sinnverlust, symbolisiert durch das Abhängen der Bally-Porträts in der Zürcher Zentrale, lässt sich nicht mehr umkehren – auch dann nicht, als der Konzern im Umfeld

der Übernahme wieder gesundet und Dividenden ausschüttet. Anders formuliert: Ohne familiale Resilienz kann organisationale Resilienz nicht zum Erhalt eines Familienunternehmens beitragen.



Ressourcen und Resilienz im Zeitverlauf

Familienunternehmen zeichnen sich in hohem Maße durch ihre Zeitgebundenheit aus. Diese kommt bereits im generationsübergreifenden Denken und Handeln zum Ausdruck. Ebenso verhält es sich mit ihren Ressourcen: So können z.B. Glaubenssätze einer Eigentümerfamilie im Zeitverlauf deutlich verblassen oder die Zahl von Personen, die der Familie angehören und sich als Geschäftsführer:in oder Gesellschafter:in engagieren möchten, zur Neige gehen. Paradoxerweise sind solche Ressourcen zugleich erschöpflich und erneuerbar. Allerdings zeigt das Beispiel Bally: Ab einem gewissen zeitlichen Kipp-Punkt können sich Ressourcen durch eine negative Dynamik zu Handicaps entwickeln. Dies wirkt sich auf die Erzeugung von Resilienz aus. Denn wenn in der Familie statt Zusammenhalt nunmehr Misstrauen herrscht, steht diese Ressource nicht mehr für eine erfolgreiche Krisenverarbeitung bereit. Ressourcen und Resilienz sind somit zeit- und kontextgebundene Phänomene. So kann etwa dieselbe Person, die noch während der letzten Krise durch rasche und kluge Entscheidungen den Fortbestand des Unternehmens als Familienunternehmen gesichert hat, in der Gegenwart die Existenz der Organisation gefährden. Daher kommt es auch auf das Gespür und die Kompetenz der Familien an, die „richtigen“ Vertreter:innen in die Gremien zu wählen und falsche Personalentscheidungen zu korrigieren.

Eine wichtige vermittelnde Funktion in Familienunternehmen kommt bei der Erzeugung von Krisenfestigkeit in der Gegenwart den Resilienz-Narrativen zu. Hiermit sind subjektive Erzählungen gemeint, die die Bewältigung krisenhafter Situationen in der Vergangenheit adressieren. Im besten Fall stärkt das (Re-)Aktivieren dieser Erzählungen nicht nur Zusammenhalt und Zuversicht, sondern ruft auch zeitlos verwertbare Instrumentarien und Handlungsmuster in Erinnerung. Insofern sind Resilienz-Narrative eng mit dem spezifischen

Erfahrungswissen und Familiengedächtnis verbunden. In jedem Fall schreiben sich diese Erzählungen zeitgebunden fort und werden bestimmte Aspekte – je nach Interessen- und Krisenlage – ausgeklammert oder anders akzentuiert.

Der Beitrag schließt mit einer kleinen Checkliste für die Praxis. Diesen Fragen sollten sich Akteur:innen von Unternehmerfamilien stellen, um in künftigen Krisen familiale Resilienz erzeugen zu können.



Praxis-Check: Familiale Resilienz

- Wie steht es um unsere Ressourcen-Ausstattung? Wofür stehen wir? Was verbindet uns mit dem Unternehmen? Woran glauben wir? Gibt es toxische Glaubenssätze?

- Wie steht es um das Vertrauen zwischen Personen/in Kompetenzen/in die Organisation?
- Von welcher Organisationsstruktur (Großfamilie, Stämme, etc.) versprechen wir uns Resilienz? Inwieweit verfügen wir über effiziente und flexible Familiengremien? Wie kommunizieren wir?
- Inwieweit besitzen wir Gesellschafterkompetenz? Wählen wir die „richtigen“ Personen in unsere Gremien? Priorisieren wir die Interessen der Organisation vor individuellen Interessen?
- Ist uns bewusst, dass wir Ressourcen nicht nur besitzen, sondern auch einsetzen müssen?
- Wie haben unsere Vorfahren in Krisensituations der Historie gehandelt? Welche Ressourcen standen ihnen zur Verfügung? Inwieweit können wir von Erfahrungswissen und Resilienz-Narrativen profitieren?

- Ist unsere historisch gewachsene Kopplung von Familie und Unternehmen noch zeitgemäß und zukunftsfähig? Bereichert oder bedroht die Familie das Unternehmen?

Fachliteratur:

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Urban, T. (2023). Unternehmerfamilien im krisenreichen 20. Jahrhundert. Zwischen Spürsinn und Sinnverlust, Wiesbaden, Gabler.

Walsh, F. (2006). Strengthening family resilience. Guilford Press.

Walsh, F. (2016). Family Resilience. A developmental systems framework. *European Journal of Developmental Psychology*, 13(3), 1-12.



Thomas Urban ist Privatdozent an der Fakultät für Geschichte, Kunst- und Regionalwissenschaften der Universität Leipzig. Dort lehrt der Historiker im Fachgebiet Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte liegen in der unfreien Arbeit seit der Frühen Neuzeit, der Geschichte des ökonomischen Denkens, der Transformation von Industrieregionen und in familieneinflussten Unternehmen. Zum Thema Resilienz forscht er seit seiner Habilitation zu Unternehmerfamilien im krisenreichen 20. Jahrhundert. Die Studie, gefördert von der Wittener Institut für Familienunternehmen-Stiftung und 2023 erschienen, enthält acht Fallbeispiele aus Deutschland und der Schweiz. Als früherer wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Bochum, Bonn und Köln koordinierte er zahlreiche Projekte und als Geschäftsführer organisierte er den 54. Deutschen Historikertag in Leipzig. Bei Anfragen wenden Sie sich gerne an: thomas.urban@rub.de

22316
BOX
B
I
C
O
M
P
A
R
T
E
R
S

Verena Arnhold (Studium der Linguistik und Psychologie M.A.), ist seit 15 Jahren Geschäftsführerin des Weiterbildungsinstituts „die systemiker“, mit Sitz in Münster. Als Coach für Führung und systemische Organisationsentwicklerin unterstützt sie Geschäftsführende, Nachfolgende und Teams darin, mehr Klarheit in erfolgsrelevanten Themen wie u.a. der Selbstentwicklung in Verantwortungsrollen, modernen Führungs- kompetenzen, innovativen Unternehmens- strategien und produktivem Konfliktverhal- ten zu finden, um dadurch persönliche und unternehmerische Veränderungsprozesse bewusster individuell gestalten zu können: www.die-systemiker.de

„Eisige Stille, Wutanfälle, Tränen und Worte, die lange nicht ausgesprochen wurden“

Familienunternehmen gelten als Fundament und Stabilitätsfaktor der deutschen Wirtschaft: Zugleich sind sie ein höchst sensibles Geflecht aus Emotionen, Erwartungen und Verantwortung.

Die systemische Business-Coachin und Organisationsentwicklerin Verena Arnhold begleitet seit vielen Jahren Nachfolgeprozesse. Im Interview mit dem 22316_MAG spricht sie über die besondere Komplexität von Unternehmerfamilien, warum Loslassen und Annehmen gleichermaßen schwerfallen – und weshalb es so wichtig ist, Zweifel, Ängste und Erwartungen offen anzusprechen.

22316_MAG: Frau Arnhold, Familienunternehmen werden oft als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Welche Assoziation kommt Ihnen zuerst in den Sinn, wenn Sie an diese Organisationsform denken?

Verena Arnhold: Komplexität! Menschen und Unternehmen sind schon für sich genommen komplexe Gebilde, einfache Lösungen gibt es selten. In Familienunternehmen kommen dann noch zwei Logiken zusammen: die Beziehungslogik der Familie und die Unternehmenslogik, die nach Kompetenz und Leistung fragt. Diese widersprechen sich häufig – während in der Familie Zugehörigkeit „per Geburt“ zählt, braucht das Unternehmen die fachlich beste Person für eine Rolle. Allein daran zeigt sich, wie störungsanfällig diese Systeme sein können. Gleichzeitig liegt darin eine enorme Stärke: ein hochsensibles und zugleich robustes Konstrukt, das uns in unserer Arbeit immer wieder fasziniert.

In Ihrem Alltag begleiten Sie Nachfolgeprozesse. Welche Seite geht öfter auf Sie zu: die, die die Nachfolge antreten soll, oder die, die die Unternehmensleitung abgeben möchte?

Es sind beide Seiten, aber etwas häufiger die Nachfolgenden, die sich externe Begleitung wünschen – manchmal angestoßen durch Verwandte oder Partner:innen, die merken, dass es Zeit für ein Gespräch wäre. Die Jüngeren stehen meist in der eigenen Lebensplanung und vor einer großen Entscheidung. Die Älteren wollen ihr Lebenswerk übergeben, wissen aber häufig nicht genau, wie sie den Prozess für sich selbst gut gestalten können. Loslassen fällt vielen schwer, und gerade deshalb sind sie zurückhaltender, externe Hilfe ins Haus zu holen. Doch wenn sie es tun, erleben sie sehr häufig große Entlastung. Mein Rat lautet deshalb: frühzeitig beginnen und die Übergabe bewusst vorbereiten – zum Wohle beider Seiten.

Was ist der häufigste Grund, der Unternehmerfamilien dazu bewegt, ein Coaching mit Ihnen zu absolvieren?

Die Fragen ähneln sich, auch wenn sie aus unterschiedlicher Perspektive gestellt werden. Abgebende fragen: Wie übergebe ich mein Lebenswerk, wie lasse ich los, und was tue ich, wenn ich meine Kinder unbedingt oder im Gegenteil auch nicht in der Rolle sehe? Nachfolgende wiederum wollen wissen: Will und kann ich das überhaupt, kann ich den Erwartungen gerecht werden, und wie viel Freiraum habe ich, die Dinge nach meinen Vorstellungen zu gestalten? Hinter diesen Grundsatzfragen liegen oft unausgesprochene Erwartungen, lange Familiengeschichten und Konflikte. Nicht selten kommt es zu massiven Kommunikationsstörungen, die die Familien nicht mehr allein lösen können. Genau dann werden wir gerufen.



Jetzt online weiterlesen:
www.22316mag.de/2025/11/nachfolge-in-familienunternehmen/



Sechs Generationen lang war die Familie von Annemarie Heyl in der Getreidebranche tätig. Als das Lebenswerk ihrer Familie zerbricht, verliert sie nicht nur die Firma – sondern auch ein Stück Identität. Im Gespräch mit dem 22316_MAG erzählt die Kale&Me-Gründerin, warum genau dieser Bruch sie zu sich selbst geführt hat, wie aus dem Ende einer Ära ein neues Verständnis von Unternehmertum erwuchs und weshalb das Feierabendbier mit dem Team nicht ihr Ding ist.

Frau Heyl, Sie stammen aus einer Familie, die sechs Generationen lang in der Getreidebranche tätig war. Mit welchen Werten und Erwartungen sind Sie in diesem Umfeld aufgewachsen?

— Eine Sache, mit der ich wirklich seit Tag Eins aufgewachsen bin, ist „Jeder hilft mit und jeder hat irgendwie eine Aufgabe, jeder hat die Möglichkeit einen Beitrag zu leisten.“ Zum System Familie auf der einen Seite, aber auch zum System Unternehmen und zum System Gesellschaft auf der anderen Seite. Alles war verwoben. Meine Eltern waren beide sehr katholisch. Mein Vater stammt aus Fulda in Hessen, eine katholische Hochburg. Meine Mutter kommt aus Bayern.

Wie darf ich mir das genau vorstellen?

— Wenn etwa Ernte war, hat jeder mitgeholfen. Ob ich drei Jahre alt war und Fanta an die Landwirte verteilt habe, oder ob meine Oma mittags für alle gekocht hat. Es war ein in sich funktionierendes System und meine Oma hat tatsächlich noch lange gesagt, dass es für sie immer die schönste Zeit war, wenn wir so alle zusammen gearbeitet haben. Es gab bei uns auch nie eine klassische Rollenverteilung, sondern es ging immer nach individuellen Stärken. Meine Mutter war beispielsweise für die Finanzen zuständig, während mein Vater draußen unterwegs war und als Visionär galt. Für mich war es deshalb auch nie eine Frage als Kind und auch später nicht, dass ich als Frau arbeiten werde.

„Das Ende habe ich realisiert, als der Kopf meines Vaters rollte“

Hatten Sie als Kind schon ein klares Bild davon, wie Ihr Weg im Familienunternehmen aussehen würde?

— Ich weiß nicht, ob mir das als Kind schon so klar war. Es war immer ganz natürlich, dass alle Kinder mitgearbeitet haben, und es wäre auch ganz natürlich gewesen, wenn alle Kinder im Unternehmen geblieben wären. Das war bei der vorherigen Generation auch schon so. Ich habe mich immer als einen Teil des Familienunternehmens gesehen. Das Unternehmen war irgendwo mittendrin, fast wie eine eigene Person. Deswegen war das eine langfristige Betrachtung: Da ist dieses Familienunternehmen, das bleibt immer da, und ich kann nichts ohne dieses Familienunternehmen machen, weil es ja ein Teil meiner Identität ist.

Wie haben Sie den Moment erlebt, als klar wurde, dass das Familienunternehmen nicht fortgeführt werden kann?

— Im ersten Moment war das für mich völlig unfassbar und auch ungrieffbar. Zu dem Zeitpunkt war das Unternehmen viel größer als zu Zeiten in Hessen, in denen noch alle am Standort mitgeholfen haben. Wir sind nach dem Mauerfall nach Thüringen gegangen. Dort waren nur noch meine Geschwister, meine Mama, mein Vater und ich. Als das Unternehmen kurz vor dem Aus stand, hatten sich meine Eltern schon getrennt und ich habe die Jahre zuvor mit meiner Mutter in Bayern gelebt. Erst nach dem Studium bin ich zu meinem Vater nach Thüringen zurückgekehrt. Der hatte sich in der Zwischenzeit mit zwei anderen großen Familienunternehmen zusammengetan. Für alle drei Geschäftsführer war es undenkbar, dass einer von ihnen diesen Job verlieren könnte. Das Ende unseres Familienunternehmens habe ich in dem Moment realisiert, als der Kopf meines Vaters sozusagen gerollt ist. Für mich war er ein Übermensch, der immer in dieser Position des Geschäftsführers und Gesellschafters war, der bis heute ein großer Optimist und wahnsinriger Visionär ist. In diesem Moment konnte ich nicht mehr verdrängen, was ich vorher schon gesehen und gehört hatte. Ich wusste, dass es nicht gut lief, dass die Leute aus diesem Konzernkonstrukt nicht mehr hinter meinem Vater standen, dass Rechnungen nicht bezahlt werden konnten und so weiter. Aber ich habe das nicht so richtig greifen können, weil es unvorstellbar für mich war, dass dieses Unternehmen womöglich gefährdet ist.



Für mich hätte es
nichts Besseres
geben können als das

Scheitern

des Familien-
Unternehmens!

Das **Mühlenkombinat Heyl** blickt auf eine über hundertjährige Unternehmensgeschichte zurück. Die Familie stammt ursprünglich aus Tschenkowitz. Nach dem Zweiten Weltkrieg erwarb die Familie Heyl ein Grundstück in Fulda und gründete dort eine der größten Mühlen Deutschlands. Gemeinsam mit Familienangehörigen leitete Alfred Heyl den Betrieb, der von starkem familiärem Zusammenhalt geprägt war. Die Mühle beschäftigte zunächst sieben Mitarbeiter und wuchs über die Jahre stetig. Anfangs belieferte das Unternehmen vor allem Kunden in der Region mit Mehl und Getreideprodukten. 1992 erfolgte die Verlagerung des Firmensitzes nach Bad Langensalza in Thüringen, was

neue Expansionsmöglichkeiten bot. Bis Ende der 1990er Jahre betreute Heyl mehrere Standorte in Thüringen und in Fulda. 1999 feierte die Familie Heyl das 100-jährige Firmenjubiläum und unterstrich damit die lange Tradition und Beständigkeit des Unternehmens. Im Zuge der deutschen Wiedervereinigung wagte Heyl den Ausbau in Ostdeutschland und expandierte später nach Rumänien. Die Struktur blieb dabei familiär geprägt. Die letzten Jahre waren von wirtschaftlichen Herausforderungen, schwierigen Marktbedingungen und Veränderungen in der Familienführung geprägt, die am Ende zur Insolvenz des traditionsreichen Mühlenkombinats Heyl führten.

Was war für Sie in dieser Situation persönlich am schwersten?

— Am schwersten war der Umgang mit der Veränderung des Bildes von meinem Vater. So jemanden, der immer nur stark, positiv und optimistisch war, über Monate hinweg im Stimmungstief zu sehen, war hart und hat mir sehr zugesetzt. Hinzukam, dass das gesamte Kräfteverhältnis, das gesamte Familiensystem plötzlich außer Kraft gesetzt war und sich neu finden und ordnen musste. Ich glaube, dass ich noch immer in der Bearbeitung und Nachbearbeitung bin, weil es ein Verhältnis auch nachhaltig verändert.

Wie waren Sie denn in die Abwicklung des Familienunternehmens involviert und was waren Ihre Aufgaben?

— Ich war eine Berufsanfängerin, vielleicht 25 Jahre alt, und habe überall unterstützt, wo es irgendwie ging. Meine Aufgabe war nicht entscheidend. Ich habe meinen Vater durch den gesamten Prozess begleitet, war bei allen Bankengesprächen dabei, war bei allen Sanierungsrounden dabei und hatte die Sanierungsberater mit dem Gutachten am Tisch sitzen. Nach ungefähr dreieinhalb Jahren habe ich dann die Entscheidung getroffen, dass ich den Absprung schaffen muss, weil ich sonst ewig hängenbleibe. So ein Prozess zieht sich natür-

lich über Jahre hinweg und mental bleibt immer etwas zurück. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt vier oder fünf Unternehmen. Ich habe mich dann für Stipendien an Unis beworben und eine Zusage für Leipzig bekommen.

Gab es Augenblicke, in denen Sie auch für sich selbst das Gefühl hatten zu scheitern?

— Nein, für mich selbst hatte ich das nicht. Es war mir zu diesem Zeitpunkt bewusst, dass ich keinen Einfluss hätte nehmen können und nichts in meiner Hand lag. Ich habe mir die

meinen eigenen Weg gegangen und habe mich selbst mehr gefunden, als es mit der Vorbestimmtheit des Familienunternehmens möglich gewesen wäre.

Sie beschreiben das Familienunternehmen als quasi eine eigene Person in der Familie selbst. Heißt das im Umkehrschluss, dass sich die Abwicklung für Sie wie eine Beerdigung angefühlt hat?

— Ich würde es nicht mit dem Tod vergleichen, sondern eher mit einer ganz dramatischen Liebestrennung, die ich verdrängen wollte. Es war keine richtige Trauer, aber ich brauchte Abstand. Deshalb bin ich ins Ausland nach Südafrika gegangen und wollte das Leben wieder leben. Ich habe sehr viel gearbeitet. Wir saßen jeden Abend bis 23 oder 24 Uhr im Büro. Daran ist auch meine damalige Beziehung zu Bruch gegangen. Ich hatte kaum mehr ein Sozialleben und es war psychisch alles hochgradigfordernd. Dieses Gefühl, Abstand haben zu wollen, hat sehr lange angehalten.

Danach und mit etwas Abstand haben Sie das Start-Up Kale&Me gegründet. Wie viel Familienunternehmerin steckt heute noch in der Gründerin Annemarie Heyl?

— Das weiß ich gar nicht. Das Wort „Familienunternehmerin“ inkludiert, dass die Werte,

Ich sehe Unternehmertum auch als soziale und gesellschaftliche Verantwortung

Frage gestellt, was gewesen wäre, wenn ich acht Jahre früher dabei gewesen wäre. Hätte die Insolvenz dann verhindert werden können? In der Retrospektive glaube ich das nicht. Ich sage es aber immer wieder: Für mich in meiner persönlichen Entwicklung hätte es nichts Besseres geben können als das Scheitern des Familienunternehmens. Erst dadurch bin ich



die dahinterstecken, von der ursprünglichen Familie und dem ursprünglichen Unternehmen in einer gewissen Art und Weise vorgegeben sind. Meine Werte waren nicht vorgegeben, weil ich einfach alles einmal hinterfragt habe. Ich habe jeden Glaubenssatz und alles, was gemacht wurde, einmal auf den Tisch gelegt und geschaut, was zu mir passt. Ich habe die Grundüberzeugung, dass ich niemandem bewusst schade – keinen Tieren und keinen Menschen. Ich stehe für Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit und dass auch ein Handschlag etwas gilt. Ich wertschätze und wahre gewisse Regeln des Zusammenlebens auch im unternehmerischen Kontext und erkenne sie an. Außerdem haben wir von Anfang an sehr stark in Nachhaltigkeit investiert und sind uns bewusst, dass wir einen gesellschaftlichen Auftrag haben und Einfluss nehmen können.

Haben Sie ein Beispiel dafür?

— Wir waren die ersten im ganzen deutschen Markt, die eine hundertprozentig aus recyceltem Material und hundertprozentig recyclefähige Flasche eingesetzt haben. Das hat uns niemand bezahlt. Das war einfach ein Grundverständnis, dass, wenn ich ein Produkt in die Welt raus sende, ich dann auch eine Aufgabe habe. Und die besagt, dass ich Teil eines Systems bin. Deshalb unterstützen wir auch den

Annemarie Heyl stammt aus einer Unternehmerfamilie mit jahrelanger Lebensmitteltradition im Müllerei-, Backwaren- und Pastabereich. Ihren Bachelor absolvierte sie zunächst in General Management an der EBS in Ostrich-Winkel. Danach trat Sie in das heimische Unternehmen ein um die umfangreiche Sanierung der Holding für drei Jahre zu begleiten, bevor die Unternehmensgruppe aufgelöst werden musste. Sie arbeitete danach für Dr. Oetker in Shanghai und für Axel Springer in Berlin, bevor sie 2013 einen MBA in Leipzig antrat. Im Zuge eines Auslandssemesters in Kapstadt in 2014 machte sie ihre erste Saftfastenerfahrung. Daraus entstand dann die Idee zum heutigen Unternehmen Kale&Me, welches sie noch während des Studiums gründete. Die Kale&Me GmbH produziert kalt-gepresste Obst- und Gemüsesäfte und fastenunterstützende Trockenprodukte (z.B. Gemüsebrühen) und vertreibt diese über den eigenen Onlineshop als abgestimmte Programme zum präventiven Heilfasten.

Sport oder kooperieren mit einer Werkstatt, in der Menschen mit Beeinträchtigungen arbeiten. Ich sehe Unternehmertum als soziale und gesellschaftliche Verantwortung, so wie es auch meine Eltern immer getan haben.

Gibt es auf der anderen Seite etwas, das Sie niemals so machen würden, wie es im Unternehmen Ihrer Eltern abgelaufen ist?

— Eine Sache ist auf jeden Fall, dass wir eine viel stärkere Trennung haben zwischen Business-Themen und der Involviering der ganzen Familie. Ich habe für mich gemerkt, dass ich das brauche, um Räume des Wechsels zu haben. Räume, um mein Gehirn und meine Kreativität immer wieder aufzutanken, weil mir

Tochter und einem Vater, der so ein Überunternehmer ist, hat viel mit Ego zu tun. Ohne dieses ganze Oberflächliche ist genau das übrig geblieben, was ihn ausmacht. Auch bei meiner Mutter, denn auch sie war Unternehmerin und ein Vorbild. Die in Kombination aus beiden bin schließlich ich – auch als Unternehmerin. Es gibt Dinge von ihnen, die ich mittlerweile in mir erkenne und für die ich sehr dankbar bin. Es ist jetzt einfach ein realeres Bild.

„Den Glitzer wegnehmen“ ist ein schönes Bild. Wer ist denn Annemarie Heyl so ganz ohne Glitzer?

— Ich kann sehr gut fühlen. Ich glaube, das ist es, was mich ausmacht. Diese Fähigkeit, Dinge sehr stark zu empfinden und zu fühlen und dann da hinzugehen, wo das Gefühl wie mit einer Wünschelrute stärker wird. Das hat mich zu Kale&Me geführt, das hat mich zu meinem Mann geführt und zu vielen Entscheidungen in meinem Leben. Aber auch immer wieder rein in die Positivität und in Gänsehautmomente. Kreieren kann ich gut und es macht mir Spaß, andere mitzureißen.

Würden Sie sich wünschen, dass Ihre kleine Tochter Kale&Me eines Tages übernimmt?

— Da ist kein konkret formulierter Wunsch, weil ich glaube, dass Kale&Me heute noch nicht das finale Bild von dem erreicht hat, was mein Unternehmen einmal sein wird. Es ist noch nicht am Ende der Entwicklung angekommen. Wir waren vor zehn Jahren etwas völlig anderes als vor fünf Jahren. Vielleicht sind wir irgendwann ein Hotel. Da kommen noch ganz viele Räume, die aufgemacht werden können. Deshalb fällt es mir schwer, mir meine dreieinhalbjährige Tochter in diesem konkreten Unternehmen vorzustellen. Vielleicht wird es Kale&Me irgendwann nicht mehr geben und eine Umfirmierung stattfinden. Deshalb kann ich diese Frage aus dem Bauch oder Herz heraus nicht mit „Ja“ beantworten.

„Es macht mir Spaß, andere mitzureißen“

Abwechslung sehr guttut. Ich bewahre es mir, dass der Job und die Firma nicht immer dabei sind, wobei das in schwierigen Phasen nicht leicht ist. Bei meinen Eltern war es beispielsweise ganz extrem, dass immer Geschäftsleute mit uns gegessen haben, weil wir ja auf dem Firmengelände wohnten. Unternehmertum ist Teil unserer Familie, aber es gibt Räume, in denen wir nur für uns sind. Meine Eltern hatten früher auch privat immer viel mit ihren Mitarbeitenden zu tun. Das habe ich zum Beispiel gar nicht. Da gibt es für mich eine relativ klare Grenze. Wir sind bei Kale&Me ein herzliches und enges Team, aber ich muss nicht jeden Tag ein Bierchen mit denen trinken gehen. Genau so wenig erwarte ich, anders als meine Eltern früher, dass meine Mitarbeiter teils bis um 23 Uhr arbeiten. Das möchte ich selbst auch nicht mehr und deshalb setze ich da auf Eigenverantwortung.

Würden Sie sagen, dass Sie heute „freier“ unternehmerisch handeln können, weil Sie nicht mehr Teil einer langen Tradition sind?

— Ich glaube nicht, dass ich mich freier fühle. Warum? Statt einer Verantwortung aufgrund einer langen Tradition trage ich eine Verantwortung für andere Stakeholder – zu Mitarbeitern, Kunden oder Dienstleistern. Aber ja, was definitiv Freiheit ausgelöst hat, ist, dass es nicht zur Nachfolge meinerseits gekommen ist, denn die wäre nicht so smooth abgelaufen. Ich empfinde eine gewisse Art der Dankbarkeit dafür, dass uns dieser harte Prozess erspart geblieben ist.

Sie haben Ihren Vater zu Beginn des Gesprächs als Vorbild bezeichnet. Sie haben ihn aber auch in der Phase des Scheiterns erlebt. Wie ist Ihr Verhältnis heute und wie blicken Sie auf ihn?

— Das Bild meines Vaters ist im Kern nicht gebröckelt. Es ist nur ohne Schein und Glitzer obendrauf. Das Verhältnis zwischen einer



Luca Cordes hasst es, in Clubs zu gehen. Annemarie Heyl würde es gerne mal ausprobieren, wurde am Einlass des legendären Berliner „Berghain“ aber schon mehrfach abgewiesen. Als Location für das Interview kam der Technoclub wegen der lauten Musik nicht in Frage – sehr zur Freude des Autors.



— Das musst du gesehen haben. Das musst du gelesen haben. Da musst du reingeh'n. Das musst du doch einseh'n. Das musst du mal anders seh'n. Das musst du doch versteh'n. Das musst du dringend hinkriegen. Das musst du wieder gradebiegen. Du musst mitmarschieren. Du musst mit dir harmonieren. Du musst sie sein, die Siegerin. Ich muss gar nix!

Deutsche Familiendynastien werden in Dokus mit Stolz und Achtung verarbeitet. Es geht um Marken und Unternehmen, die in der x-ten

Generation bestehen – Weltkriege überstanden haben, weltbekannt und relevant sind. Es geht um Firmen, die resilient sind, im Sinne von Krisenfestigkeit, Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit. Deren Familienmitglieder einen Nachnamen tragen, der verpflichtet. Es geht um Erwartungen, gestellt an Folgegenerationen, die als Kinder schon durch die Firma flitzten und die jeder im Ort, in der Firma, in der Kundenschaft und in den Medien kennt. Mit Sprösslingen, die – so die Hoffnung – das Unternehmer-Gen geerbt haben mögen. Die ohne Frage

früher oder später in die Fußstapfen der Familie treten und deren Lebensweg vorbestimmt ist.

Muss ich das? Will ich das? Kann ich das? „Nein, muss ich nicht!“ Die Lyrics von „Ich muss gar nix.“ der Band Grossstadtgeflüster ist eine der möglichen Antworten auf die Frage „Will ich die Firma weiterführen?“. Es gibt selbstverständlich viele Optionen zwischen Abwicklung, Verkauf, Management einsetzen und selbst am Ruder stehen. Und je nach Lebensphase könnte die Antwort anders ausfallen. Wer aber „Nein“ sagt, der trifft nicht



nur die persönliche Entscheidung gegen eine Verantwortungsübernahme. Ein „Nein“ kann immer auch als ein „Nein“ zur Familie, zur Familientradition und zur Gemeinschaft gelesen und als Scheitern interpretiert werden – sowohl von anderen als auch von einem selbst. Wer will schon schuld sein am „Tod der Dynastie“?

Ein Bauunternehmer aus Bremen sagte 2021 in einem Interview, er würde seinen Kindern eine Übernahme nicht ans Herz legen wollen. Er habe das große Glück gehabt, aus dem

„Nichts“ bis heute ein beachtliches Firmenkonsortium erschaffen haben zu können. Seine Fußstapfen seien aber derart groß und die Wahrscheinlichkeit entsprechend gering, diese Erfolgskurve auch in Zukunft fortsetzen zu können. Resilienz ist eben leider nicht vererbar! Auf sein „Nein, musst du nicht!“, auf seine gut gemeinte Empfehlung und vielleicht sogar seinen Wunsch könnte aber auch ein klares Bekenntnis der Folgegeneration folgen:

„Ja, ich will.“



Jana Meißner faszinieren Familiendynastien. Wie gelingt ein generationenübergreifender Erfolg? In ihrem Schrank steht darum nicht nur Literatur zur personalen und organisationalen Resilienz, sondern auch jene zur Macht der Familie.





Ich hatte die
Möglichkeit

Lein

zu sagen!

Mit 27 Jahren steht Jakob Schöffel an der Spitze des gleichnamigen Outdoorspezialisten aus Schwabmünchen. Übernommen hat er das Familienunternehmen mitten in einer schweren Branchenkrise – und doch strotzt der junge CEO nur so vor Optimismus. Im 22316_MAG spricht Schöffel über den Respekt gegenüber 221 Jahren Firmengeschichte, Resilienz im Kontext von Familienunternehmen – und eine tiefssitzende Befürchtung, die ihn vor dem Amtsantritt heimsuchte.

Herr Schöffel, Sie sind nun die achte Generation an der Spitze des Unternehmens. Wie fühlt es sich an, diese lange Familientradition fortzuführen?

— Es ist auf jeden Fall etwas Besonderes und sehr spannend. Wir werden heute wahrscheinlich auch ein bisschen über die Themen Druck und Verantwortung sprechen – das ist sicherlich die eine Seite. Auf der anderen Seite habe ich das Gefühl, dass ich hier wirklich etwas gestalten kann. Und es ist ehrlicherweise auch ein riesiges Privileg, dass ich dieses Unternehmen in einer Zeit, die wirtschaftlich sicher einfacher sein könnte, übernehmen darf.

Warum möchten Sie den Familienbetrieb überhaupt weiterführen?

Natürlich setze ich mich in irgendeiner Form mit der langen Geschichte von Schöffel in Verbindung und möchte sie forschreiben. Das ist etwas sehr Schönes. Ein Unternehmen in achter Generation und seit 221 Jahren in Familienhand sieht man nicht oft. Darauf sind wir sehr stolz und es war für mich persönlich

klar, dass ich meine wirkliche Motivation finden muss. Das können nicht meine Eltern, meine Großeltern oder meine Ur-ur-ur-Großeltern sein. Ich habe mir einen Coach genommen und meinem Dad gesagt, dass ich drei Monate Zeit brauche, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.

Was ist in diesen drei Monaten passiert?

— Ich habe mich mit meinem Coach zusammen gesetzt, verschiedene Motivationen herausgefunden und auch eine Hürde übersprungen, die die größte in meinem Kopf war. Ein halbes Jahr, bevor mich mein Vater angerufen hat, war ich in der Welt unterwegs. Ich habe in der Schweiz meinen Bachelor in BWL gemacht, dann in München gearbeitet und bin anschließend für meinen Master nach Lissabon und Australien gegangen. Zwei Jahre habe ich im Ausland gelebt und dort auch meine Verlobte kennengelernt, die aus Kolumbien stammt. Dieser internationale Lifestyle hat mir sehr gut gefallen. Mit 24 Jahren steht dir halt die Welt offen. Ich

raum feststellen, dass es kein Match ist, dann ist es nicht in Stein gemeißelt, dass mich das Unternehmen kaputt macht oder ich das Unternehmen kaputt mache. Vorher können wir eine Entscheidung treffen und beispielsweise ein externes Management einsetzen. Zum anderen habe ich festgestellt, dass ich vermutlich in keinem anderen Job der Welt so viele Freiheiten haben werde wie hier. Ich kann maximal gestalten. Wir sind eine starke Marke, haben eine gute Eigenkapitaldeckung und sind gesund. Ich kann außerdem meinen Alltag so gestalten, wie ich das für richtig halte.

Sie haben eben gesagt: „Ich bin nicht dieses Unternehmen und das Unternehmen bin nicht ich.“ Das Unternehmen und Sie tragen aber den gleichen Namen: Schöffel!

— Wenn ich scheitern würde, wäre das wahnsinnig schade für das Unternehmen. Für mich selbst würden darin viele Learnings stecken. Ich tue natürlich alles dafür, damit das nicht passiert (lacht). Es stimmt aber, dass ich mich nicht komplett vom Unternehmen loslösen kann. Ich werde immer damit assoziiert sein, aber das ist etwas Gutes für mich, weil ich Entscheidungen ganz anders treffe. Beispielsweise hat das Thema Nachhaltigkeit einen anderen Stellenwert bei uns in der Familie. Einerseits, weil wir nicht in Quartalsberichten oder Jahresabschlüssen denken, sondern in Generationen. Meine große Aufgabe ist es, dass Unternehmen in einem besseren Zustand an die nächste Generation zu übergeben, als es jetzt der Fall ist. Andererseits hast du immer das Risiko, dass du, wenn du etwas machst, das nicht diesem Wert entspricht, dafür geradestehen musst. Deshalb ist das vielleicht sogar noch eine zusätzliche Motivation. Und noch ganz kurz: Es gibt übrigens erstaunlich viele Schöffels in Deutschland (lacht).



sicherlich ein Motivationsfaktor. Als ich noch deutlich jünger war, war es aber auch ein Druckfaktor, den ich mir selbst gemacht habe. Ich hatte die Möglichkeit, „nein“ zu sagen. Trotzdem hatte ich das Gefühl, dass mir sieben Generationen über die Schulter schauen und da Erwartungshaltung ist. Darin habe ich eine große Gefahr gesehen.

Inwiefern?

— Weil ich vor drei oder vier Jahren gemerkt habe, dass das keine gesunde Motivation ist. Sieben Generationen im Rücken – das ist ein Haufen (lacht). Als sich mein Vater vor zwei Jahren bei mir gemeldet hat und fragte, ob ich nicht schon früher als ursprünglich geplant ins Unternehmen einsteigen könnte, war für mich

hatte die Befürchtung, dass ich, sobald ich hier nach Schwabmünchen komme, meine Freiheit aufgeben muss. Das war ganz tief in meinem Kopf. In diesem Coachingprozess habe ich aber festgestellt, dass das so nicht ist.

Wie ist es denn?

— Ich habe nach wie vor die Freiheit zu sagen: Wenn es nicht klappt, mache ich etwas anderes. Ich bin guter Dinge, dass es klappt, fühle auch eine Verantwortung und nehme es nicht komplett auf die leichte Schulter. Aber ich bin nicht dieses Unternehmen und das Unternehmen bin nicht ich. Wenn wir nach einem gewissen Zeit-

Blicken wir noch einmal kurz zurück: Kann ich mir das so vorstellen, dass Sie Ihre Kindheit im Unternehmen verbracht haben?

— Ja, ich bin mit dem Unternehmen aufgewachsen und fand es immer sehr interessant, was hier passiert. Als Kind war ich hier auf den Gängen unterwegs und habe verschiedene Ferienjobs gemacht. Total begeistert hat mich dabei das herzliche Team, weil ein Familienunternehmen anders und besonders ist. Darüber hinaus habe ich eine wahnsinnige Leidenschaft für Sport, Bewegung und draußen sein. Man kann jetzt sagen: Es wurde mir in die Wiege gelegt, aber ich liebe einfach die Berge. Ich bin leidenschaftlicher Läufer und Wanderer, im Winter auch Skifahrer.

Wann war für Sie klar, dass Sie eines Tages Verantwortung im Familienunternehmen übernehmen wollen?

— Als ich 18 wurde und das Abitur hatte, ging es in die Richtung, was ich studieren könnte und ob es eine Möglichkeit ist, irgendwann einmal ins Unternehmen einzusteigen. Meine Eltern haben offen mit mir und meiner älteren Schwester geredet. Es bringt natürlich eine gewisse Komplexität rein, denn es ist ein Risiko, dass bei Übergangsprozessen Familienstreitigkeiten entstehen. Meine Schwester wurde zuerst gefragt und für sie war sofort klar, dass sie das Familienunternehmen nicht übernehmen möchte. Meine Eltern haben das akzeptiert. Ein Grund ist wohl auch, dass mein Vater diesen Prozess selbst schon einmal durchgemacht hat und die andere Perspektive kennt. Dann wurde ich gefragt und ich hatte einerseits die Leidenschaft für unsere Produkte und das Interesse am Unternehmen.

Klingt erst einmal nach guten Voraussetzungen.

— Während des BWL-Studiums bin ich Mitglied unseres Beirats geworden. Dieser trifft sich viermal im Jahr, diskutiert strategische Themen und trifft strategische Entscheidungen. Darüber habe ich Einblicke bekommen, wie der Job eines Geschäftsführers aussieht, welche Entscheidungen getroffen werden müssen und welche Hintergründe es bei uns im Unternehmen gibt. Auf der anderen Seite hatte ich die Möglichkeit, Impulse zu geben, die in meine Richtung gehen. Das ist heute wahnsinnig wertvoll, denn seit neun Jahren kenne ich das Unternehmen zumindest auf der strategischen Ebene recht gut. Außerdem fange ich heute bei Themen, die mir wichtig sind, nicht bei Null an. Dann verging mein Studium und eigentlich wollte ich erst mit 30 Jahren bei Schöffel einsteigen. Ich hatte eigentlich vor, ins Ausland zu gehen und längerfristig dort zu arbeiten, um neue Impulse zu bekommen. Doch dann kam eben recht früh mein Vater auf mich zu.

Ihr Vater Peter Schöffel hat das Unternehmen fast 30 Jahre lang geprägt. Wie haben Sie beide den Übergabeprozess gestaltet?

— Der Übergabeprozess war relativ fließend. Wir haben in diesen zehn Monaten, in denen ich in der zweiten Reihe stand, bemerkt, dass ich automatisch in die Verantwortung reingehie und mich die Mitarbeiter teilweise suchen. Es fühlte sich einfach richtig an. Ich hatte das Gefühl, dass ich die Aufgabe ausfüllen kann. Und mein Vater hatte das Gefühl, mir zu vertrauen zu können. Gleichzeitig wusste er, dass mich die Rolle und dieses Unternehmen nicht kaputt machen. Ich habe ihn in dieser Phase nicht nur

in seiner Rolle als Geschäftsführer, sondern sehr stark auch in seiner Rolle als Vater wahrgenommen. Ich hatte das Gefühl, er passt auf mich auf. Außerdem haben wir bemerkt, dass es im Unternehmen zu einiger Unklarheit darüber kam, wer jetzt den Hut aufhat. Mein Vater war per Titel in der Funktion, ich aber die nächste Generation, die für die Zukunft steht. Das hat uns dann dazu bewegt, dass wir es durchziehen.

Und was macht diese enorme Freiheit mit Ihnen?

— Mir macht das meinen Job viel leichter. Ich weiß, dass er da ist, wenn ich ihn brauche. Ich weiß aber auch, dass ich in absoluter Freiheit und losgelöst von ihm meine Entscheidungen treffen kann, ohne dass er im Nachbarbüro sitzt. Es ist eine große Chance, wenn du nach 30 Jahren einen neuen Kopf an der Spitze des Unternehmens hast. Ich habe ja eine ganz andere Perspektive auf die Zukunft.



Loslassen ist ja oft nicht leicht. Wie haben Sie ihren Vater in dieser Situation erlebt?

— Meinen Vater habe ich so wahrgenommen, dass er total okay damit war. Er hat überhaupt nicht blockiert, weil er wohl gesehen hat, dass dieser fließende Übergang uns beiden dabei hilft, Vertrauen aufzubauen. Als er zum ersten Februar 2025 komplett raus war, war ich sehr froh, dass er das so gut hinbekommen hat. Mein Vater lässt wirklich los! Er hat eine Sache sehr gut gemacht, die in so einem Übergabeprozess wohl fundamental ist: Er hat sich ein Leben lang, und in den letzten Jahren ganz besonders, Hobbys aufgebaut. Da hilft die Branche, weil er viel draußen war und unsere Produkte getestet hat. Er ist Angler, er ist Wanderer, er ist Mountainbiker – das alles macht ihm unglaublich viel Spaß. Ich hatte immer das Gefühl, dass er am liebsten mehr Zeit draußen und weniger Zeit im Büro verbringen würde. Das war vielleicht der Faktor, der ihn dazu bewogen hat, auszusteigen. Hinzukommt, dass er mit meiner Mutter eine Frau an seiner Seite hat, die ihn total unterstützt und diese Leidenschaften teilt. Sie haben eine sehr starke, glückliche Beziehung. Ich habe nicht das Gefühl, dass ihm langweilig ist (grinst).

In vielen Unternehmerfamilien entbricht während der Phase der Übergabe an die nächste Generation Streit. In Ihrer Familie war das nicht der Fall – klingt fast zu schön, um wahr zu sein.

— Für mich fühlt sich das ehrlicherweise genauso an. Wie schon erwähnt steckte mein Vater mal in meinen Schuhen und kann sich deshalb gut in meine Perspektive hineinversetzen. Zum anderen sind Faktoren wie Hobbys aufzubauen, frühzeitiges Onboarding, offene Gespräche und auch die Möglichkeit zu geben, „nein“ zu sagen, entscheidend. Und ganz ehrlich: Wahrscheinlich sind zwei Drittel einfach Glück (lacht).

Welchen wichtigen Ratschlag haben Sie von Ihrem Vater mit auf den Weg bekommen?

— „Im Zweifel lieber entscheiden und korrigieren, anstatt gar nicht zu entscheiden. Das ist viel tödlicher.“ Ich fahre immer mit dem Wissen, dass unser Umfeld von Unsicherheiten geprägt ist. Du kannst nicht wissen, ob eine Entscheidung zu 100 Prozent richtig ist, oder nicht. Dieser Ratschlag von einem so erfahrenen Mann wie meinem Vater bringt eine Leichtigkeit mit sich, die mir in vielen Momenten hilft.

Sie haben auf LinkedIn geschrieben, dass Sie „zuhören, von anderen lernen und gleichzeitig Dinge verändern“ wollen. Können Sie ein Beispiel nennen, wo Sie in der kurzen Zeit schon Impulse setzen konnten?

— Wo fange ich an? (lacht). Nein, mein Job ist ja nicht dadurch geprägt, dass ich allein mein Ding durchziehe. Ich möchte mein Team hervorheben, das mich an allen Ecken unterstützt. Natürlich habe ich nicht die Erfahrung von jemandem, der Mitte 50 ist und seit 30 Jahren in der Textilbranche arbeitet. Das heißt, ich muss zuhören! Gleichzeitig ist meine Leitlinie immer: Ich stelle Fragen und wenn ich das Gefühl habe, dass die Antworten irgendwie nicht ganz logisch sind, dann muss ich nochmal nachhaken oder wir machen die Dinge einfach ganz anders. Da hilft mir das Team, denn ohne könnte ich gar nichts umsetzen. Dennoch steuere ich als CEO das Unternehmen und bin für alles verantwortlich, was mein Team umsetzt. Was mir gerade richtig Spaß macht, ist das Zusammenführen unserer drei Markteinheiten. Wir haben vor fünf Jahren Schöffel PRO als Spin-Off mit eigener Gesellschaft und eigenem Büro ausgegründet. Einfach aus dem Grund, dass sich dieses Geschäftsfeld als Ausgründung besser, schneller und mit einem anderen Drive entwickeln kann. Jetzt sind wir in einer Phase, die wirtschaftlich angespannt ist, obwohl das Unternehmen Schöffel Pro mittlerweile ein gewisses Standing hat. Aktuell sagen wir, wir konsolidieren wieder und bringen verschiedene Themen zusammen – von der IT-Systemlandschaft bis hin zu gemeinsamen Beschaffungen, wo wir zusammen verhandeln. Darauf bin ich besonders stolz, denn es ist etwas Emotionales, wenn du in der angespannten Lage dieses Sportmarktes mit anderen Menschen zusammenarbeitest und die Emotionen managen musst. Das gilt auch für den Workwear-Bereich, wo wir in einer Wachstumsphase sind, sowie in dem staatlichen Ausbeschreibungsgeschäft.

Familienunternehmen gelten als besonders resilient. Diese Eigenschaft muss dann aber auch auf den Geschäftsführer zutreffen. Glauben Sie, dass es in Unternehmerfamilien wie der Ihren eine familiale Resilienz gibt, die in den Genen liegt und weitervererbt wird?

— Für mich stecken da zwei Themen drin: Erstens: Kann man dieses Mindset weitergeben

und vererben? Zweitens: Sieht man kurzfristige Krisen als Herausforderung, oder als schwarzes Loch? Ich würde mit dem zweiten Punkt anfangen, denn für mich ist es genau das. Ich sehe Krisen als Herausforderungen oder Challenges, in die ich mich reinstürze und die mir ehrlicherweise viele Türen öffnen. Es ist ein schwieriger Markt gerade und das

Privileg. Es war historisch aber immer so, dass Gewinne im Unternehmen belassen wurden. Das gibt mir wirtschaftlich und finanziell die Stabilität, durch solche Phasen wie jetzt relativ stabil durchzusteuern, weil wir eine andere Eigenkapitaldeckung haben.



**Familienbande:
Jakob, Andrea,
Hubert, Peter und
Johanna Schöffel
(vlnr)**

macht die Situation alles andere als leicht. Krise bedeutet aber auch immer Veränderung. Wenn alles perfekt laufen würde, wir Hochkonjunktur hätten und jeder nach hochwertigen Jacken fragen würde, dann hätte ich es viel schwerer, Dinge zu verändern. Mein Opa hat zu Zeiten der Finanzkrise

2008 einmal gesagt: „Das Unternehmen hat zwei Weltkriege überlebt und das werden wir auch noch schaffen.“ Ein weiterer Leitspruch meines Opas war: „Die Familie ist für das Unternehmen da und nicht das Unternehmen für die Familie.“ Dieses Satz muss man für sich selbst richtig interpretieren. Für mich heißt das zum Beispiel nicht, dass ich mich vom Unternehmen kaputt machen lasse, mein Leben oder meine mentale Gesundheit für das Unternehmen gebe. Je nach meinen Möglichkeiten gebe ich alles für dieses Unternehmen, was ich kann und was mir und dem Unternehmen gut tut. Mit so einem Mindset kommt auch eine gewisse wirtschaftliche Resilienz, weil du eben nicht sagst, du nimmst alle Gewinne in die private Hand und machst den großen Lebemann. Uns geht es sicherlich sehr gut, Schöffel ist ein großes Unternehmen und mein Erbe ein großes

Und was denken Sie darüber, ob familiäre Resilienz weitervererbt werden kann?

— Ich glaube, es gibt kein Pauschalrezept. Deshalb sagt man: Die erste Generation gründet, die zweite skaliert und die dritte fährt es an die Wand. Wir sind jetzt zum Glück schon in der achten (lacht). Es ist insofern etwas dran, dass du in einem Gründerunternehmen eine wahnsinnige Sparsamkeit hast, auch eine wirtschaftliche Orientierung, weil es notwendig ist. In der Skalierungsphase der zweiten Generation steht vielleicht privat mehr Geld zur Verfügung und die dritte Generation geht vielleicht anders mit dem Geld um als es zuvor der Fall war. Ich bin meinen Eltern dankbar, dass sie mich sparsam und bodenständig erzogen haben. Wie viel Geld rausgeht, ist mindestens so entscheidend, wie das, was rein kommt. Das schwäbische Mindset hilft sicher (lacht). Ich kann durchaus nachvollziehen, dass wenn eine zweite Generation richtig Geld verdient, es Spaß macht, das Geld auszugeben. Ich gebe auch Geld aus und bin kein maximaler Minimalist.



Den Punkt greife ich gerne auf. Wenn Geschäftsführer Jakob Schöffel mal so richtig auf den Putz haut und sich etwas gönnt, was ist das dann?

— Spontan muss ich an Laufequipment denken (lacht). Ich laufe bis zu 100 Kilometer in der Woche und suche mir gerne neue Schuhe aus. Auch für Wohnen und Urlaube gebe ich gerne Geld aus, weil beides für mich einen riesigen Effekt auf meine Zufriedenheit und mein Leben hat. Mit der Rolex am Arm im Ferrari rumzufahren ist aber nicht meins.

Einmal generell gefragt: Worin sehen Sie die größte Stärke von Familienunternehmen?

— Es geht um Resilienz. Für mich besteht die größte Stärke eines Familienunternehmens darin, dass wir langfristige Entscheidungen auch unter Druck treffen können. In einer solchen wirtschaftlichen Phase, in der wir aktuell sind, zu investieren, mit Schöffel PRO und Schöffel TEC zwei neue Markt-

gangsposition, um eine textile Kompetenzplattform aufzubauen. Wir sind Textil und haben da eine große Kompetenz! Wir sind nicht Wanderschuhe und Rucksäcke. Die Relevanz von Kleidung hochzuhalten, indem wir einfach sehr gute Bekleidung machen, die es im Workwear-Bereich ermöglicht, dass sich Soldaten wohler fühlen, wenn sie unsere Freiheit verteidigen, oder Polizisten, wenn sie auf der Straße unterwegs sind. Oder sei es im Sportbereich, wo wir durch unsere Kleidung, durch Komfort und Schutz, diese Ich-bin-Raus-Momente, dieses Abschalten und die Verbindung zur Natur ermöglichen. Ich habe vielleicht eine Branchenvision und nicht unbedingt eine Schöffel-Vision: Ich will die Wichtigkeit von Textilien hochhalten! Textile Bekleidung ist etwas sehr Intimes, was überhaupt nicht wahrgenommen wird. Du trägst diese Bekleidung auf deiner Haut. Dabei geht es um Komfort, aber auch um Werte wie Nachhaltigkeit. Ich habe immer das Gefühl, Textilien werden etwas despektierlich behandelt. Jeder denkt nur noch an High-Tech, aber da steckt schon auch ganz viel drin.

Was möchten Sie in fünf bis zehn Jahren rückblickend über Ihre Anfangszeit als Geschäftsführer sagen können?

— Ich würde mir wünschen, dass man in fünf bis zehn Jahren zurückblickt und sagt: Hey, Schöffel ist heute ein anderes Unternehmen und wir haben uns transformiert, ohne dabei unsere Werte aufzugeben. Wir wollen weiter für Hochwertigkeit, Verlässlichkeit und Partnerschaftlichkeit stehen. Das wäre für mich ein Erfolg.

Und wenn Sie in die neunte Generation blicken: Wie möchten Sie das Unternehmen einmal übergeben?

— Die neunte Generation ist bei mir aktuell nicht geplant (lacht). Was mir wichtig ist, ist einerseits eine wirtschaftliche Stabilität und dass Schöffel ein gesundes Unternehmen ist. Es soll außerdem weiterhin die Möglichkeit eines langfristigen Entscheidungshorizontes haben. Andererseits soll es ein Unternehmen sein, auf das man stolz sein kann. Und dieser Stolz kommt von Werten. Da spielt etwa das Thema Nachhaltigkeit eine ganz große Rolle und da wollen wir Vorreiter sein. Wenn ich den Stolz und die wirtschaftliche Stabilität an die nächste Generation weitergeben kann, dann ist es für mich ein Erfolg.

einheiten aufzubauen, in Digitalisierung zu investieren, obwohl kein großes Umsatzwachstum in der Topline steht – das ist nicht in jedem Unternehmen möglich. Wir sagen: Diese Entscheidungen sind heute richtig, obwohl es die Lage eigentlich nicht erlauben würde. Wir tun das, weil wir nicht in Jahresabschlüssen denken, sondern in Generationen.

Ihr Vater hat zuletzt auf Diversifikation und Wachstum gesetzt. Welche Vision haben Sie für Schöffel?

— Ich halte Schöffel in den Werten und der Heritage, die wir haben, für die perfekte Aus-



Jakob Schöffel studierte International Management und Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen, Lissabon und Sydney. Nach seinem Master-Abschluss im Jahr 2023 sammelte er Erfahrungen in der Trendforschung und als Analyst in Beratung und Venture Capital. Seine Schwerpunkte lagen auf globalen Trends und nachhaltigen Geschäftsmodellen. Seit April 2025 steht der 27-Jährige in achter Generation an der Spitze der Schöffel GmbH. Das Unternehmen beschäftigt 275 Mitarbeiter und macht etwas weniger als 100 Millionen Euro Umsatz im Jahr.



Luca Cordes hat Jakob Schöffel von einem Ort aus interviewt, der perfekt zum Thema Outdoor passt – seinem Bauwagen mitten in der Natur. Ein echter „Ich-bin-Raus-Moment“ war auch dabei: So warteten beide 15 Minuten lang in verschiedenen virtuellen Räumen aufeinander und genossen diese ganz spezielle Ruhe, die so nur die digitale Welt im Zusammenspiel mit einem kleinen Missverständnis schaffen kann.

Ich hatte die Befürchtung, dass ich meine Freiheit aufgeben muss.

EIN RING, SIE ZU KNECHTEN

Drei Innenkreise der Resilienz

"Ein Ring, sie zu knechten, sie alle zu finden, ins Dunkel zu treiben und ewig zu binden." So lautet die Inschrift auf dem namensgebenden Ring der Saga des „Herrn der Ringe“. Der Autor J.R.R. Tolkien verstand es dramaturgisch perfekt, alles Mächtige auf diesen einzigen Gegenstand zu konzentrieren. So gelingt es, eine höchst komplexe Geschichte um dieses zentrale Narrativ herum zu organisieren. Mit dem Zerstören des Ringes würde das Gleichgewicht der Welt wieder hergestellt, und Gut und Böse wieder in Balance gebracht. Kein Wunder, dass sich die Protagonisten gegenseitig den Schädel einschlagen wollen. Der Ring bindet alle Aufmerksamkeit, alle Ressourcen und ist der „Kipphebel“ der Welt, mit dem alles steht und fällt.

Im Vergleich zur Tolkienschen Saga mag die Geschäftswelt unserer Organisationen geradezu schnöde daherkommen. Anstelle von Gefährten, Orks, Magiern und Monstern haben wir Kollegen, Vorgesetzte, Geschäftspartner, Beratende, Kundinnen und Kunden und noch unzählige weitere Stakeholder. Doch weniger dramatisch sind diese Anspruchsguppen oft aufgrund ihrer Bedeutung für alle Beteiligten im Organisationsspiel nicht. Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet, der Legitimität der Organisation durch die Behandlung der

Ansprüche aller Gruppen langfristig gerecht zu werden. Wenn dies gelingt, liegt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu Grunde. Eine solche positiv verlaufende Organisationsentwicklung ist Kernthema jeglicher Resilienz. Gegenüber der Corporate Governance mit ihrer Außenbeziehung muss die Organisation aber auch im Inneren gesund sein. Daher sollen hier die drei Innenkreise der Resilienz im Mittelpunkt stehen: Die individuelle, die organisationale, und die familiale bzw. systemische Resilienz einer Unternehmung.

Resilienz – der individuelle und der organisationale Innenkreis

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit von Systemen, mit Widrigkeiten, Risiken und Störungen derart umzugehen, dass sie diese nicht nur überwinden, sondern letztlich daran wachsen und vorausschauend agieren können (vgl. ISO, 2025). Diese Kompetenz kann man auf verschiedene Objekte in unterschiedlichen Bezugsrahmen konkretisieren. Die individuelle Resilienz stellt die Krisenfestigkeit von Personen ins Zentrum, beispielsweise eine Lebenskrise – oder ultimativ: den Lebensniedergang. War der Tod von Steve Jobs für Apple ein Drama? Ja, für alle Beteiligten und Stakeholder. War dieser ultimative Niedergang individueller Resilienz für die ökonomische Existenz des Unternehmens ein Showstopper? Ganz sicher nicht. Nimmt man

die Aktienkursentwicklung als Gradmesser, so wird diese Entwicklung sehr deutlich (siehe Abbildung).

Individuelle Resilienz wird maßgeblich durch die persönliche Fähigkeit zur emotionalen Regulierung, zur Ursachenanalyse, zum Management der Selbstwirksamkeit oder zur Netzwerkpflege begünstigt. Diesem Typus von Resilienz steht in Unternehmen die organisationale Resilienz gegenüber. Bei dieser geht es im Wesentlichen um die Organisationskomponenten, welche die Unternehmung lebens- und entwicklungsfähig halten. Die klassischen Eckpfeiler von organisationaler Resilienz sind (siehe Whitman et al., 2013):

- Die Führungskultur, z.B. im Rahmen des Führungsstils, des Mitarbeiterengagements oder erwünschten Innovation und Kreativität.



- Die Fähigkeit zur internen und externen Vernetzung, zum Beispiel im bereichsübergreifenden Denken und Arbeiten, dem Aufbau effektiver Partnerschaften in der Supply Chain, oder in der wirksamen Wissensnutzung.
- Der gegebenen Veränderungsbereitschaft, zum Beispiel im Rahmen von proaktiver strategischer Planung, dem Vorhandensein und Beüben von Stresstests und Notfallplänen, oder auch dem Grad an Gemeinschaftsgefühl in der Unternehmung.

Bei diesen drei Themen ist es tonangebend, wie Kreativität und Diversität einerseits und Robustheit und Ausdauer andererseits gefördert und vorausschauend gestaltet werden können. Gelingt diese Balance mit Bezug auf die kommenden Herausforderungen, so kann man von einem hohen Maß an organisationaler Resilienz sprechen.

Systemresilienz als dritter Innenkreis

Damit könnte man das Kapitel der Resilienz hier schließen, oder? Noch nicht ganz. Es gibt noch eine weitere Komponente, die ins Spiel um die Überlebensfähigkeit von Organisationen eintritt: die Systemresilienz, oder besser: die Fähigkeit, die Resilienz verschiedener sozialer Subsysteme zu vernetzen. Ein spezifischer Fall wäre die „familiale Resilienz“, auf die beispielsweise Thomas Urban genauer eingehet: Diese Form der Resilienz fokussiert auf die Vernetzung zwischen Familie und Unternehmen, um beispielsweise Krisen bewältigen können. „Diese setzt immaterielle Ressourcen wie z.B. Glaubenssätze und eine oft unterschätzte Sensibilität für Zeit voraus.“, so Urban (2025). Mit Rückgriff auf die Entwicklungspsychologie verweist er auf die komplexen Glaubenssysteme von Familienunternehmen, durch die Zusammenhalt, Identifikation mit dem Unternehmen und der Glaube an die gemeinsame Gestaltung der Zukunft gestärkt würden. Schlüsselressourcen seien beispielsweise Austauschgremien zur Willensbildung und Entscheidungsfindung. Vertrauen sei die Schlüsselresource von Unternehmen, die in Nicht-Krisen-Zeiten aufgebaut werden müsse.

Vernetzungintelligenz muss genutzt werden

Die intelligente Vernetzung zwischen Unternehmens- und Familiensystem gehört seit Beginn zum erfolgreichen Rezept von Familienunternehmen und ermöglicht das Justieren der Risikosteuerung (z.B. Kapitalumschichtung), das Generieren von Innovationsimpulsen (z.B. durch Aufbau von Innovationseinheiten), die Förderung von Robustheit (z.B. durch die Familie als Quelle von Personalnachwuchs), die Erzeugung von Vorausschau (z.B. durch langfristige Entwicklungsperspektiven der Familienvision) etc. Hier tritt sie in Form einer unternehmenskulturellen Ressource auf – und es wäre blödsinnig, sie nicht zu nutzen. Aber auf die Vernetzung kommt es an.



Verschiedene Systemtypen können interagieren

Sicher ist die Kombination von Unternehmen und Familiensystem nur eine denkbare Variante. Es gäbe noch andere Möglichkeiten, die unter den Begriff der multirationalen oder pluralistischen Organisation fallen (s. Schedler & Rüegg-Stürm, 2013). Denkbar sind beispielsweise Unternehmen, die eng mit dem politischen System verwoben sind (Stichwort „Too big to fail“), Organisationen des militärisch-industriellen Komplexes oder religiöse Organisationen. All diese überbrücken das rein betriebswirtschaftliche Unternehmenssystem und kombinieren es mit einem (oder mehreren) anderen im Sinne der Systemresilienz. Ein kleines Beispiel: Die Schweizerische Bundesbahn SBB, die sich vollständig im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft befindet, muss sich über einen wirtschaftlichen Konkurs relativ wenig Gedanken machen – der Staat würde ein Defizit ausgleichen. Allerdings erzeugt diese Verquickung von Staat und Unter-

nehmen eine weitere Achillesferse: Das Unternehmen wird zum Politikum – und somit oft auch zum Spielball von mächtigen Eliten und derer Einflussnahmen. Und dies kann der Organisation ebenso schaden. Im Falle der Deutschen Bahn AG ging das durch die betriebswirtschaftliche Doktrin von Ex-Bahn-Manager Rüdiger Mehdorn nachweislich schief; die Folgen des Qualitätsabbaus sind bis heute zu spüren. In der Schweiz ist das unterschiedliche Qualitätsverständnis zwischen SBB und DB deutlich zu spüren. Dies hat dazu geführt, dass unpünktliche Züge (welche es in Deutschland geben soll) nicht mehr in den Schweizer Taktfahrplan einbezogen werden und auch nicht mehr ins Streckennetz einfahren dürfen. Dennoch sind beide Unternehmen hochgradig resilient, weil sie in ihrer Systemlogik ihre betriebswirtschaftlichen Aspekte mit denen des politischen Systems ergänzen.

Nahtstellen muss man managen

Bei der Systemresilienz kommt es im Wesentlichen darauf an, wie Systeme untereinander kombiniert und vernetzt werden – und welche Elemente man ganz bewusst auch voneinander trennt. Fallkostenpauschalen für Krankenhäuser machen im Gesundheitssystem beispielsweise nur in ganz bestimmten (standardisierbaren) Leistungsbereichen Sinn, in der forschungsintensiven Individualmedizin hingegen nicht. Diese Nahtstellen sind meist durch Vertragswerke, übergreifende Teams und Austauschplattformen und entsprechende Managementmodelle gekennzeichnet und müssen entsprechend im «Netzwerkmanagement» der Organisation berücksichtigt werden. Diese Schnitt- und Nahtstellen nicht zu managen, kann man strategisch als grobe Fahrlässigkeit auslegen, zum Beispiel zu erkennen an der Privatisierung der britischen Eisenbahn vor zwanzig Jahren, die nun rückgängig gemacht werden soll.

Die vier apokalyptischen Reiter der Resilienz

Vor diesem Hintergrund der drei Innenkreise der Resilienz kann man ableiten, was ihre

Selbstorganisationswirkung drastisch schwächt oder auch implodieren lässt (siehe Meissner, Heike, Sigrist, 2023). Die Denkfigur der „apokalyptischen Reiter“ kann uns dabei helfen. In der Offenbarung des Johannes kündigen die vier Reiter Eroberung, Krieg, Hunger und Tod das Ende der Welt an. Diese Figur wird oft auch in der Psychotherapie herangezogen, um auf das drohende Ende gesunder Paarbeziehungen hinzuweisen. Als apokalyptische Reiter der Unternehmensresilienz kommen folgende in Frage. Sie bestehen in 1) unterlaufendem gegenseitigen Misstrauen, da dies die Systemresilienz und die Vernetzung von sozialen Subsystemen unterminiert. Jede Nahtstelle baut mindestens auf Systemvertrauen auf. Verträge beispielsweise werden aufgesetzt, um ein Teil des Vertrauens durch Kontrolle zu ersetzen. Aber ohne allgemeines Systemvertrauen in das Rechtswesen funktioniert auch dies nicht. 2) überbordender Mikropolitik und unverhohler Machtausnutzung, da dies stellvertretend für eine meist subsystemfremde Willkür steht. Machtmanagement ist einzig dem politischen System vorbehalten. Greift es auf Familien, Kirchen oder Unternehmen über, so wird es deren Resilienz eher blockieren als stärken (z.B.

Machtkämpfe in Familienunternehmen oder politische Besetzung von Führungspositionen). Noch dramatischer wird es, wenn der Machtgebrauch offen zur Schau gestellt wird.

3) überregulierten Lieferantenbeziehungen oder auch in manischen, kleinstteilig geregelten Planungsprozessen, da hierdurch die notwendige Agilität der Systeme verloren geht. Verliert ein soziales System an Beweglichkeit und Selbstorganisationsfähigkeit, so greift auch dieses über auf das/die gekoppelte(n) System(e). Eine infektiöse Wirkung, die der Resilienz des Gesamtzusammenhangs nicht zuträglich ist, wie z.B. viele intervenierende Maßnahmen.

4) hysterischer interner Knauserigkeit und übertriebener Sparsamkeit. Eine solche nimmt jedem System die Luft zum Atmen, um kreativ zu sein, Neues auszuprobieren oder Robustheit zu fördern (z.B. im Sinne eines Risiko- oder Compliance-Managements). Die erfinderische Kreativität durch Mangelverwaltung à la „Tugend aus Not“ mag für manche Heldengeschichte taugen (z.B. Toyota Produktionssystem), ignoriert aber den Umstand, dass interne finanzielle Flüsse kein Wert an sich sind, sondern nur Mittel zum Zweck der Wertschöpfung. In aktuellen Ent-



wicklungen der Finanzwirtschaft kann man oft das Gegenteil erkennen, aber Geldschöpfung um der Finanzmittel willen ist letztlich inhaltsleer. Treten diese Reiter der Unternehmensapokalypse gemeinsam auf, so darf man von einem gravierenden Schaden der nachhaltigen Unternehmensentwicklung ausgehen.

Fazit

Kommen wir wieder zum Tolkienschen Ring, der alle anderen verknechtet. Dieser ist natürlich nur eine Metapher, und es geht bei der Resilienz nicht um das *eine einzige* Artefakt, das *eine* Individuum oder die *eine* Regel, welche alles andere bestimmt. Vielmehr sind es verschiedene Systeme, die hinsichtlich der Innenkreise der Resilienz zusammen-spielen müssen. Kommen jedoch die apokalyptischen Reiter zusammen, so wird sich eine Organisation unter keinen Umständen weiter positiv entwickeln können. Es gilt sie zu vermeiden, wie die Pest. Oder besser: zu managen, so gut es geht.

Literaturverzeichnis

- Meissner, J. O., Heike, M. & Sigrist, D. (2023). *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ISO (2025): ISO 22316:2017 *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. Edition 1, 2017. <https://www.iso.org/standard/50053.html> (abgerufen am 10.1.2025).
- Schedler, K., Rüegg-Sturm, J. (Hrsg.) (2013): *Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Haupt.
- Urban, Th. (2025): *Was macht Familienunternehmen resilient?*. In: 22316_MAG, *Was macht Familienunternehmen resilient?* – 22316_MAG (abgerufen am 1.6.2025).
- Whitman, R., Kachali, Z., Roger, H., Vargo, J., D. & Seville, E. (2013). «*Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53)*», *Measuring Business Excellence*, Vol. 17 No. 3, S. 3–14. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>.



Jens O. Meissner ist Professor für Organisatorische Resilienz an der Hochschule Luzern und leitet das interdisziplinäre Zukunftslabor CreaLab. Er studierte Ökonomie an der privaten Universität Witten/Herdecke und promovierte an der Universität Basel. Zudem ist er Tauchlehrer und Explorationstaucher.

22316_MAG

gibt's auch online!

News und Artikel aus der Welt des Resilienz-Managements! Auf unserem Blog veröffentlichen wir regelmäßig spannende Resilienz-Geschichten, Insider-Berichte aus Unternehmen, wissenschaftliche Erkenntnisse und geballtes Know-how.



Verpassen Sie
keine Resilienz-News
und folgen Sie uns
auch auf Social Media.



www.22316mag.de

– Die Online-Plattform für Resilienz-Pioniere

IMPRESSUM

Herausgeber:

MEISSNER The Resilience Company GmbH,
Dortmund, Geschäftsführende
Gesellschafterin: Jana Meißner
Regus Business Center
Florianstraße 15-21 · 44139 Dortmund
Telefon: +49 231 292965094
E-Mail: info@meissner.group
Web: www.meissner.group

Kontakt:

redaktion@22316mag.de

Chefredaktion:

Luca Cordes

Layout & Artdirektion:

Cornelius Cantow

Redaktion:

Luca Cordes, Jana Meißner,
Prof. Dr. Jens O. Meissner, Dr. Thomas Urban

Lektorat:

Nicole Jakobs

Druck:

Bechtle Graphische Betriebe und
Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG

Bildquellen:

Cover, S. 3, 14ff.: Schöffel GmbH; S. 2, 6, 12, 13, 21
ff.: MEISSNER The Resilience Company GmbH;
S. 3, 8 ff.: Annemarie Heyl; S. 7: Verena Arnold;
S. 3,4: iStockphoto; S.21ff: Adobe Stock.

Copyright:

Alle Rechte vorbehalten. © MEISSNER The Resilience Company GmbH, Dortmund. „22316_MAG“ ist ein geschütztes Markenzeichen. Alle Rechte für den deutschsprachigen Raum liegen bei MEISSNER The Resilience Company GmbH. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der 22316_MAG Redaktion. Namenslich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt die Redaktion keine Gewähr. Die in dieser Beilage veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck (auch von Abbildungen), Vervielfältigungen auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen (auch auszugsweise) bleiben vorbehalten. Von einzelnen Beiträgen oder Teilen von ihnen dürfen nur einzelne Kopien für den persönlichen und sonstigen Gebrauch hergestellt werden. Gerichtsstand: Dortmund

„RESILIENZ IST KEIN BUZZWORD!

RESILIENZ IST...
**MANAGEMENT
SYSTEM
PRAXIS
KOMPETENZ
KENNZAHL
IHRE ZUKUNFT**

UND UNSERE LEIDENSCHAFT.

Wir unterstützen Organisationen in akuten Krisenzeiten und begleiten sie auch auf ihrem Weg der Resilienz. Sprechen Sie uns an!