



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

IM GESPRÄCH MIT ...

STEFAN FREUND, GRÜNDER DER FREUND GMBH UND
HELEN FREUND, VORSITZENDE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DER
FREUND GMBH



SILKE FUßBAHN, ASSOCIATE PARTNER BEI DER
ROCHUS MUMMERT EXECUTIVE CONSULTANTS
GMBH, SPRICHT IN REGELMÄßIGEN ABSTÄNDEN
MIT UNTERNEHMERINNEN ÜBER DIE THEMEN
**weibliche Unternehmensnachfolge | Generation
Töchter | weibliche Führung | Visionen |
Familienunternehmen.**



HERR FREUND, WOFÜR STEHT DIE FREUND GMBH UND WAS MACHT
IHR UNTERNEHMEN BESONDERS?

Stefan Freund (SF): Wir stehen für innovativen und individuellen Ladenbau – und haben das Unternehmen in unserer 35-jährigen Firmengeschichte konsequent weiterentwickelt, ausgebaut und nachhaltig ausgerichtet. Als Tischlermeister in vierter Generation habe ich 1988 gemeinsam mit meiner Frau einen Tischlereibetrieb in der DDR gegründet: private Handwerksbetriebe wurden damals zwar gebraucht, waren aber als Privatunternehmen im Sozialismus nicht erwünscht und hatten mit entsprechenden Restriktionen zu kämpfen. Mit der Wende wichen viele unserer Privatkunden auf die neuen Möbelhäuser aus – wir haben in der Krise die Chance ergriffen und die Spezialisierung auf Ladenbau im Frischebereich und damit auf den B2B-Bereich begonnen.

Die Herausforderungen, die die damaligen Umstände mit sich brachten, sind rückblickend wohl auch ein Grund, warum wir als Unternehmen kontinuierlich im Wandel waren und nach wie vor so offen sind für Veränderungen. Aus dieser Offenheit haben sich auch neue Geschäftsfelder ergeben: Seit 2004 gehört zur Freund GmbH auch eine hauseigene Rösterei für Specialty Coffees. Viele unserer Ladenbau-Kunden sind Bäckereien, Cafés sowie Anbieter gastronomischer Konzepte. Hier besteht der Bedarf nach einem durchdachten Kaffeekonzept, das in den Ladenbau-Abläufen früh berücksichtigt wird. So können wir unseren Full-Service-Ansatz von der Planung, über die Fertigung bis zur Montage noch erweitern und auch nach dem Einbau eine enge Kundenbeziehung aufrechterhalten.

»Das Unternehmen ist unser Lebenswerk und es weiterhin in Familienhand zu wissen, ist wunderbar.«

»Aus meiner Sicht spielt das Momentum eine entscheidende Rolle – also der richtige Zeitpunkt der Übergabe.«

NUN IST IHRE TOCHTER SEIT 2023 ALS VORSITZENDE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG AKTIV. WIE ERLEBEN SIE DIE NEUE ÄRA?

SF: Zunächst einmal bin ich sehr glücklich darüber, dass unsere Tochter sich dazu entschieden hat, die Nachfolge in unserem Familienunternehmen anzutreten. Das Unternehmen ist unser Lebenswerk und es weiterhin in Familienhand zu wissen, ist wunderbar. Helens vielseitige Erfahrungen aus beruflichen Stationen im In- und Ausland bringen neue und innovative Ansätze in die Organisation. Ich finde es großartig, wie sie zum Beispiel beim Thema Führung neue Impulse setzt oder durch ihre neuen Ansätze im Marketing und Vertrieb (z.B. bei der Lead-Generierung) eine Wachstumsdynamik ausgelöst hat.

WIE HABEN SIE DIE STABÜBERGABE AN IHRE TOCHTER ERLEBT?

SF: Ich bin sehr stolz darauf, wie Helen ihre neue Aufgabe und die Verantwortung als Geschäftsführerin lebt. Natürlich ist es aber nicht nur eine neue Rolle für Helen, sondern auch für mich nach 35 Jahren in der Geschäftsführung. Das erfordert intensive Gespräche und verursacht durchaus auch Reibung. Bisher konnten wir Konflikte aber immer konstruktiv lösen.

WIE WAR ES FÜR SIE, FRAU FREUND, IN DAS FAMILIENUNTERNEHMEN HINEINZUWACHSEN?

Helen Freund (HF): Das Unternehmen ist natürlich seit meiner Kindheit sehr präsent. In den Ferien kamen meine Schwestern und ich oft mit in die Firma, haben dort gebastelt, gemalt und ganz spielerisch die Ladenbau-Prozesse miterlebt. Die Firma war in diesen Tagen unser zweites Wohnzimmer. So hatte das Aufwachsen mit und im Familienunternehmen sicherlich auch Einfluss auf meine Studienwahl: Ich habe International und Corporate Management studiert. Wichtig war mir allerdings immer, zunächst eigene Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu sammeln. Das habe ich dann auch getan: sowohl in Konzernen als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen – sowohl in Deutschland als auch in Frankreich, Portugal und den USA. Diese Zeit hat mir in jedem Fall dabei geholfen, recht zügig neue Impulse in der Freund GmbH setzen zu können und meinen individuellen, authentischen Führungsstil unabhängig von meinen Eltern zu entwickeln.

FÜHRUNG IST EIN SPANNENDES STICHWORT. WIE ERLEBEN SIE SICH UND IHREN VATER ALS FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN?

HF: Ich empfinde es zunächst einmal als Privileg, mich intensiv mit dem Thema Führung auseinander setzen zu können. Das war für meinen Vater in den Jahren der Gründung nicht in der Form möglich. Die Anfangsjahre waren entbehrungsreich und der volle Fokus lag verständlicherweise auf dem Aufbau des Unternehmens in all seinen Facetten. Heute haben mein Vater und ich individuelle Führungsstile – die zugrunde liegenden Wertevorstellungen sind aber identisch. Meine persönliche Vision im Bereich der Führung bei der Freund GmbH ist es, dass Führungskräfte noch stärker als „Enabler“ fungieren und damit einhergehend ein noch höherer Grad an Eigenverantwortung bei unseren Mitarbeitenden entstehen kann.

WANN WAR FÜR SIE KLAR, DASS SIE IN DAS FAMILIENUNTERNEHMEN EINSTEIGEN WÜRDEN?

HF: Es stand nicht von Anfang an fest, dass ich in unser Familienunternehmen einsteigen werde. Für die Entscheidung waren zwei Entwicklungen ausschlaggebend. Zum einen wurde mir immer klarer, dass



»Nachfolge ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche.«

Selbstbestimmung und freie Gestaltungsspielräume in einem Angestelltenverhältnis nicht in dem Maße möglich sein würden, wie ich es mir wünsche. Zum anderen haben mein Vater und ich vor einigen Jahren gemeinsam eine Unternehmung im Immobilienbereich gegründet. Auf diese Weise konnten wir einen ersten Test wagen, ob die berufliche Zusammenarbeit funktioniert. Hier verlief alles sehr reibungslos, so dass wir immer intensiver in Nachfolgespräche eingestiegen sind.

WAS WAR IHR ERFOLGSREZEPT FÜR DIE GELUNGENE NACHFOLGE?

HF: Wir haben uns schon recht früh, also weit vor meinem Einstieg, die Zeit genommen, um zentrale Themen intensiv zu besprechen. Was sind die individuellen Erwartungshaltungen an den Nachfolge-Prozess? Welche Zukunftsszenarien sind möglich? Wie können wir eine Art Familienvereinbarung definieren, zum Beispiel für Konfliktsituationen? Diese Gespräche haben wir gezielt von einer neutralen Person, unserer Coachin, begleiten lassen. Das Coaching führen wir in regelmäßigen Abständen fort und können so auch unterschweligen Konflikten abseits des Arbeitsalltags den notwendigen Raum geben. Nicht zuletzt ist aber auch das Vertrauen meiner Eltern ein entscheidender Erfolgsfaktor: Sie haben mir vom ersten Tag an größtmögliche Gestaltungsspielräume eröffnet – das finde ich nicht selbstverständlich und ich bin dafür sehr dankbar.

HABEN SIE VORBILDER?

HF: Inspiration durch andere Nachfolger ist für mich sehr wertvoll. Glücklicherweise schaffen digitale Kanäle heute eine große Sichtbarkeit u. a. für Role Models im Bereich der Unternehmensnachfolge, und ermöglichen einen unkomplizierten Austausch über Themen, die uns als Nachfolger umtreiben. Genauso wichtig ist für mich der direkte Austausch im Rahmen spezieller Nachfolge-Netzwerke. Ich hoffe, dass mit der Sichtbarkeit zukünftig noch mehr Menschen für die Nachfolge – ob familienintern oder extern – begeistert werden können.

WELCHEN RAT WÜRDEN SIE ANDEREN UNTERNEHMENSNACHFOLGERINNEN GEBEN UND WAS IST DER TIPP FÜR DIE SENIOR-GENERATION?

SF: Aus meiner Sicht spielt das Momentum eine entscheidende Rolle – also der richtige Zeitpunkt der Übergabe. Schon vor Helens Eintritt in das Unternehmen habe ich kommuniziert, dass ich zügig Verantwortung abgeben möchte, sofern die Nachfolge nach Plan verläuft. Und daran habe ich mich gehalten. Diese Vorgehensweise schafft Klarheit – und zwar nicht nur für die Nachfolger, sondern auch für Mitarbeitende und Führungskräfte.

HF: In diesem Zusammenhang finde ich folgendes Bild sehr passend: „Nachfolge ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche.“ Tritt eine neue Generation die Nachfolge an, so ist ein Familienunternehmen natürlich erstmal stark durch die Eltern geprägt. Im Zuge einer erfolgreichen Unternehmensübergabe sollten die Nachfolger Stück für Stück ihre eigenen Spuren hinterlassen können. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Senior-Generation diesen Gestaltungsspielraum zugesteht. Sicherlich ist das nicht immer einfach. Daher ist mein Rat an Nachfolger, bei allen Veränderungsvorschlägen Wertschätzung für die Leistung der übergebenden Generation zu zeigen.



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES