

» 03 | 2018

INTES

Family  
Business  
Academy | by PwC

# UnternehmerBrief



## *Fremdgeschäftsführung im Familienunternehmen*

Welche Strukturen braucht es für erfolgreiches Fremdmanagement?

### **Vergütung**

Entlohnung von Fremdgeschäftsführern

» SEITE 08

### **Fremdmanager-Interview**

Ralph P. Siegl, langjähriger CEO beim Schweizer Chocolatier Läderach, berichtet

» SEITE 10

### **Next Generation**

Nils Beckmann über den neuen Strategieprozess bei Delta Pronatura

» SEITE 12

## Wort der Herausgeber

Liebe Leserin, lieber Leser!

Den talentiertesten, erfahrensten am Markt verfügbaren Top-Manager zu finden und an das eigene Unternehmen zu binden, ist an sich schon schwierig genug. Noch komplizierter gestaltet sich diese Suche nach externen Geschäftsführern/-innen für Familienunternehmen. Das zeigen die zahllosen medienbekannteren Fälle „verschlüsselter“ Fremdmanager.

Die Probleme lassen sich nicht darauf reduzieren, dass schlicht der Falsche ausgewählt wurde. Meistens liegen sie am System Familienunternehmen und den vom Principal-Agent-Konflikt verursachten Problemen, wie die verschiedenen Beiträge in diesem Heft zum Systemwechsel, zur Vergütung, zum Onboarding oder der Rolle des Beirats zeigen. Diese typischen Klippen lassen sich durch vorausschauende Planung umschiffen.

Die Eigentümerfamilie muss dabei vor allem das Nähe-Distanz-Problem lösen: Wie viel Nähe, besonders in Strategiefragen, ist möglich, wie viel Distanz nötig? Fremdmanager müssen ihrerseits ihre Rolle als „Treuhand“ begreifen und die immer wieder auftretenden Paradoxien bei divergierenden Eigentümer- und Unternehmensinteressen ausbalancieren.

Viel Spaß bei der Lektüre



Peter May



Peter Bartels

## Inhalt

Systemwechsel <i>Warum die Umstellung auf eine Fremdgeschäftsführung so kompliziert ist</i> .....	3
Auf den Beirat kommt es an <i>Ausgestaltung eines kontrollierenden Beirats</i> .....	5
Onboarding <i>Worauf es bei der Eingliederung von neuen Führungskräften ankommt</i> .....	6
Vergütung <i>Was bei der Entlohnung von Fremdgeschäftsführern zu beachten ist</i> .....	8
Die Sicht des Fremdmanagers <i>Der langjährige CEO des Schweizer Chocolatiers Läderach, Ralph P. Siegl, im Interview</i> .....	10
Das Next-Generation-Interview <i>Wie Nils Beckmann beim Fleckenteufel-Hersteller Delta Pronatura die Strategie umbaut</i> .....	12
CFO der Zukunft <i>Wie die Digitalisierung die Aufgaben des CFO verändert</i> .....	14
Schöne neue Welt <i>Mittelstandsfinanzierung im Wandel</i> .....	17
Namen und Würdigungen .....	18
Familienunternehmen NEXT 20 YEARS .....	20
Wissenschaft .....	21
Lesetipps .....	22
Veranstaltungen .....	23

### INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 16. Jahrgang, September 2018

Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Preis Jahresabonnement:** EUR 90,- zzgl. MwSt. | AZ-Spiegel auf Anfrage

**Herausgeber:** Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels

**Verleger:** Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

**Redaktion:** Axel Gloger, Dr. Christina Müller, Sabine Strick (verantw.)

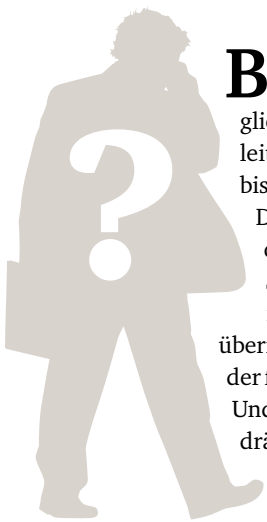
**Design:** Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

### Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 • 53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-62 • Fax 0228/36780-69 • E-Mail [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de) • [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

# Systemwechsel

**Wenn Familienunternehmen von der Inhaberschaft auf eine Fremdgeschäftsführung umstellen, ändert sich mehr als die Person an der Spitze. Es ist ein kompletter, meist kolossal unterschätzter Systemwechsel.**



**B**ei Oetker hat es 126 Jahre gedauert, bevor im Jahr 2017 erstmals ein Nicht-Familienmitglied die Geschicke des Familienunternehmens leiten durfte. Bei Vorwerk waren es 122 Jahre bis zum ersten Fremd-CEO. Kaffeeröster Arthur Darboven will im hohen Alter von 82 Jahren den 54-jährigen Multiunternehmer Andreas Jacobs adoptieren, damit doch noch ein „Familienmitglied“ die Führung von Darboven übernehmen kann, nachdem seine leiblichen Kinder für ihn als Nachfolger nicht infrage kommen. Und so manch anderes Familienunternehmen drängt immer noch – bewusst oder unbewusst – den semi-gewillten oder semi-geeigneten Sprössling in das Top-Amt. Das Argument: Der Faktor „familyness“, also das Denken in Generationen, das Herzblut und die unbestrittenen Vorteile, wenn Eigentum und Führung in einer Person vereint sind, wiege eine eventuell suboptimale fachliche Qualifikation schon auf.

## Aller Anfang ist schwer

Warum nur tun sich diese Familienunternehmer mit dem Thema „Fremdmanager als CEO“ so schwer? Dabei ist eine aus Familienmitgliedern und Fremdmanagern bestehende gemischte Geschäftsführung ab einer bestimmten Unternehmensgröße ohnehin unumgänglich und längst gang und gäbe.

Eine gemischte Geschäftsführung sei eine Sache, ein familienfremder CEO jedoch eine ganz andere Sache, sagen die Skeptiker einer Fremdgeschäftsführung. Aber warum eigentlich? Den für die aktuelle Herausforderung passendsten Top-Manager für die Führung des eigenen Familienunternehmens am Markt einzukaufen, ist doch durchaus ein Erfolgsmodell, wie viele Beispiele zeigen: Der Heidenheimer Mischkonzern Voith wird seit den 1970er-Jahren von Familienfremden geführt. Die Unternehmen Freudenberg, Haniel, Bertelsmann, Springer, Aldi, Würth oder Kärcher ähnlich lange und keines davon deswegen weniger erfolgreich.

Gründe für die Skepsis sind die Angst vor dem Kontrollverlust, aber auch das Unbehagen beim Management des Systemwechsels. Denn

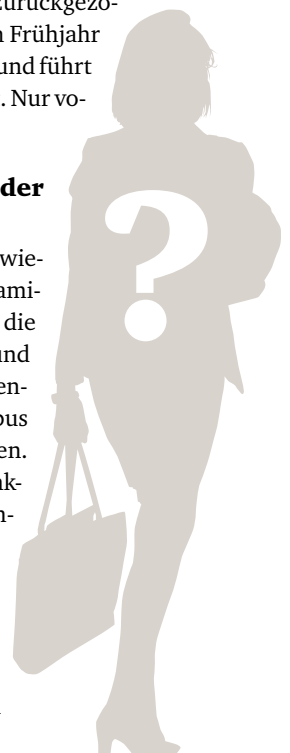
den vielen Erfolgsbeispielen gehen nicht selten zahllose „verschlissene“ Fremdmanager voraus. Zwei bis drei Vorstandsvorsitzende innerhalb der beiden ersten Jahre nach Rücktritt des Familien-CEO sind keine Seltenheit. 50 Prozent aller Fremdmanager in Familienunternehmen erwiesen sich als Fehlbesetzung, fand eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung 2012 heraus. Dass der erste Fremdmanager, der den Patriarchen an der Spitze ablöst, auf Dauer bleibt, ist in der Tat eher selten.

*Ohne einen transparenten Strategieprozess wird es nicht gehen.*

Diese Erfahrung musste jetzt auch Fressnapf-Gründer Torsten Töller machen. Er hatte sich weise vorausplanend schon mit Anfang 50 im Jahr 2016 aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Nach nur zwei Jahren trennte er sich im Frühjahr 2018 wieder von seinem CEO Alfred Glander und führt aktuell wieder zwei operative Bereiche selbst. Nur vorübergehend, wie er betont.

## Strategie und Führungskultur sind der Schlüssel

Doch warum scheitert der Übergang immer wieder? Zahlreiche Studien und Experten für Familienunternehmen machen dafür vor allem die mangelnde Professionalität bei der Auswahl und die kulturellen Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Unternehmen anderen Typus verantwortlich. Aber das ist zu kurz gesprungen. Die typischerweise auftretenden Reibungspunkte beim ersten Übergang von der Familienführung zur Fremdgeschäftsführung haben nur vordergründig etwas mit mangelnder Sorgfalt bei der Auswahl, fehlender Chemie oder kulturellen Divergenzen zu tun. Eher sind sie dem dann erstmals auftretenden Principal-Agent-Konflikt und dem fundamentalen Systemwandel geschuldet. ▶



► Eine entscheidende Rolle spielen die Entwicklung, Anpassung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Beim Eigentümer-CEO war Strategie, was der Chef will. Beim Fremd-CEO geht es ohne eine systematische, klare strategische Planung nicht. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle Gesellschafter die Entwicklung mittragen und mitfinanzieren, dass es klare Arbeitsaufträge und Ziele für Beirat, Geschäftsführung und Mitarbeiter gibt, dass die

### *Fremdmanager als Interimslösung ermöglichen Nachfolgern eine echte Wahlfreiheit.*

Führungsstruktur angemessen weiterentwickelt und dass die richtigen Anforderungsprofile und Anreizsysteme für die beteiligten Führungskräfte etabliert werden. Wenn dem Unternehmen hier die Erfahrung fehlt, ist ein solcher Strategiefindungsprozess allerdings zeitaufwendig und konfliktträchtig. Denn plötzlich werden unternehmerische Fragen von großer Tragweite erstmals in größeren Gremien mit neuen Beteiligten diskutiert, die der Eigentümer-CEO vorher im Zweifel nur mit sich selbst ausgemacht hat. Er hat sich vielleicht beraten lassen, entschieden hat er allerdings allein.

#### **Von der Interims- zur Dauerlösung**

Zudem spielt die richtige Führungsstruktur eine große Rolle. Bei einem Generationswechsel wird in der Regel nicht nur die Top-Position neu besetzt, sondern meist auch die Führungsmannschaft ergänzt, wenn nicht sogar komplett umgebaut – besonders bei schnell wachsenden Unternehmen. Denn es geht nicht darum, den scheidenden Patriarchen zu ersetzen. Die Frage ist vielmehr: Welches Talent, welche Fähigkeiten verteilt auf wie viele Köpfe braucht das Unternehmen, um zukünftig erfolgreich zu sein?

Und diese neue Führungsmannschaft muss dann für vieles klare Spielregeln aufstellen, was vorher durch die jahrelang vorgelebte Führungskultur des Inhabers implizit klar war. Es braucht neue Reportingstrukturen – vor allem aber neue Kommunikations- und Umgangsregeln, die besprochen, umgesetzt und geübt werden wollen. Das gilt für die Kommunikation innerhalb der Führungsmannschaft, aber auch zwischen Geschäftsführung und Eigentümern oder Beirat.

Neben dem Systemwechsel bei Strategie und Struktur gehen mit der Übergabe an einen Fremdmanager weitere Veränderungen einher: Die jüngere Managergeneration hat einen anderen Arbeitsstil. Zudem muss (!) der neue CEO oft große

und oftmals risikobehaftete Umgestaltungen vornehmen, denn auch Familienunternehmen sind nicht gefeit vor der Dynamik der sich radikal verändernden Märkte. Damit einhergehende Mitarbeiterfluktuationen oder gar vorübergehende geschäftliche Einbrüche auszuhalten, ohne einzugreifen, ist für viele ehemalige Unternehmer, die sich eigentlich zurückziehen wollten, ein Ding der Unmöglichkeit. Angesichts all dieser Faktoren ist das Misserfolgsrisiko beim Übergang zum Fremdmanagement naturgemäß hoch.

Aber viele Familienunternehmen haben gar keine andere Wahl, als auf eine Fremdgeschäftsführung zu setzen, wenn sie den dynastischen Gedanken fortsetzen wollen. Unternehmer bekommen immer später Kinder. Der hohe Altersunterschied und die längeren Ausbildungs- und Selbstfindungsphasen machen direkte Übergaben vom Vater auf den Sohn oder von der Mutter auf die Tochter seltener. „Wenn meine Kinder alt genug sind, ein 12.000-Mitarbeiter-Unternehmen zu führen, gehe ich am Rollator durch die Firma“, kommentierte Fressnapf-Gründer Torsten Toeller unlängst in einem Interview mit dem „wir“-Magazin.

Das muss nicht schlecht sein. Manchmal entwickelt sich das, was als Interimslösung anfang, zum echten Top-Führungsduo, wie zum Beispiel die Führungsspitzen bei Kates (Tobias Bachmüller und Bastian Fassin) oder bei Knauf Gips (Manfred Grundke und Alexander Knauf) zeigen.

Fremdmanager als Interimslösung haben auch den Charme, dass Unternehmer ihren Kindern damit ermöglichen, sich frei für oder gegen eine Führungsrolle im Unternehmen zu entscheiden. Dies ist aber nur dann eine echte Freiheit, wenn es den Interimsmanager nicht nur als theoretisches Alternativkonzept gibt, sondern er gelebte Realität ist. Nicht selten entdecken Unternehmerkinder dann, dass sie im bzw. am Familienunternehmen auch anders gestalterisch tätig sein können als in der CEO-Rolle. Das funktioniert zum Beispiel auch aus einer Beiratsposition heraus. Entscheidungen, wie die von Gunnar Rauffus bei Rügenwalder Mühle oder Tobias Rosenthal bei Baerlocher (siehe auch Next-Gen-Interviews auf [www.intes-akademie.de/newsroom](http://www.intes-akademie.de/newsroom)), die beide trotz exzellenter Ausbildung und fachlicher Qualifikation ihre Rolle im eigenen Familienunternehmen bislang eher im Beirat als in der Geschäftsführung sehen, wären vor zehn Jahren vielleicht noch misstrauisch beäugt worden. Heute ist das bei den Vertretern der Next Generation durchaus akzeptiert und anerkannt und auch aus Unternehmenssicht mitunter die beste Lösung. ●



# Auf den Beirat kommt es an

## Im fremdgeführten Familienunternehmen hat der Beirat eine Schlüsselrolle. Wie müssen kontrollierende Beiräte ausgestaltet sein?

Ist ein Familienunternehmen ohne Familiengesellschafter in der Geschäftsführung überhaupt noch ein Familienunternehmen? Die Antwort lautet eindeutig „Ja“, solange die Inhaberfamilie ihrer aus dem Eigentum abgeleiteten unternehmerischen Gestaltungspflicht auch wirklich nachkommt. Das tun viele Familien über einen kontrollierenden Beirat. Aber wie gestaltet man diesen so, dass die Familie nah am Geschehen ist, zugleich aber der externen Geschäftsführung genug Handlungsspielraum lässt?

- **Aufgabenspektrum:** Neben klassischen Kontroll- und Beratungsaufgaben muss das Gremium der Geschäftsführung klare strategische Leitplanken vorgeben,

glieder ausgeglichen werden. Parallel sollten sich die Familienbeiräte entsprechend qualifizieren.

- **Arbeitsmodus:** Sitzungen, die dem Vorlesen von Vergangenheitszahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung dienen, sind Zeitverschwendung. Wichtiger sind die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Gründen von Abweichungen zur Planung, die Aufstellung und Nachverfolgung wichtiger Erfolgsfaktoren für das Geschäft sowie der Blick nach vorne auf künftige Risiken und Chancen. Zudem sind gute Vorbereitung der Sitzungen, straffes Zeitmanagement und Verbindlichkeit in der Umsetzung der getroffenen Beschlüsse wichtig.

werden. Beiräte dürfen da keine Ausnahme bilden. Eine ehrliche, offene Diskussion im Beiratsteam und auch zwischen Beirat, Gesellschaftern und Geschäftsführung ist einfach zu organisieren und in aller Regel deutlich erfolgreicher als komplizierte externe Assessments oder Scoring-Modelle. Auch wenn dies nahelegend klingt: In der Praxis sind solche Feedbackprozesse, die in der Regel einmal pro Jahr durchgeführt werden sollten, kaum verbreitet.

- **Vergütung:** Auch wenn Beiräte ihre Rollen nicht vorrangig wegen der Vergütung anstreben sollten und nicht finanziell von ihr abhängig sein dürfen, ist die Vergütung in der Praxis ein wichtiger „Hygienefaktor“. Der Grundsatz sollte lauten „gute Leistung gegen angemessene Bezahlung“. Erstere ergibt sich aus dem laufenden Feedback, Letztere lässt sich leicht ermitteln,

indem die Zahl der zu erwarteten Arbeitstage für die Beiratstätigkeit (inklusive Reisezeit, und Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, Telefonkonferenzen etc.) mit dem üblichen Tagesverdienst der Beiräte in ihrem Hauptbetätigungsfeld multipliziert wird.

Genau wie bei allen anderen Prozessen im Familienunternehmen fällt gute Leistung nicht vom Himmel, sondern ist das Ergebnis eines langen Lernprozesses. Je früher man damit anfängt und je konsequenter man daran arbeitet, desto besser wird das Ergebnis. ●

## Genau wie bei allen anderen Arbeitsprozessen im Familienunternehmen fällt gute Leistung nicht vom Himmel.

sich aktiv in den Prozess der Strategieentwicklung einbringen und seine Personalverantwortung für die Führungsmannschaft wahrnehmen.

- **Zusammensetzung:** Idealerweise findet sich ein geeignetes Familienmitglied, das den Vorsitz des Beirats übernimmt. Gelingt dies nicht, so gilt es, einen Externen zu finden, der die Rolle im Sinne eines „unternehmerischen Treuhänders“ für die Familie ausübt. In jedem Falle sollten mehrere Inhaber dem Gremium angehören.
- **Kompetenz:** Wenn die erforderliche Fachkompetenz zur Wahrnehmung einer aktiven Beiratsrolle im Gesellschafterkreis nicht vorhanden ist, kann dies teilweise durch die Gewinnung entsprechend kompetenter externer Beiratsmit-

- **Auswahlprozess:** Beiräte müssen genauso sorgfältig ausgewählt werden wie Geschäftsführer. Notwendig sind klare Anforderungsprofile, ein strukturierter Suchprozess sowie professionelle Auswahlgespräche und Entscheidungsprozesse. Ist die richtige Person gefunden, so ist sie im Vergleich zu externen Geschäftsführern oft noch schwieriger für das Unternehmen zu gewinnen, denn sie braucht in aller Regel keine weiteren Zusatzaufgaben zu ihrer Hauptbetätigung. Umso wichtiger sind eine professionelle Steuerung des Auswahlprozesses und ein guter Dialog auf Augenhöhe.
- **Leistungsbeurteilung:** Jedes erfolgreiche Team braucht regelmäßige Feedbackprozesse, um effektiv und effizient zu arbeiten und permanent besser zu



**Dr. Karsten Schween** ist Gründer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

VON HANS SCHLIPAT UND PETER HORNDASCH

# Das richtige Onboarding

**Die kluge Heranführung von Geschäftsführern in Familienunternehmen ist ein vielfach unterschätzter Erfolgsfaktor.**

Aus der traditionellen Einarbeitung von neuen Geschäftsführern ist heute ein „Onboarding“ oder „Inplacement“ geworden. Inhaltlich geht es nach wie vor darum, die neue Führungspersönlichkeit möglichst schnell und reibungsfrei produktiv werden und in der Organisation ankommen zu lassen. Dabei kommt es auch auf den Lebenszyklus des Unternehmens an. In Wachstums- oder Restrukturierungsphasen wird ein Einarbeitungsplan anders aussehen als in der geregelten ertragsstarken Nachfolgebesezung. Es gibt keine für alle passende Blaupause mit Erfolgsgarantie. Ein systematischer Onboarding-Prozess kann auch für interne Führungskräfte, die in eine Geschäftsführungsrolle wechseln, sinnvoll sein. Zwar kennen diese das Unternehmen schon, aber neue Rollen bedingen neues Denken und neue Verhaltensmuster im bekannten sozialen Biotop. Niemand kann die Leistung eines Menschen in einer für ihn neuen Rolle vorhersagen.

## *53 Prozent der Führungskräfte empfinden ihre Einarbeitung als mangelhaft.*

Auf der Zeitachse beginnt der Onboarding-Prozess bereits mit der detaillierten Besetzungs- bzw. Rekrutierungsplanung. Dazu gehört im Kandidatenkontakt die offene, ehrliche Schilderung der Unternehmenssituation sowie der Ziele und Erwartungen. Spätestens mit der Unterschrift unter den Dienstvertrag beginnt der formale Onboarding-Prozess, der erst dann endet, wenn nach Meinung beider Parteien die vorgesehene Rolle inhaltlich und persönlich ausgefüllt wird und die erwarteten Leistungsbeiträge stabil erbracht werden. Das kann nach wenigen Monaten sein, in Einzelfällen und in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation auch erst nach einigen Jahren.

Die Gründe für das Scheitern bei der Eingliederung neuer Führungskräfte sind vielfältig, selten jedoch fachlicher Natur. Wesentlich für das Gelingen ist die unmissverständliche Formulierung von Erwartungshaltungen. Wenn die „blühenden Wiesen“ sich nach dem Eintritt des Geschäftsführers als „braune Steppe“ erweisen, dann ist erfolgreiches Onboarding kein leichtes Unterfangen. Oder wer beispielsweise eine patriarchalische Top-down-Kultur als kooperativ oder partizipativ verkauft, darf sich nicht wundern, wenn

der in partizipativen Umfeldern sozialisierte und dort erfolgreiche Geschäftsführer nicht funktioniert. Wer nach 100 Tagen erste große Erfolge erwartet, darf keinen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Manager rekrutieren.

### **Wohlwollen, Respekt, Vertrauensvorschuss**

Beim Onboarding geht es darum, dass sich der neue Geschäftsführer und das Familienunternehmen aneinander gewöhnen. Dies setzt bei allen Beteiligten ein klares gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation, der Zielsetzungen sowie der „Gos und No-Gos“ ebenso voraus wie Wohlwollen, Vertrauensvorschuss, Respekt und Wertschätzung im Tagesgeschäft und darüber hinaus. Das Familienunternehmen sollte den Assimilationsprozess nicht nur unterstützen, sondern auch die Andersartigkeit des neuen Geschäftsführers als Chance für die eigene Weiterentwicklung nutzen.

Natürlich funktioniert das nicht ohne Reibung. Schlimmstenfalls trifft die „Wir haben das schon immer sehr erfolgreich so gemacht“-Einstellung des Familienunternehmens auf die „In meinem alten Unternehmen war alles professioneller“-Haltung des Geschäftsführers, gefolgt von Sprachlosigkeit auf beiden Seiten und einer stillen Eskalation.

Eine Untersuchung von Rochus Mummert, bei der 350 Führungskräfte, 130 Personalmanager und 85 Auftraggeber (Gesellschafter, Aufsichtsräte und Geschäftsführungen) über ihre Onboarding-Erfahrungen befragt wurden, zeigt, dass 53 Prozent der Führungskräfte ihre Einarbeitung als mangelhaft empfanden. Sie nannten unklare/wechselnde Ziele, mangelndes ehrliches und zeitnahes Feedback, dominantes Tagesgeschäft, fehlende Offenheit in der Kommunikation, mangelnde Wertschätzung und eine anders als in den Vorgesprächen dargestellte Unternehmenssituation als wesentliche Kritikpunkte. Im Gegensatz dazu waren 64 Prozent der Auftraggeber mit dem Onboarding-Prozess völlig oder mit vertretbaren Einschränkungen zufrieden.

Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass nach einer vier- bis sechsmonatigen Honeymoon-Phase, in der manches schöngedacht und -geredet wird, oftmals Ernüchterung eintritt, mit der die Beteiligten konstruktiv umgehen sollten. Unspezifische kulturelle Differenzen führen hier über schwer handhabbare Eskalationsmuster in

## Checkliste Onboarding

- **Vermeiden Sie unklare oder falsche Erwartungen**  
Seien Sie zu jedem Zeitpunkt offen, klar und berechenbar. Korrigieren Sie Fehleinschätzungen sofort. Vereinbaren Sie Ziele und Meilensteine und halten Sie nach.
- **Definieren und kommunizieren Sie den Zeitpunkt der „Stabübergabe“ zweifelsfrei**  
Verstehen Sie diesen Termin als verbindlichen Meilenstein, aber handhaben Sie ihn flexibel, wenn die Situation es erfordert.
- **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation**  
Nutzen Sie alle Möglichkeiten der formalen und informellen Kommunikation. Geben Sie ehrliches, konstruktives und zeitnahes Feedback. Arbeiten Sie aktiv mit in- und externen „Paten“ und „Mentoren“, die Neutralität und Sachverstand einbringen.
- **Geben Sie dem Kandidaten und der Organisation die Zeit, die es braucht**  
Ehrgeiz, Brechstange und 100-Tage-Mantra sind zweifelhafte Instrumente. Sorgen Sie für Sachkenntnis und kulturell akzeptiertes Verhalten als Grundlage für wertige Entscheidungen.

Das Onboarding ist abgeschlossen, wenn der Kandidat seine Rolle eigenständig, verantwortlich und im Einklang mit den Unternehmenswerten ausübt.

- **Definieren Sie Aufgaben und Projekte mit breiter Kontaktfläche**  
Eine zeitlich und inhaltlich begrenzte Projektarbeit ist ideal für das Kennenlernen der Organisation, ohne in der Zielrolle schon vollwertig agieren zu müssen.
- **Vertrauensvorschuss, Respekt, Wertschätzung und wohlwollend-kritischer Dialog**  
Seien Sie mutig. Sprechen Sie über fachliche wie persönliche Erwartungen, aber auch Beobachtungen. Sprechen Sie offen über Feedback aus der Organisation, insbesondere über das der „Traditionalisten“.
- **Achten Sie auf die private Situation des Kandidaten**  
Helfen Sie, neben dem beruflichen auch den privaten Start für Kandidat und Familie erfolgreich zu gestalten. Interessieren Sie sich, bieten Sie Unterstützung an, binden Sie die Familie in adäquater Weise ein.

die Trennungssituation. Um diese Herausforderung wissend, muss das Onboarding professioneller angegangen werden als derzeit in den meisten Unternehmen der Fall. Aber wie kann das gehen?

In der Praxis finden sich unterschiedliche Philosophien. Sie reichen vom Sprung ins kalte Wasser bis zu einem detailliert geplanten, ausgerollten und nachgehaltenen Programm. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg zum Erfolg finden. Christian Wallstabe, geschäftsführender Gesellschafter der Wallstabe & Schneider-Gruppe, hat gute Erfahrungen mit dem Patensystem gemacht, in dem Manager der gleichen Hierarchieebene ihre neuen Kollegen begleiten. Kai Kruse, geschäftsführender Gesellschafter von Henry Kruse und Vorstandsvorsitzender des igefa-Handelsverbundes, setzt auf eine gründliche, tiefe sechsmonatige Einarbeitung seiner Geschäftsführer: „Wie kann ein Geschäftsführer ohne solide Sachkenntnis verantwortungsvolle Entscheidungen treffen und in der Organisation respektiert werden?“, fragt Kruse. Kathrin McKenna, Geschäftsführerin beim Medizintechniker Henke-Sass, Wolf GmbH, legt Wert auf die intensive Einbindung der Gesellschafter und aller Geschäftsführungskollegen in den Einarbeitungsprozess des „Neuen“. „Gemeinsames Diskutieren (Workshops) und Erleben (Kundenbesuche) verbindet“, erklärt McKenna.

Markus Benz, Familiengesellschafter und CEO beim Möbelhersteller Walter Knoll, ergänzt: „Für mich sind die Zusammenarbeit im Führungsteam und die Übereinstimmung in Grundwerten von großer Bedeutung. Die Integration eines neuen Mitglieds stellt hohe Anforderungen an die Auswahl, aber auch an den gemeinsamen Eingliederungsprozess, der durchaus ein Jahr dauern kann. Hier sehe ich mich auch selbst als Unternehmer und CEO gefordert.“

In welcher Form und Ausprägung auch immer, die Bedeutung eines professionell gestalteten Onboarding-Prozesses wird gerade

in mittelständischen Unternehmen deutlich zunehmen. Weil das Geschäft immer komplexer wird, entsteht immer mehr die Notwendigkeit, Führungskräfte aus größeren Unternehmen aufzunehmen. Die kulturelle Assimilationsfähigkeit wird damit zum Lackmustertest für die Überlebensfähigkeit mancher Organisation. ●



**Dr. Hans Schlipat** ist Managing Partner bei Rochus Mummert,  
**Dr. Peter Horndasch** ist Partner bei Rochus Mummert.

## Hier könnte Ihre Werbung stehen



**Sie sind ein B2B-Unternehmen und wollen andere Familienunternehmen ansprechen?  
Der „UnternehmerBrief“ erreicht 11.000 Unternehmer und Geschäftsführer in Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.**

**Rufen Sie uns an: +49 228 367 80 62**

VON AXEL GLOGER

# Eine Frage der Vergütung

**Steigt ein Externer ins Familienunternehmen ein, ist das Gehalt wichtig, aber nicht nur. Erst wenn das Gesamtpaket stimmt, sind die Weichen für das Gelingen gestellt.**

Verhandlungen über das Gehalt gehen manchmal so: Der Unternehmer stellt sich hin und beschreibt seine Linie. In der Provinz bei uns, sagt er, sei ein anständiges Haus mit 2.000 Quadratmetern Garten für nur 240.000 Euro zu bekommen. Und überhaupt, setzt er fort, die Lebenshaltungskosten seien ja so viel niedriger als in der Stadt. Kandidaten, die über einen Job als familienfremder Spitzenmanager verhandeln, frustriert diese Haltung. „Wer als Unternehmer solche Argumente in Gehaltsverhandlungen nutzt, macht den Job schon unattraktiv“, warnt Jörg Ritter.

Der Personalberater kennt die Gestaltungsmöglichkeiten im Gehaltsgefüge sehr genau – und hält nichts davon, eine Spitzenkraft nur deshalb unter Marktniveau zu entlohnen, weil das Leben auf dem Land so billig ist. „Kandidaten für eine Position als familienfremder CEO haben ein feines Gespür für das, was angemessen ist“, berichtet Ritter, auf Familienunternehmen spezialisierter Partner bei Egon Zehnder. Im Klartext: Preisdrückerei in Gehaltsverhandlungen kann dazu führen, dass der Kandidat das Gespräch abbricht, auch wenn sonst alles passt. „Gute Leute haben immer Alternativen“, sagt Personalberater Ritter.

## Managementbeteiligung?

Das ist nur ein Indiz dafür, dass die Gestaltung der Gehälter von familienfremden Spitzenmanagern gut durchdacht werden will. „In Zeiten des Wettlaufs um die Besten sollten nicht nur die berechtigten Interessen der Eigentümerfamilie berücksichtigt werden“, sagt Fabian Kienbaum, Chef der Unternehmensberatung Kienbaum Consultants, „auch die Ansprüche der Kandidaten zählen.“

Das ist zum Beispiel beim Thema einer Beteiligung so. In der idealen Welt wäre es ein schöner Gedanke, den Familienfremden zum Mitgesellschafter zu machen. Weil ihn das in

die Rolle des Mitinhabers schlüpfen ließe, wäre damit der Knecht zum Herren erhoben – somit der klassische Principal-Agent-Konflikt neutralisiert.

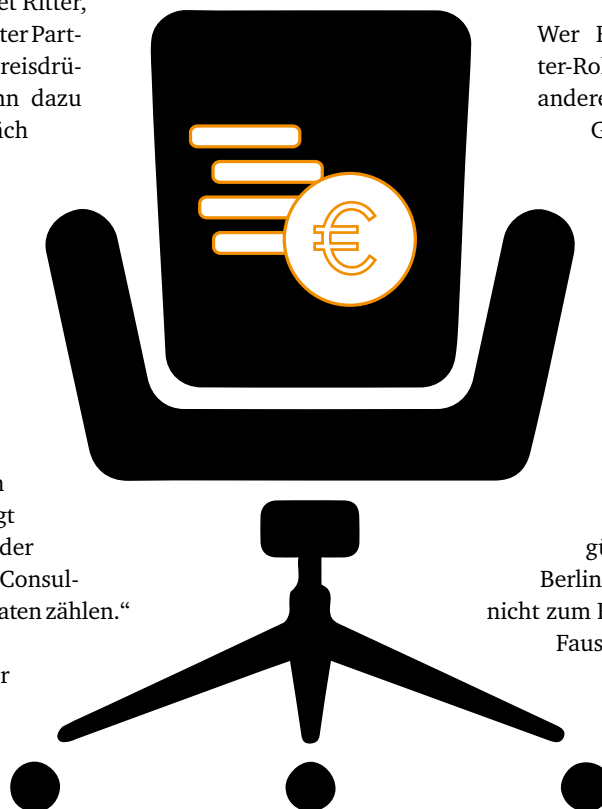
Aber das ist oft nur schöne Theorie, wie Erfahrungen der Praktiker zeigen: „In jedem Familienunternehmen, das nur einen einigermaßen hohen Unternehmenswert auf die Straße bringt, wäre der Beteiligungserwerb für einen Familienfremden nicht zu stemmen“, sagt Hans Schlipat, auf Familienunternehmen spezialisierter Partner bei der Personalberatung Rochus Mummert. Hier liefen schnell hohe Millionenbeträge als Kaufpreis auf. Das durch eine Kleinstbeteiligung zu umgehen, davon hält Schlipat wenig – ein 0,5-Prozent-Anteil am Kapital eines Familienunternehmens mit einer halben Milliarde Euro Umsatz würde seine Wirkung verfehlen.

Wer Familienfremde aus der Gesellschafter-Rolle heraus hält, sichert sich zudem noch andere Vorteile: Die Familie bleibt auf der Gesellschafterversammlung unter sich.

Beim Ausscheiden des Familienfremden gibt es keine Streitereien über die abzugeltende Wertsteigerung der Anteile, die von der Familie zurückgekauft werden.

## Fixum und variabler Anteil

Wichtig für die Gestaltung des Gehalts von Fremdmanagern im Familienunternehmen ist das richtige Verhältnis von Fixgehalt und variabler Vergütung. Dabei sind aufgeregte Vergütungskonzepte wie bei den Start-ups in Berlin-Mitte out. Hohe variable Anteile passen nicht zum Familienunternehmen. „Früher galt die Faustregel fifty-fifty für das Verhältnis zwischen Fixum und Erfolgsanteil. Heute wird der fest gezahlte Anteil eher bei 60 bis 70 Prozent angesiedelt“, berichtet Zehnder-Partner Ritter. Das hat einen guten Grund: „Die ange-





stellten Spitzenmanager sollen nicht für ihren Bonus entscheiden, sondern für das Unternehmen“, sagt Hans Schlipat. Die meisten Eigentümerfamilien wollen keinen Kandidaten, der sich nur deshalb streckt, weil eine Wurst an der Decke hängt.

### Die Wohnsitz-Frage

Ein weiterer Fixpunkt in den Verhandlungen mit Fremdmanagern ist die Wohnsitzwahl. Eigentümer schätzen es, wenn der Top-Mann oder die Top-Frau an den Sitz des Unternehmens zieht. Das soll ein Commitment gegenüber dem Unternehmen und seiner Region sein, zudem wird Nähe zum Geschehen in der Firma gewünscht. Die Mitarbeiter sollen eine Identifikationsfigur auch dann haben, wenn kein Familienmitglied führt. Deshalb, so weiß Rochus-Mummert-Mann Schlipat zu berichten, bauen sich in Verhandlungen oft Fronten auf. „Die Bereitschaft zum Umzug sinkt“, fasst er zusammen, „besonders wenn Familien schulpflichtige Kinder im Gymnasialalter haben und der Ehepartner berufstätig ist.“ Der Externe will dann eine Viertagespräsenz als möblierter Herr mit der Option, vom Homeoffice aus zu arbeiten. Die Inhaberfamilie aber will sichtbare Präsenz am Ort. Wenn keine der beiden Seiten nachgibt, platzen Verhandlungen. „Den Familienunternehmen geht so mancher gute Kandidat verloren“, sagt Schlipat. Besonders wenn die Firma ihren Sitz in der Provinz hat, kann das ein Nachteil sein. In solchen Fällen ist es für Inhaber ratsam, eine Pendel-Existenz ihres CEO zu akzeptieren.

Für die konkrete Gestaltung der variablen Vergütung gibt es bewährte Vorgehensweisen. Dazu gehören vor allem zwei Regeln: Der Erfolgsanteil sollte an einfachen und langfristig wirkenden Kennzahlen festgemacht werden. „Zudem sollten die Eigentümer die variablen Komponenten so wählen, dass sie den strategischen Willen der Familie abbilden“, empfiehlt Jörg Ritter.

### „Die Manager sollen nicht für ihren Bonus entscheiden, sondern für das Unternehmen.“

Dr. Hans Schlipat, Rochus Mummert

Welche Kennzahlen sollten also einbezogen werden? „Bewährt haben sich KPIs wie EBIT, Return on Capital Employed, Umsatz mit Produkten, die nicht älter sind als zwei Jahre, und Deckungsbeitrag<sup>4</sup> und Deckungsbeitrag<sup>5</sup>“, erklärt Alexander von Preen, Partner und Kollege von Fabian Kienbaum und seit vielen Jahren Experte für Vergütungsfragen. Eine ganz ähnliche Sichtweise kommt von Egon Zehnder: Jörg Ritter nennt Umsatzentwicklung, EBIT und Marktanteil als mögliche Kennziffern für die Basis des variablen Anteils.

Überdies können Eigentümer weitere KPIs hinzunehmen, die spezielle Ziele des Unternehmens bedienen. Ist etwa Digitalisierung eine Priorität, kann diese in den Zielkatalog aufgenommen werden

(Beispiel für einen KPI: Anteil des mit digitalen Produkten erzielten Umsatzes am Gesamtgeschäft). In anderen Fällen mag der Schwerpunkt eher auf internationaler Expansion liegen (KPI: neuer Auslandsumsatz oder Zahl der bearbeiteten Länder), und auch Themen wie die Innovationskraft lassen sich über KPIs abbilden (KPI: Zahl der anerkannten Produkte, die nicht älter sind als drei Jahre).

### „Die variablen Komponenten sollten so gewählt sein, dass sie den strategischen Willen der Familie abbilden.“

Dr. Jörg Ritter, Egon Zehnder

Freilich gilt generell die Empfehlung, das variable Paket nicht zu unübersichtlich zu machen. Klarheit über Ziele ist für Familienunternehmen, die einen familienfremden CEO über zehn oder mehr Jahre einsetzen wollen, wichtiger als ein Set von KPIs, das den Chefcontroller glücklich macht. Je mehr KPIs es gibt, desto größer ist zudem das Risiko, dass sie veralten und unwirksam werden. „Die Veränderungen sind derzeit so stark, dass wenige, verlässliche Kennzahlen besser funktionieren als ein großes Bündel, mit dem versucht wird, jedes erdenkliche Spezialthema abzubilden“, sagt Jörg Ritter. Zudem ist es ratsam, dem Familienfremden über eine passende Gestaltung des Gehalts den Blick für einen langen Zeithorizont zu öffnen, der dem der Eigentümerfamilie möglichst nahekommt. Dazu ergeht von Hans Schlipat der Vorschlag, eine Bonus-Bank einzurichten. Diese funktioniert so: Der Langfrist-Bonus, der 60 Prozent vom gesamten variablen Anteil umfassen kann, wird auf ein Treuhandkonto eingezahlt. Die dort angesammelten Guthaben bleiben für eine Mindestzeit von zum Beispiel vier Jahren liegen, bevor der Fremdmanager darüber verfügen kann. Währenddessen werden sie mit dem EBIT verzinst. „Das ist langfristig attraktiv. Wenn der CEO 10 bis 15 Jahre dabeibleibt, kann er am Ende seiner Wirkungszeit über einen anständigen siebenstelligen Betrag verfügen.“

Generell raten die Personalberater den Familienunternehmen dazu, bei der Gestaltung der Pakete für familienfremde Spitzenleute in ihrer Liga zu bleiben – also mittelständisch, bodenständig und angemessen. „Lieber eine E-Klasse oder einen 5er BMW als Geschäftswagen – und nicht die S-Klasse oder den A8“, beschreibt Jörg Ritter seine Empfehlung. Zwar zahlen in Größe und Ausrichtung vergleichbare börsennotierte Mittelständler im Schnitt höhere Gehälter als Familienunternehmen. Aber das Rennen um das Maximum-Salär müssen Familienunternehmen nicht mitmachen. Sie können auf dem Arbeitgebermarkt mit anderen Pfunden wuchern – mit Gestaltungsfreiheit und einer echten Unternehmer-Rolle. Diese Vorteile sind nicht in Geld aufzuwiegen. ●

RALPH P. SIEGL IM GESPRÄCH MIT AXEL GLOGER

# „Im Familienunternehmen hat Eigentum ein Gesicht!“

Was macht eigentlich ein Familienunternehmen für einen externen CEO attraktiv? Für Ralph P. Siegl, langjähriger CEO des Schweizer Chocolatiers Läderach, sind es viele Aspekte.

Bei Läderach fehlte ein Nachfolger aus der Familie. Senior Jürg Läderach wollte aus der Rolle des operativen Geschäftsführers heraus und in den Vorsitz des Verwaltungsrats wechseln. Das gelang dem Unternehmer des 1962 gegründeten Familienunternehmens, indem er einen Familienfremden für das Amt an der Firmenspitze gewann: Ralph P. Siegl. Dieser hatte einen erfolgreichen Weg bei einem Food-Multi hinter sich – und stieg vor zwölf Jahren bei der handwerksgeprägten Praliné- und Schokoladenmarke Läderach ein. Im Gespräch mit dem „UnternehmerBrief“ berichtet Siegl, wie er das Geschäft des Schweizer Traditionshauses weiterentwickelte, was er beim Umgang mit der Inhaberfamilie lernte – und welche Fallstricke ein CEO, der von außen kommt, auf jeden Fall beachten sollte. Im Frühjahr 2018 beendete Siegl planmäßig seinen Einsatz, ein Mitglied der Familie Läderach aus der dritten Generation führt seither die Geschäfte.

**Herr Siegl, Sie kamen aus einem Großkonzern und stiegen dann um. Ihr neues Wirkungsfeld wurde ein Familienunternehmen, der Umsatz ein Promille so groß wie der des Multis. Worüber haben Sie beim Umstieg gestaunt?**

**RALPH P. SIEGL:** Über die Vielfalt in diesem Kosmos des Chocolatiers Läderach. Das empfand ich gleich beim ersten Blick als ungeheuer spannend und divers. In meinem Vorleben war ich in der Rolle des Korporals. Am neuen Ort wurde ich unternehmerischer Manager. Es gab keine präformatierten Prozesse, keine vorgegebe-

**Läderach war zuvor während zweier Generationen von einem Mitglied der Familie Läderach geführt worden. Wie kam es zur Umstellung des Führungsformats?**

Der Unternehmer hat sechs Kinder. Der älteste Sohn, Johannes Läderach, war damals 19 Jahre alt, also definitiv noch zu jung für den Schritt an die Firmenspitze. Deshalb sah sich der Familienunternehmer auf dem externen Markt nach einem CEO um, den er in das Amt so lange einsetzen konnte, bis sich ein Mitglied der dritten Generation für die Verantwortung empfiehlt.

**Blicken wir kurz auf Ihren Einstieg: Wie haben Sie es als Konzernmann geschafft, sich auf die Gegebenheiten des Familienunternehmens einzustellen?**

Im Rückblick würde ich sagen: Das Wichtigste ist Demut – und zwar auf beiden Seiten. Als Neuankömmling sollte man mit sehr viel Respekt vor den Vorgängern reingehen. Das bedeutet vor allem am Anfang: sehr viel zuhören. Mehr Fragen stellen, als schnelle Antworten geben. Es geht darum, den Sinn und das Warum aufseiten der Eigentümer herauszufinden. Man braucht Antworten auf zwei Schlüsselfragen: „Was sind die Werte der Familie?“ und: „Was treibt die Familie an?“ Das spielt sich alles jenseits von Umsatz- und Renditezielen ab. Natürlich müssen auch im Familienunternehmen am Ende die Zahlen stimmen. Aber man muss als Fremdmanager primär herausfinden, was die nichtökonomischen Ziele der Familie sind.

**Wie haben Sie das praktisch umgesetzt?**

Wichtig waren die Gespräche in unterschiedlichen Settings. Das ging teilweise am Küchentisch bei der Inhaberfamilie zu Hause, und das war gut so. Familienunternehmen ist mehr als nur die Firma. Der Top-Manager, der von außerhalb kommt, hat immer auch die Aufgabe, sich auf das Tempo einzustellen, das die Familie bereit ist zu gehen.

Dazu noch das: Der Externe hat immer eine wichtige Brückenrolle – er schützt das Unternehmen bei Bedarf vor der Familie und umgekehrt. Erst das erlaubt Fokus. Unternehmen und Marke sind nicht das Gleiche und doch hängt alles zusammen. Das ist manchmal aus dem Blickwinkel der Familie schwer zu verstehen, da hat es ein Externer einfacher.

„Im Familienunternehmen ist der CEO Chef und Knecht zugleich.“

Ralph R. Siegl

nen Best Practices, keine Horden von Controllern, die einem jeden Tag sagen, wie das Leben zu sein hat. Ich habe das als sehr freiheitlich empfunden, schließlich war das auch genau das, was ich wollte: nicht mehr Stunden und Tage mit Innenpolitik des Konzerns verbringen, sondern mehr Pulverdampf riechen – eben die typische Welt des Eigentümer-Unternehmens mitleben und -gestalten.



Seine erste Karriere absolvierte Ralph P. Siegl beim Nahrungsmittel-Multi Nestlé, wo er von 1996 bis 2006 in leitenden Funktionen weltweit im Exportgeschäft tätig war. Im Anschluss daran führte er bis März 2018 als erster externer CEO das Familienunternehmen Läderach. Schon während dieser Zeit übernahm er Mandate als Verwaltungsrat. Heute ist er als Trusted Advisor tätig.

**Nun wurden Sie ja auch geholt, weil Sie reichlich Erfahrung im Konsumgüter-Marketing erworben hatten. Dafür stand Ihre Karriere bei Nestlé.**

Ja, mein Auftrag lautete: das Konsumentengeschäft stärken, die Marke „Läderach Chocolatier Suisse“ kreieren und mit Leben füllen, für eine klare Positionierung im oberen Marktsegment sorgen. Das alles haben wir in meiner Wirkungszeit gemeinsam gut hinbekommen. Wir konnten das Geschäft kräftig ausweiten, sicher auch deshalb, weil ich reiche fachliche Erfahrung auf diesem Gebiet einbringen konnte, die ich während meiner Zeit bei Nestlé erworben hatte.

**Neue CEOs in Konzernen starten ja gern mit einem Big Bang. Wie sind Sie das angegangen?**

Das Problem mit neuen CEOs ist, dass sie oft alles neu erfinden wollen. Im Falle einer Sanierung mag das angezeigt sein, aber bestimmt nicht in einem gut laufenden Familienunternehmen. Dieses

**Über die Läderach AG**

Die Confiseur Läderach AG wurde im Jahr 1962 in Ennenda (Kanton Glarus, Ostschweiz) von Rudolf Läderach gegründet. Der Schokoladen- und Praliné-Spezialist mit 800 Mitarbeitern und geschätzten 100 Mio. Euro Umsatz wird heute in dritter Generation von Johannes Läderach geführt.

hat seine bewährte DNA, hier ist alles schon da, das sollte, nein: das muss man respektieren. Wer sich beim Schritt an die Spitze eines Familienunternehmens als Feldherr oder Besserwisser aufstellt, wird scheitern.

**Also ist ein sanfter Übergang der Weg der Wahl?**

Auf jeden Fall. Sanft, aber bestimmt. Das dauert, und beide Seiten sollten sich die Zeit geben. Mancher Nachfolger aus der Familie ist in und mit der Firma aufgewachsen. Ich hingegen musste mir die Welt von Läderach erst einmal erschließen und erspüren. Meine Legitimation als Chef hatte ich nach einem Jahr. Dann haben die Mitarbeiter gemerkt: Der bleibt, da ist einer, dem wir vertrauen können, der es ernst nimmt mit dem weiteren Ausbau des Geschäfts. Beide Seiten, Inhaber wie externer CEO, sollten diese langsame Integration und die Eigenheiten der Personen aushalten. Dazu gehören auch gelegentliche Schmerzen des Wandels. Nicht jeder, der in der Linie mit dem alten Chef gearbeitet hat, ist mit dem neuen Chef kompatibel. Dieses Thema sollte man zulassen und respektvoll damit umgehen – im Übrigen ist so etwas ganz normal, das ist kein Spezifikum des Familienunternehmens.

**Also ist Toleranz eine wichtige Zutat für den Erfolg des Familienfremden an der Spitze?**

Auf jeden Fall. Das heißt auch, mit der Polarität der Rolle umgehen zu können. Auf der einen Seite bin ich als CEO verantwortlich für das Geschäft. Auf der anderen Seite bin ich nicht der Eigentümer. Ich bin also, um ein Bild aus der bäuerlichen Welt zu verwenden, Chef und Knecht gleichzeitig. Als familienfremder CEO bist du immer dem Eigentümer verpflichtet – und musst dir gleichzeitig selbst treu bleiben.

**Aber im Konzern haben Sie sich ja auch dem Eigentümer verpflichtet ...**

... klar, aber ein Multi gehört meist der Börse, das ist eine Vielzahl von Aktionären. Im Familienunternehmen hingegen hat Eigentum ein Gesicht. Ich stehe einer konkreten Person, einer konkreten Familie gegenüber. Die ist in 30 Jahren immer noch da. Das speist das Denken in Generationen – der erfolgreichen Familie ist nicht nur wichtig, dass es über das Jahr gut läuft, sondern dass das Geschäft über Dekaden beständig ist. Jeder Firmenchef, ganz gleich ob er aus der Familie kommt oder von extern, sollte das zum Leitmotiv seines Tuns zu machen. Die Aufgabe lautet: treuhänderische Verwaltung und Entwicklung des Familienunternehmens im Auftrag der nächsten Generation, die den Laden dereinst erben wird!

**Im Frühjahr 2018 haben Sie ein bestelltes Haus an ihren Nachfolger Johannes Läderach übergeben. Neben dem „Mission complete“-Vermerk – wie lautet die persönliche Bilanz Ihres Wirkens an der Spitze der Läderach AG?**

Für mich war das ein Downsizing im Beruf, aber persönlich und beruflich ein Upsizing. Im Familienunternehmen fand ich überschaubare Strukturen und ein humanes Format vor, das auf den Menschen statt auf die Funktion achtet – und eine echte Unternehmerrolle, die mich wunderbar ausgefüllt hat. Plötzlich sprichst du persönlich mit Kunden, die seit Jahrzehnten mit den Produkten vertraut sind, mit Mitarbeitern, für die Treue, Expertise und Freude am Gelingen mehr zählen als schnelle Karriere und Job-Rotation. Ich blicke auf zwölf gute und reiche Jahre zurück! ●

NILS BECKMANN IM GESPRÄCH MIT DOMINIK VON AU

# Strategie XXL

**Nils Beckmann, vierte Generation beim Fleckenteufel-Macher Delta Pronatura Dr. Krauss & Dr. Beckmann KG, hat gemeinsam mit den Familiengeschäftsführern der dritten Generation einen umfassenden Strategieprozess angestoßen.**

**Wann und wie reifte bei dir der Entschluss, als Mitglied der vierten Generation ins Familienunternehmen einzusteigen?**

**NILS BECKMANN:** Mir war immer bewusst, dass mein Vater sich schon sehr wünschte, ich würde in das Unternehmen einsteigen, obwohl er mir natürlich immer gesagt hat: „Nils, du kannst machen, was du willst.“ Ich habe dann eine Ausbildung als Industriekaufmann gemacht und BWL studiert. Ein Schlüsselmoment bei der Entscheidungsfindung war der Masterstudiengang „Family Entrepreneurship“ der Zeppelin Universität, den ich gemeinsam mit zwölf anderen jungen Familienunternehmern gemacht habe. Der Austausch in der Gruppe, in der einige aus erster Hand von ihren Erfahrungen im Familienunternehmen berichten konnten, hat die Chancen, die man im eigenen Unternehmen hat, noch einmal aufgezeigt. Parallel habe ich im Praxisteil des Studiengangs im internationalen Vertrieb bei Delta Pronatura gearbeitet. Danach war für mich sehr klar, dass ich das machen will.

**Du bist dann aber nicht sofort eingestiegen?**

Ich wollte unbedingt noch externe Erfahrung sammeln und war dann zwei Jahre bei dem Bielefelder Familienunternehmen Dr. Wolff, das unter anderem Alpecin und Plantur herstellt. Dort habe ich sehr unmittelbar mit einem der Inhaber im Bereich Internatio-



Nils Beckmann, vierte Generation bei Delta Pronatura

Foto: Delta Pronatura

nalervertrieb zusammengearbeitet. Dr. Wolff war uns damals in manchen Themen wie Professionalisierung des Markenauftritts oder Digitalisierung einen Schritt voraus. Dadurch habe ich viele Ideen bekommen, was man bei Delta Pronatura umsetzen könnte. Gleichzeitig habe ich durch die direkte Arbeit mit den Gesellschaftern gesehen, wie schnell man aus dieser Position Projekte auf- und umsetzen kann. Das hat mich angespornt, schnell zurück nach Egelsbach zu gehen.

**Gab es weitere Familienmitglieder, die für eine Nachfolge infrage gekommen wären?**

Das Unternehmen gehört jeweils zu 50 Prozent den Familien Beckmann und Krauss. Da meine Schwester einen ganz anderen Berufsweg gewählt hat, war die Nachfolge von unserer Seite aus

klar. Wer aufseiten der Familie Krauss die Nachfolge von Gerhard Krauss antreten wird, steht noch nicht fest. Beide Familien haben aber festgelegt, dass auf jeder Seite nur eine Person die Gesellschafteranteile übernehmen wird.

**Wie sah der Plan für deinen Einstieg aus?**

Wir haben im Sparring mit der Unternehmensberatung Weissman & Cie. einen Fahrplan ausgearbeitet. Nachdem wir verschiedene Optionen geprüft haben – von der Führung eines Bereichs oder einer Auslandstochter bis hin zum direkten Einstieg in die Geschäftsfüh-

## Über die Delta Pronatura Dr. Krauss & Dr. Beckmann KG

Das 1934 gegründete Unternehmen hat sich auf die Bereiche Wasch-, Pflege- und Reinigungsmittel sowie Health- & Beauty-Care spezialisiert. Zu den bekanntesten Marken gehören in Deutschland „Dr. Beckmann“ mit dem bekannten Reiniger „Fleckenteufel“ oder „Original Bullrich Salz.“ Mit 350 Mitarbeitern erzielt die Gruppe mit Sitz im hessischen Egelsbach weltweit einen Umsatz von rund 165 Mio. Euro, davon 60 Prozent im Ausland. Gerade wurde die vegane Wasch- und Reinigungsserie „Dr. Theo Krauss“ auf den Markt gebracht. Sie ist benannt nach dem Sohn des Firmengründers, einem Apotheker und ausgesprochenem Naturliebhaber.

Das Unternehmen gehört zu jeweils 50 Prozent den Familien Beckmann und Krauss. Nils Beckmann (34 Jahre, vierte Generation) leitet das Unternehmen aktuell in einer Übergangsphase gemeinsam mit seinem Vater Heiner Beckmann und dessen Cousin Gerhard Krauss. Ende 2018 wird Heiner Beckmann aus der Geschäftsführung ausscheiden.

rung –, haben wir uns dann für Letzteres entschieden. Dazu haben wir uns auf eine dreijährige Übergabephase verständigt und das auch schriftlich festgehalten. Ende des Jahres geht die Komplementärstellung meines Vaters dann auf mich über.

#### Wie teilt ihr euch die Aufgaben auf?

Wir haben eine genaue Ressortaufteilung. Marketing und Vertrieb liegen zum Beispiel bei mir, Finanzen, Produktion und Logistik weiterhin bei Gerhard Krauss. In der Vergangenheit war die Ressortzuteilung weniger klar, aber bei dem starken Wachstum wird es in Zukunft kaum möglich sein, sich auf Detailebene weiterhin so eng abzustimmen, wie das Gerhard Krauss und mein Vater getan haben.

#### Das Unternehmen hat seinen Umsatz in den vergangenen sieben Jahren verdoppelt. In den nächsten sieben Jahren soll sich der Umsatz noch einmal verdoppeln. Wie macht ihr das?

Vieles geht auf unser neues Strategiemodell zurück. Wir haben vor einigen Jahren ein sehr umfassendes Strategieprojekt gestartet. Wir haben uns ganz konkret gefragt, was wir jetzt richtig machen müssen, damit wir auch morgen noch erfolgreich sind, und viele Themenfelder identifiziert. In diesen Strategieprozess war am Anfang nur die Geschäftsführung involviert, später immer mehr Mitarbeiter auf den unterschiedlichsten Ebenen. Wir haben mittlerweile 30 Projekte definiert, die wiederum Unterprojekte haben.

*„Ich habe gesehen, wie schnell man im eigenen Familienunternehmen Projekte auf- und umsetzen kann.“*

Nils Beckmann

#### Was ist der Kern dieser neuen Strategie?

Das auf wenige Aussagen zu reduzieren ist schwierig. Ein Element ist eine klarere Markenstrategie, ein weiteres das Thema Innovation. Es geht darum, dass wir Innovationen viel schneller entwickeln und umsetzen müssen und dazu vor allem auch Mitarbeiter aus unseren internationalen Niederlassungen stärker einbinden müssen. Dass alles Gute in Deutschland erfunden wird, gilt schon lange nicht mehr. Und ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist die Ausweitung unserer Absatzkanäle. Wir planen die Erschließung neuer Regionen über internationales Wachstum, aber auch ein Wachstum in bestehenden Märkten über neue Absatzkanäle.

#### Über E-Commerce?

Auch, aber nicht nur. Unsere Distributionskanäle verändern sich gerade sehr stark. E-Commerce ist da nur ein Thema, aber ein wichtiges. In China machen wir bereits ein Drittel des Umsatzes mit E-Shops. In anderen Ländern, wie zum Beispiel in Deutschland, bleibt es schwierig, Drogerieartikel online zu verkaufen.



Foto: Delta Pronatura

Der Fleckenteufel ist auch im Ausland stark nachgefragt.

#### Ein so umfangreiches Strategiekonzept klingt nach viel Unruhe im Unternehmen. Wie finden dein Vater und Gerhard Krauss das?

Sie waren von Anfang an begeistert. Sonst hätte das auch nicht funktioniert. Aber natürlich besteht die große Herausforderung darin, die Mitarbeiter mitzunehmen. Aber das gelingt uns ganz gut. Wir haben auch einige Leuchtturmprojekte, die zeigen, wie positiv die Veränderungen wirken.

#### Abgesehen vom E-Commerce, auf welchen Ebenen treibt ihr die Digitalisierung des Unternehmens noch voran?

Wir digitalisieren verschiedene Geschäftsprozesse. Unsere Etikettenherstellung haben wir zum Beispiel komplett über ein Tool digitalisiert. Auch unser Dokumentenmanagement erfolgt jetzt papierlos. Außerdem sind wir endlich ans Glasfasernetz angeschlossen und setzen erste Projekte in der Cloud um.

#### An welchen anderen Unternehmen orientierst du dich, wenn du über Zukunftsthemen bei Delta Pronatura nachdenkst? Silicon-Valley-Firmen oder eher andere Mittelständler?

Beides. Das Silicon Valley ist schon sehr inspirierend. Von der INTES-/PwC-Reise bin ich recht geflasht zurückgekommen. Aber was von den vielen Ideen aus dem Silicon Valley dann im eigenen Unternehmen umsetzbar ist, steht auf einem anderen Blatt.

#### Eure Produkte kennt fast jeder. Als Familienunternehmen kennt man euch eher selten ...

Bisher haben wir in unserer Unternehmenskommunikation nur auf die Produktmarken gesetzt, aber für das Employer-Branding ist es durchaus sinnvoll, auch mehr über Delta Pronatura als Unternehmen zu sprechen. ●



Dr. Dominik von Au ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und Partner bei PwC.

VON CHRISTINA MÜLLER

# CFO der Zukunft

Im Zuge der Digitalisierung wird der CFO zum obersten Datenchef für Finanz- und Managementzahlen. Aber nur wer klug sammelt und auswertet, kann diese für Geschäftsentscheidungen nutzbar machen.

**E**r ist Hüter der finanziellen Ressourcen und Risikomanager, Datenlieferant und Kostensenker, Geldgeber und Compliance Officer zugleich – und er ist bekannt dafür, seinen Kollegen und der Geschäftsführung auf die Finger zu schauen: der Chief Financial Officer bzw. Leiter Finanzen und Controlling, kurz CFO. In seiner Rolle als Finanzexperte und Controller ist es seine Aufgabe, eine zuverlässige Finanz- und Managementberichterstattung bereitzustellen, die Liquidität des Unternehmens zu sichern und bei der integrierten Unternehmensplanung zu unterstützen. Doch dabei wird es nicht bleiben.

## Der CFO 4.0

Seine Rolle erfährt im Zuge der Digitalisierung strategisch und operativ einen enormen Bedeutungszuwachs: Der CFO wird zum strategischen Berater des Geschäftsführers. Denn aufgrund seiner Stellung im Unternehmen und seines Zugangs zu Informationen über Wettbewerb, Preise und Profitabilität ist der CFO Herr eines umfassenden Datenschatzes voller entscheidungsrelevanter Informationen. Ingo Bank, Finanzvorstand bei Osram, erklärt: „In diesem Bereich hat man den großen Vorteil, Entwicklungen im Unternehmen schon sehr viel früher als in anderen Bereichen zu sehen.“

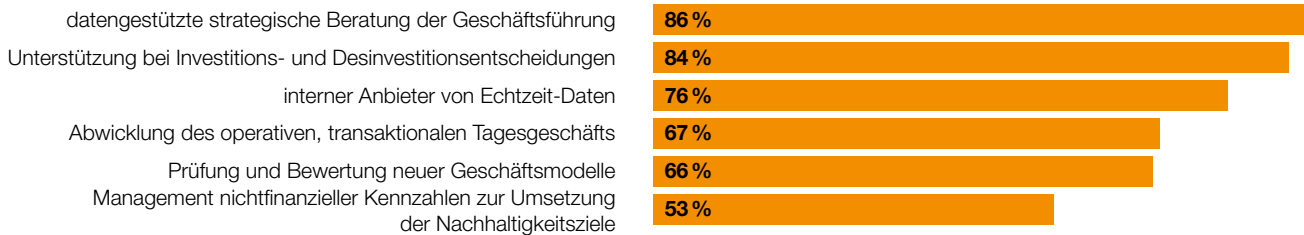
Doch das Wissen, das in diesen Daten ruht, kann nur gehoben werden, wenn die Technologien, die Organisation und das Know-how bestehen, diese Daten strukturiert zu sammeln und automatisiert auszuwerten.

Wie aus einer neuen PwC-Studie unter 200 mittelständischen Unternehmen ab 50 Mio. Euro Jahresumsatz hervorgeht, sind sich CFOs im Mittelstand ihrer künftigen Aufgaben und ihrer steigenden Bedeutung durchaus bewusst. So erwartet die Mehrheit dieser CFOs (86 bzw. 84 Prozent), dass im Jahr 2025 die zentralen Wertbeiträge der Finanzfunktion die datengestützte strategische Beratung der Geschäftsführung und die Unterstützung bei (Des-) Investitionsentscheidungen sein werden. Zudem sind mehr als drei Viertel überzeugt, dass sie durch die Lieferung von Echtzeit-Daten

## Die neuen Technologien kurz erklärt

Bei **Robotics Process Automation** handelt es sich – stark vereinfachend formuliert – um „moderne Makros“, durch die Routineaktivitäten wie Stammdatenpflege oder Rechnungserstellung automatisiert werden. **Process Mining** ermöglicht, Geschäftsprozesse aufgrund digitaler Daten in den IT-Systemen nachzuverfolgen und zu analysieren. **Predictive Analytics** verwendet Daten zusammen mit Analysen, Statistiken und Machine-Learning-Techniken, um die Entwicklung von Werttreibern zu prognostizieren, **Prescriptive Analytics** unterstützt mit analytischen Modellen und Simulationen ebenso bei der Entscheidungsfindung.

## Wertbeitrag des Finanzbereichs im Jahr 2025



Angaben der Befragten auf folgende Frage: Welchen Wertbeitrag werden die folgenden Dienstleistungen des Finanzbereichs Ihrer Meinung nach im Jahr 2025 für Ihr Unternehmen haben?  
Basis: alle Unternehmen, n = 201

Quelle: PwC

einen entscheidenden Nutzen stiften, weit mehr als durch das operative, transaktionale Tagesgeschäft (67 Prozent).

### Der digitale Wandel: zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Damit die Vision des CFO als rechte Hand der Geschäftsführung zur Wirklichkeit wird, müssen CFOs allerdings zentrale Themen angehen, allen voran die umfassende Digitalisierung des Finanzbereichs – ein Weg, den der Leuchtmittelspezialist Osram bereits gegangen ist. Doch die Digitalisierung stellt 81 Prozent der CFOs vor große bis sehr große Herausforderungen. Probleme bereiten auch der andauernde Effizienzdruck (81 Prozent) sowie die Gewinnung und Weiterbildung von Personal (71 Prozent) und die Auswahl der richtigen Systeme und Technologien (70 Prozent).

Daher überrascht es auch nicht, dass der digitale Status quo im Finanzbereich des befragten Mittelstands von der Vision des CFO 4.0 noch weit entfernt ist: Nur wenige setzen bereits zukunftsweisende Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), Process Mining, Künstliche Intelligenz zur Entscheidungsfindung oder Predictive und Prescriptive Analytics ein. „Dabei ist insbesondere Data Analytics ein echter Gamechanger: Durch die Nutzung und statistische Auswertung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen können unternehmerische Entscheidungen viel faktenbasierter unterstützt werden“, erklärt Gori von Hirschhausen, Finance Consulting Leader bei PwC Europe. Der Automobilzulieferer Kirchhoff, der bereits erste Erfahrung mit der Blockchain gemacht hat und diese Technik auch in Zukunft für die Finanzierung einsetzen wird, ist eine von wenigen Ausnahmen. Auch wenn die Planwerte im befragten Mittelstand für das Jahr 2025 für nahezu alle Technologien eine Vervielfachung erwarten lassen, ist fraglich, wie diese Vision erreicht werden kann.

Auch wenn knapp zwei Drittel der CFOs Planungs- und Budgettools nutzen und weitere knapp 20 Prozent dies beabsichtigen, wird deutlich, dass mittelständische Unternehmen beim digitalen Wandel und dem Einsatz neuer Technologien noch am Anfang stehen.

### Es fehlt nicht nur am Geld

Denn nur rund jeder zweite CFO verfügt über ein Zielbild für den Finanzbereich, das in den nächsten Jahren erreicht werden soll. Und auch die operative Umsetzung gestaltet sich häufig schwierig, v.a. aufgrund festgefahrener Unternehmensstrukturen (68 Prozent), fehlender personeller Ressourcen (55 Prozent) und mangelnder

Change-Management-Bereitschaft (42 Prozent). 41 Prozent beklagen auch, über nicht genug finanzielle Ressourcen zu verfügen: Die Hälfte der CFOs geht bis zum Jahr 2025 von durchschnittlichen jährlichen Investitionen von weniger als 100.000 Euro aus. Eine umfassende Transformation kann auf diesem Wege nicht gelingen.

### Bleierne Zufriedenheit täuscht über Handlungsbedarf hinweg

Trotzdem ist die absolute Mehrheit der CFOs im Wesentlichen zufrieden mit ihrem Finanzbereich: Das gilt für die Organisation, die Qualifikation des Personals und auch für die Datenqualität. Trotz des geringen Verbreitungsgrads digitaler Technologien sind fast drei Viertel zufrieden mit den Technologien und Systemen und 63 Prozent mit dem Automatisierungsgrad. Und das, obwohl nur eine kleine Minderheit entsprechende Technologien wie Robotic Process Automation einsetzt.

Woher kommt das? Und ist deutschen CFOs bewusst, wie bedeutend ihre Rolle als Treiber der digitalen Transformation und des notwendigen Wandels ist? ▶

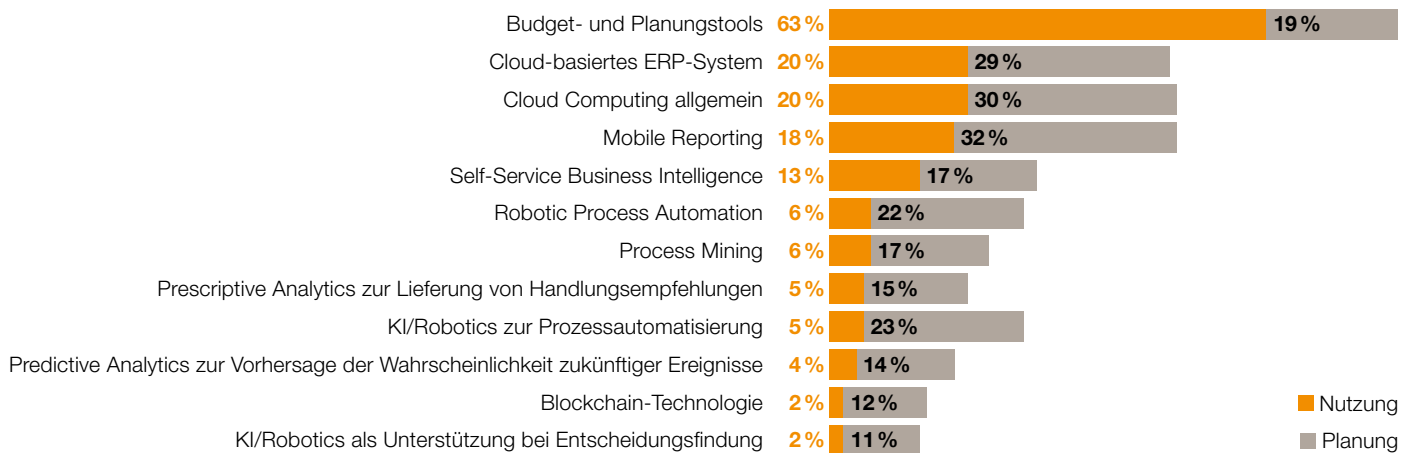
**Mobile Räume mieten.**  
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

**ela[container]**

## Nutzung digitaler Technologien im Finanzbereich



Angaben der Befragten auf folgende Frage: Welche der folgenden Technologien nutzen Sie aktuell im Finanzbereich bzw. planen Sie, bis zum Jahr 2025 zu nutzen?  
Basis: alle Unternehmen, n = 201

Quelle: PwC

### o Warum ist Eile geboten?

In einer volatilen, zunehmend unvorhersehbaren Unternehmensumwelt ist es wichtig, schnell reagieren und zugleich vorausschauend planen zu können. Ebenso wichtig ist es auch, die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Unternehmen einschätzen und beurteilen zu können, ob sich neue digitale Geschäftsmodelle rechnen. Dafür sind datengetriebene Analysen unerlässlich. Dazu kommt, dass CFOs mit ihrer Hilfe Impulse für neue, digitale Geschäftsmodelle geben und mit Technologien wie Predictive Analytics unternehmerische Entscheidungen optimieren können. Besonders in disruptiven Zeiten helfen diese neue Methoden dabei, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Davon profitiert Behr Hella Services bereits: Der Spezialanbieter für Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung hat alle relevanten Daten zentralisiert und eine standardisierte flexible

Business Intelligence für sein Reporting sowie die Analyse, Planung und Interpretation der Daten eingeführt. Das spart nicht nur Zeit und stärkt die Agilität des Unternehmens. Vielmehr lassen sich durch den verbesserten Navigationsradius auch neue Lösungen generieren und die Stellung am Markt ausbauen.

### Das Dilemma des CFO

In den meisten mittelständischen Unternehmen steht der CFO vor dem augenscheinlichen Dilemma aus Kostendruck und Investitionsbedarf für die digitale Transformation. Und hier steckt der Trugschluss. Denn moderne Technologien wie Robotic Process Automation, Data Analytics und Predictive Analytics gleichen einer digitalen Revolution. Trotz teilweise hoher Anfangsinvestitionen versprechen sie enorme Effizienzgewinne und Qualitätssteigerungen bei transaktionalen Prozessen und bei der Planung: Sie ermöglichen eine schnellere Reaktion und Entscheidungsfindung bei plötzlichen Änderungen der Unternehmensumwelt und eine deutliche erhöhte Transparenz über Werttreiber und Risiken. Das Gute: Solche Softwareroboter sind system-agnostisch und benötigen keine neuen Schnittstellen in die bestehende IT-Systemlandschaft, sie sind skalierbar und rechnen sich in wenigen Monaten. Auch die Mitarbeiter im Finanzbereich profitieren: Ihre Arbeit wird wertvoller, da sie sich auf die Analyse und Interpretation der Daten konzentrieren können.

Die schweizerische Mediengruppe Tamedia steckt mitten in dieser Transformationsphase: Prozesse werden vereinfacht, standardisiert und automatisiert, so weit wie möglich Anwendungen konsequent in die Cloud verlagert und mehr Zeit in die Beratung investiert. Sandro Macciachini, Leiter Finanzen und Personal bei Tamedia, rät: „Die Übernahme von Verantwortung, der Wille zur Zusammenarbeit und Freude am Lernen sind nötig, um die Transformation in der Finanzfunktion zu schaffen.“ ●

### Wie geht digitaler Wandel Schritt für Schritt?

- 1) Zielbild festlegen und Maßnahmen ableiten: Durch Entwicklung eines Zielbilds wird der digitale Wandel greifbar und kann mit einem Zeitplan gezielt umgesetzt werden.
- 2) Daten harmonisieren und strukturieren: An der Harmonisierung von Daten führt kein Weg vorbei, damit sie bei Bedarf in Echtzeit verfügbar und automatisiert auswertbar sind. Auch nichtfinanzielle Werttreiber, deren Bedeutung für den Unternehmenswert in Zukunft steigen wird, müssen berücksichtigt werden.
- 3) Prozesse und repetitive Tätigkeiten mithilfe digitaler Technologien wie RPA automatisieren: So lassen sich Effizienzgewinne erzielen und Kosten sparen.
- 4) Prozesse analysieren und mutig neue Technologien einführen: Mit Technologien wie Predictive und Prescriptive Analytics lässt sich anhand verlässlicher Daten die Prognosegüte verbessern, im disruptiven Umfeld langfristig und sicher planen und Änderungen lassen sich frühzeitig erkennen.
- 5) Mitarbeiter mitnehmen und weiterentwickeln: Sie werden nicht überflüssig. Im Gegenteil, sie entwickeln sich weiter.



**Ansprechpartner für weitere Informationen:**  
gori.von.hirschhausen@pwc.com



# Schöne neue Welt

## Die klassische Mittelstandsfinanzierung weicht anderen Playern und Produkten. Blockchains, Smart Contracts, Robo Advisor und Fintechs verändern das Finanzierungsumfeld für Familienunternehmen.

Das Finanzierungsumfeld für Familienunternehmen könnte kaum besser sein. Nie zuvor war es möglich, Unternehmenswachstum und Investitionen zu solch vergleichsweise günstigen Konditionen zu refinanzieren. Dieses Umfeld hat zur Folge, dass Familienunternehmen im Status quo weitgehend klassisch finanziert sind, d.h. aus thesaurierten Gewinnen und insbesondere Bankmitteln.

Zukünftig wird sich das Bild auf beiden Seiten der Finanzierung ändern. Dafür sorgen zwei Trends. Erstens stellt die zunehmende Digitalisierung (Industrie 4.0) die Familienunternehmen vor wachsende Finanzierungsherausforderungen. Zweitens sehen sich die Finanzierungsgeber einem Umfeld steigender Zinsen und stark zunehmender regulatorischer Hemmnisse gegenüber.

Aus dem ersten Punkt folgt eine signifikante Verschiebung im Investitionsverhalten von Unternehmen. Dabei wird weniger in harte Assets wie Gebäude und Maschinen investiert, sondern vielmehr in immaterielles Vermögen, wie Software, IP, Mitarbeiter, Ausbildung und Zukäufe (v.a. von Technologie). Diese immateriellen Wirtschaftsgüter sind im Gegensatz zu Immobilien oder Maschinen durch Banken schwierig zu bewerten bzw. zu besichern und sind damit auch nur bedingt durch Bankkredite finanzierbar. In Verbindung mit dem zweiten Punkt werden Familienunternehmen mit herkömmlichen Methoden und Partnern allein nicht durchfinanziert werden können. Es droht eine Finanzierungslücke.

Bereits heute ist erkennbar, dass die Digitalisierung der Finanzbranche auch auf der Angebotsseite zu dramatischen Veränderungen führt. Banken werden ihr Profil erheblich ändern, und viele Jobs werden umgeschichtet. „Fast 90 Prozent aller Bankprozesse lassen sich automatisieren“ wird Ralph Hamers zitiert, CEO der internationalen Großbank ING.

Durch Digitalisierung und Automatisierung werden Schnittstellen in Bankprozessen reduziert, die z.B. im Kreditprozess schon immer eine Schwachstelle waren. Das Firmenkundengeschäft ist bis heute geprägt von mehrstufigen Entscheidungen. Veraltete und heterogene Systemlandschaften werden mit analogen Arbeitsschritten verknüpft. Disruptive Technologien wie die Blockchain und Smart

Contracts bieten den Banken neue und bessere Möglichkeiten und werden wahrscheinlich die Finanzierungsprozesse entscheidend verändern und optimieren.

Neben den traditionellen Banken, die nur mit neuen Technologien den Markt prägen können, sorgt die Digitalisierung für einige neue Anbieter entlang der gesamten Dienstleistungspalette für Familienunternehmen, u.a.:

- Im Zahlungsverkehr entstehen grenzübergreifende Technologien auf Basis der Blockchain.
- Im Bereich Währungssicherung kann durch auf Algorithmen gestützte Software auf Marktgegebenheiten reagiert werden und Losgrößen und Frequenz können entsprechend angepasst werden.
- Im Anlagegeschäft erschließen Robo Advisors den Firmenkundenmarkt.

Im Bereich der Finanzierung tummeln sich bereits einige sogenannte Fintechs, die mithilfe digitaler Schnittstellen versuchen, effizientere und schnellere Entscheidungen zu treffen. Vor allem für Kleinunternehmen gibt es hier bereits ein breites Angebot. Bei größeren und komplexeren Finanzierungen arbeiten die meisten Anbieter jedoch im Middle- und Back-Office noch sehr analog und unterscheiden sich im Kreditentscheidungsprozess nur kaum von traditionellen Banken. Hier spielen regulatorische Hindernisse teilweise noch eine größere Rolle als technologische Hürden.

Zukünftig erwartet Familienunternehmen ein vielfältigeres Finanzierungsangebot. Gleichzeitig wird Finanzierung aber auch unpersönlicher und die Anzahl der Anbieter wird größer. Familienunternehmen werden in der Finanzierung ein Puzzle aus Eigenmitteln, Bankkrediten, alternativen Finanzierungslösungen und Fintech-Produkten vorfinden, das richtig zusammengesetzt werden muss. Die Beziehung zu der wachsenden Zahl von Finanzierungspartnern gilt es zu koordinieren. ●



Philipp Keller ist Corporate Finance Berater bei der Knöll Finanzierungsberater für Familienunternehmen GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

VON AXEL GLOGER

# Namen und Würdigungen

## B. Braun Melsungen

### Ludwig Georg Braun wird 75

„Überschätze dich nicht“ wird als sein Lebensmotto kolportiert. Er pflegt den zurückhaltenden Auftritt, sein Duktus ist überlegt und nicht laut – aber der Mann ist meinungsfreudig und pointiert. Gleich zu Anfang seiner DIHK-Präsidentschaft tat er kund, dass er in Sonntags-Talkshows nie zu sehen sein werde: Für den Familienunternehmer Ludwig Georg Braun gehört der siebte Tag der Familie, nicht der TV-Öffentlichkeit.



Ludwig Georg Braun

Sein Weg ins Unternehmen führte über eine Banklehre sowie das BWL-Studium in England und den USA. Erste Aufgabe für ihn wurde die Leitung der Brasilien-Tochter des Herstellers von Krankenhaus- und Chirurgiebedarf B. Braun Melsungen, die er mit 25 Jahren antrat. 1972 rückte er als Vorstandsmitglied in die Zentrale ein, fünf Jahre später wurde er Firmenchef. Sein Wirken steht für die Internationalisierung und die erste Umsatzmilliarde – ein Wert, den er dann noch reichlich versechsfachte. Im Jahr 2011 wechselte Ludwig Georg Braun in den Aufsichtsrat, als Firmenchef rückte ein Familienfremder nach. Die familiäre Nachfolge in der B. Braun Melsungen AG

scheint geregelt. Zwar schied Brauns Sohn Otto Philipp Braun nach sechsjähriger Amtszeit 2017 aus dem Vorstand aus, seine Schwester Anna Maria Braun (38) amtiert jedoch weiter in dem Top-Gremium und wird von der örtlichen Presse als Kronprinzessin gehandelt. Ludwig Georg Braun, der für sein unternehmerisches und politisches Wirken vielfach geehrt wurde, begeht Ende September seinen 75. Geburtstag.

## Maxingvest

### Michael Herz begeht seinen 75. Geburtstag

Tesafilm, Nivea, Tchibo, Hansaplast – all das sind Marken, die es in jedem Haushalt gibt. Aber so bekannt die Produkte, so unbekannt ist das Unternehmen, das dahintersteht: Maxingvest. Es ist nach seinem Gründer-Ehepaar benannt, Max und Ingeburg Herz. Der Unternehmer, der schon Mitte der 1960er-Jahre verstarb, hinterließ fünf Kinder und ein Testament, das einige Punkte regelte, andere aber nicht. Die Folge war ein Jahre dauernder Geschwisterstreit, der erst im Jahr 2008 beigelegt wurde: Einer der Herz-Brüder war bei einem Schwimmunfall ums Leben gekommen. Das Tragische brachte die Familie an einen Tisch, der Zwist wurde beendet. Zwei Geschwister sind inzwischen ausbezahlt und wirken außerhalb des Familienunternehmens. Als Oberhaupt der Unternehmerfamilie positionierte sich Michael Herz, der heute als einziges Familienmitglied im Vorstand von Maxingvest (10 Mrd. Euro Umsatz, 30.000 Mitarbeiter) wirkt und Aufsichtsratsmandate bei den Beteiligungen Tchibo (Vorsitz) sowie Beiersdorf innehat. Das Thema Nachfolge sind Michael Herz und die Seinen bereits angegangen – im Jahr 2016 übertrugen er und sein Bruder Wolfgang den Großteil der Maxingvest-Anteile auf ihre fünf Kinder. Ende September begeht Michael Herz seinen 75. Geburtstag.

## Allgaier

### Unternehmer und Ex-BDA-Chef Dieter Hundt wird 80

„Der Hundt hat den Allgaier gerettet“, sagt man sich an seinem Heimatort Uhingen. Dahinter steht ein ungewöhnlicher Weg: Dieter Hundts Vater hatte seit 1933 bei Allgaier gearbeitet und sich zu einem der wichtigsten Männer hochgedient. Als der Trecker-Hersteller in den 1970er-Jahren ins Trudeln geriet, besannen sich die Brüder Allgaier auf den talentierten Sohn ihres Werkzeugbau-Chefs: Sie sprachen Dieter Hundt an, der mit Mitte 30 schon eine Karriere als Spitzenmanager hingelegt hatte. Der verhandelte hart: „Ja, ich komme als Geschäftsführer – aber nur mit Kapitalbeteiligung.“ Dieser Deal kam zustande, Hundt packte an und steigerte nicht nur den Umsatz um das Zehnfache. Parallel erhöhte er sukzessive seinen Kapitalanteil an der Firma, die er zu einem weltweit tätigen Autozulieferer und Werkzeugmaschinenhersteller ausbaute. Heute gehört den Hundts das



Dieter Hundt

Unternehmen ganz, die zweite Generation ist über Thomas Hundt und Brigitte Wirth mit je 12,4 Prozent beteiligt, aber nicht operativ tätig. Dieter Hundt wirkte von 1975 bis 2008 an der Firmenspitze, seither ist er

Aufsichtsratschef des 1906 gegründeten Unternehmens (heute 446 Mio. Euro Umsatz, 2.000 Mitarbeiter).

Bekannt wurde Hundt über sein Ehrenamt. Von 1996 bis 2013 wirkte er als Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA und verschaffte dieser durch hohen Einsatz Profil im politischen Raum. Hundt bewährte sich in der Tarifpolitik als harter Verhandler, der wegen seiner Fairness und Konsensfähigkeit auch von Gewerkschaften geschätzt wurde. Hundt trat stets für Flächentarif und Tarifautonomie ein und verteidigte die Sozialpartnerschaft gegen Angriffe von BDI und FDP. Der Unternehmer begeht Ende September seinen 80. Geburtstag.

### Bitburger

#### Unternehmer Axel Simon verstorben

Als jüngste Führungskraft tritt Axel Simon im Jahr 1972 in die Familienbrauerei ein, ein Jahr später wird Bitburger Hektoliter-Millionär. Damit ist eine in der Bierbranche wichtige Kennzahl unter den großen Abfüllern erreicht. Axel Simon gibt weiter Gas, drei Jahre nach seinem Eintritt wird er Geschäftsführer Technik – und damit in der fünften Inhabergeneration Nachfolger seines Onkels Hanns Simon.

Nach Volksschule und Gymnasium hatte Axel Simon Brauereitechnik an der TU Berlin und anschließend Wirtschaftsingenieurwesen an der TU München studiert. Über sein Wirken in der Bitburger Holding (1972 bis 2007) prägte er die Entwicklung des Gesamtunternehmens entscheidend: In seine Amtszeit fallen die Übernahme von Biermarken wie Köstritzer, Licher und Königsbacher sowie von Gerolsteiner. Der Mineralwasser-Marktführer gilt als „Lebensversicherung für die Bitburger-Gruppe“ (Umsatz heute 787 Mio. Euro, 1.800 Mitarbeiter), da der Biermarkt wegen des schrumpfenden Konsums umkämpft ist. Simon selbst beschrieb sich als „Bierbrauer und Unternehmer“; zur Feier seines 70. Geburtstages trat sein Neffe und Amtsnachfolger Jan Niewodniczanski mit einem eigenen für das große Jubiläum gebrauten Spezialbier auf den Plan. Ende April 2018 starb Axel Simon überraschend an einer Infektion. Der Unternehmer wurde 74 Jahre alt und hinterlässt seine Frau Andrea, die Töchter Olivia, Isabelle und Sonja sowie sieben Enkelkinder.

### Storch-Ciret

#### Horst Rogusch ist 70 Jahre alt

Er machte aus dem Kleinbetrieb eine Wachstumsfabrik. Bei seinem Eintritt erwirtschaftete diese gerade einmal 3 Millionen D-Mark. Es folgte ein jahrzehntelanger Geschäftsaufbau mit Zuwächsen von 10 Prozent im Jahr. „Expansion und Internationalisierung“, so lautet die Überschrift zum Lebenswerk von Horst Rogusch. Im Jahr 1976 übernahm er die Mehrheitsanteile an Storch sowie die Geschäftsführung von seinem Vater, der das Unternehmen als Schwiegersohn in zweiter Generation 24 Jahre geführt hatte. Vor seinem Eintritt hatte Rogusch eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei Vorwerk absolviert und anschließend Volkswirtschaftslehre studiert.

Den Umsatz heute gibt das Unternehmen mit 1.400 Mitarbeitern mit „ca. 200 Mio. Euro“ an. Die Firma Storch wurde im Jahr 1896 in Wuppertal gegründet und spezialisierte sich frühzeitig auf Pinsel, Roller und hochwertiges Malerwerkzeug. Heute ist Storch in diesem Geschäft europäischer Marktführer und gehört weltweit zu den größten Drei seiner Branche. Der Unternehmer amtiert derzeit als Vorsitzender des Beirats der Storch-Ciret Holding und ist Mehrheitsgesellschafter des Unternehmens. Im Juni feierte Horst Rogusch seinen 70. Geburtstag.

### Coppenrath

#### Wolfgang Hölker wird 70

„Wir machen keine Bücher – wir machen Kinder glücklich“, so lässt sich der Unternehmer vom Magazin „Focus“ zitieren. Im Jahr 1977 fängt diese Leidenschaft an – Wolfgang Hölker übernimmt den Coppenrath Verlag. Zwar hat das Haus mit Gründungsjahr 1768 eine lange Geschichte, aber zum Zeitpunkt der Übernahme ist es so gut wie bankrott. Drei Mitarbeiter treten an, das zu ändern. Hölker selbst, Sohn eines Tischlermeisters, hatte zuvor eine Verlagskaufmannslehre absolviert, war Galerist und in einer Werbeagentur tätig. Als er Coppenrath übernimmt, ist er 29 und hat bereits Erfahrung mit einem eigenen Kochbuch-Verlag. Der Wechsel zum Kinderbuch wird das große Ding: Eine Mitarbeiterin erfindet die Figur des Hasen Felix, der eine Blitzkarriere auf dem Buchmarkt macht. Coppenrath rechnet fortan in Millionenaufgaben. Prinzessin Lillifee, die heute jedes Kindergartenmäd-

chen kennt, setzt diese Erfolgsgeschichte fort. Hölkers Ehefrau, die Modedesignerin Siggie Spiegelburg (62), diversifiziert das Sortiment, das unter der Marke „Die Spiegelburg“ auch Plüschtiere, Spielzeuge und eine Vielzahl von Accessoires für das Mädchenzimmer umfasst. Das operative Geschäft (geschätzter Umsatz: 55 Mio. Euro) führt heute ein Familienfremder; Tochter Johanna Hölker verantwortet die Ressorts Marketing und Vertrieb. Wolfgang Hölker begeht im Oktober seinen 70. Geburtstag.

### MLP

#### Manfred Lautenschläger schließt Nachfolge ab

Vor 19 Jahren gab er den Vorstandsvorsitz ab, vor zehn Jahren den Aufsichtsratsvorsitz – und jetzt sein Aufsichtsratsmandat. Nur das Büro in der Firma werde der 79-jährige Manfred Lautenschläger behalten, heißt es. Seinen Sitz im Aufsichtsrats-Gremium übernahm mit Ablauf der Hauptversammlung im Juni Sohn Matthias Lautenschläger (38), der im Hauptberuf einen von MLP gesponserten Basketballverein führt. Eine Karriere im operativen Geschäft des Finanzvertriebs MLP habe er nie angestrebt, ließ er gemäß Medienberichten verlauten. Ein weiterer von fünf Nachkommen des Seni-



Manfred Lautenschläger

ors und MLP-Mitgründers wirkt auch auf Aufsichtsrats-Seite: Der Blockchain-Experte Maximilian Lautenschläger (30) amtiert in zwei MLP-Töchtern als Aufsichtsrat. Die börsennotierte MLP AG, an der der Senior Lautenschläger einen Kapitalanteil von 29 Prozent hält, erwirtschaftet einen Umsatz von 682 Mio. Euro. ●

# Hat das Modell Familienunternehmen in 20 Jahren noch Bestand?

Im Rahmen der Initiative „Next 20 Years – Die Zukunft des Familienunternehmens“ von INTES und PwC haben sich kluge Köpfe Gedanken gemacht, wie Familienunternehmen künftig erfolgreich sein können.



*„Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie manche Dinge besonders gut wissen. Wenn dieses Wissen in die Künstliche Intelligenz hereinwandert, dann ist das, was heute getan wird, wesentlich weiter multiplizierbar.“*

**Chris Boos**, Gründer und CEO der Aragon GmbH

*„Für den Weg in die Zukunft heißt es für den Mittelstand vor allen Dingen, aus seiner Individualität auszubrechen, anders ausgedrückt: in Partnerschaften zu denken.“*

**Jan-Hendrik Goldbeck**, Partner/Gesellschafter, Geschäftsführer der Goldbeck GmbH



*„Familienunternehmen schaffen es, ihre Kunden zu behalten und sie sich nicht von digitalen Plattformen abjagen zu lassen, indem sie viel mehr in die Kundenreise investieren.“*

**Verena Pausder**, Geschäftsführerin der Fox & Sheep GmbH und der HABA Digital GmbH

*„Identitätsspendung ist die entscheidende Steuerungsressource von Familienunternehmen, vor allem im Rahmen des Generationswechsels. Dabei kommt es vor allem darauf an, eine teilweise seit der Industrialisierung gültige DNA in eine neue Zeit zu transportieren.“*

**Michael Hüther**, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln



*„Führungskräfte der Nachfolgeneration haben zu kämpfen. Sie müssen einerseits den personalisierten Gründermythos des Familienunternehmens als symbolisches Kapital für die Zukunft aufrechterhalten. Andererseits wird von ihnen erwartet, einen zeitgemäßen, postheroischen, sachlichen und teamorientierten Führungsstil zu demonstrieren.“*

**Sven Murmann**, Verleger und geschäftsführender Gesellschafter der Murmann Publishers GmbH

*„Wenn eine Unternehmerfamilie seit Generationen ein sehr gutes Eltern-Kind-Verhältnis pflegt, führt das zu einer gewissen Gelassenheit im Umgang miteinander. Das ist eine wertvolle Ressource. Denn solche Familien können auch eine enthemmte, also offene und intensive Kommunikation aushalten.“*

**Stephan Jansen**, Professor für Management, Innovation und Finance an der Karlsruher Karlsruhochschule



# Was Familienunternehmer nachts nicht schlafen lässt

Anlässlich seines Jubiläums bringt das WIFU eine Studie zu den aktuell drängendsten Themen von Unternehmern heraus und unterstreicht nochmals den wichtigen Beitrag, den das Institut seit zwei Jahrzehnten für die Forschung zu Familienunternehmen leistet.

Die Babyboomer-Jahrgänge ziehen sich aus dem Arbeitsleben zurück. Als Folge wird der Wettbewerb um Mitarbeiter künftig noch um einige Grade heftiger – was speziell vielen Familienunternehmern Kopfzerbrechen bereitet. Ihre Arbeitgebermarken sind oft schwach, überdies kämpfen sie mit den Nachteilen enger Arbeitsmärkte in der Provinz. Auf die Frage „Welche Themen lassen Sie nachts nicht schlafen?“ gelangte deshalb „Personal und Mitarbeiter“ auf Platz eins, wie eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen WIFU zeigt. Die Studie erschien unter dem Titel: „Was bewegt Familienunternehmen wirklich?“

halb gehört „Nachfolge“ heute mehr denn je zum Grundrauschen in den meisten Unternehmerfamilien – auch daran erkennbar, dass „Nachfolge-Dynamiken“ und „Family Governance“ mit je über 50 Prozent der Nennungen ganz oben auf der Liste der schlaflos machenden Familienthemen stehen.

## Herausfordernde Digitalisierung

Ein Renner unter den Unternehmensthemen ist die Digitalisierung. Sie treibt ein Viertel der Unternehmen um, hier besteht so viel Beratungsbedarf wie bei keinem anderen der Kittelbrenn-Themen. Die von den Unternehmern aufgeworfenen Fragen sind

Förderung der Deutschen Bank als Drehkreuz systemtheoretischen Nachdenkens über das Familienunternehmen. Der Ansatz gelang und prägt die Alleinstellung des Instituts bis heute, zuletzt gipfelnd in dem Werk „Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen“, das Arist von Schlippe im Jahr 2017 mit zwei Co-Autoren auf den Weg brachte. Es ist eindrucksvoller Nachweis der Tatsache, dass sich Nachdenken und Forschung über das System Familienunternehmen hierzulande auf Weltklasseniveau befinden. Ohne Zufall ist auch von Schlippe, der das WIFU nach Wimmer und Simon von 2007 bis 2017 führte, wie diese kein BWLer, sondern Psychologe und Systemtheoretiker.

## Das WIFU liefert einen ganzheitlichen, unverengten Blick auf den Kosmos Familieunternehmen.

Danach treibt 41 Prozent der befragten 200 Familienunternehmen bei den Unternehmensthemen die Personalfrage um, eng verknüpft mit Nachfolgethemen (36 Prozent). Hier zeigt sich der Generationen-Umbruch: Heutige Unternehmerkinder werden in einer Multi-Options-Welt groß, die nächste Alternative ist oft nur einen Klick entfernt. So behandeln sie auch das familiäre Erbe: Nachfolge ist keineswegs mehr – wie in der Eltern- und Großeltern-Generation, der Weg der Wege.

## Problemkind Family Governance

Mittdreißiger, die ihre Kinder auf den richtigen Weg bringen wollen, beschäftigt mehr denn je die Frage: „Wie die Kinder erziehen, wie an das Unternehmen herantreten, ohne etwas zu erzwingen, das sich als nicht passend erweisen könnte?“ Des-

mit Nennungen wie „Herausforderungen der Industrie 4.0 bewältigen“ oder „Optimierung der Arbeitsabläufe in den verschiedenen Bereichen“ erstaunlich diffus. Das deutet darauf hin, dass sich hier durch fehlende Orientierung und Nichtstun schon die Wettbewerbsnachteile von morgen aufbauen.

Für das WIFU liefert die Jubiläumsstudie eine ideale Vorlage, die neue Impulse für das über 20 Jahre bewährte Wirken liefert. Im Jahr 1998 gegründet, leisteten Rudolf Wimmer und sein Kollege Fritz B. Simon als Professoren Pionierarbeit. Als Nicht-BWLer und damit Außenseiter brachten beide einen ganzheitlichen, unverengten Blick auf den Kosmos Familie-Unternehmen mit all seinen Wechselwirkungen ein. Sie positionierten das WIFU unter starker finanzieller

Dieses Erbe wird von den heutigen WIFU-Leitern Tom Rösen und Marcel Hülsbeck fortgeführt, die bei der Jubiläumsfeier die Strategie für die nächsten 20 Jahre WIFU vorstellten: Die Produktion von Rat gebenden Schriften, als Open-Access-Dokumente verbreitet, wird fortgeführt. Die Forschung zur Theorie des Familienunternehmens wird fortgesetzt – abgestützt durch ein außergewöhnliches Netz an Praxis-Kontakten zu Familienunternehmen, die Input für das akademische Nachdenken liefern. Überdies wird es beim transdisziplinären Blick bleiben; im Wirken des WIFU treffen sich Wissenschaften wie Psychologie, Recht, BWL und Soziologie.

Die INTES Akademie für Familienunternehmen gratuliert zum Jubiläum. ●



### Studie

„Was bewegt Familienunternehmen wirklich?“ als Teil der Publikation „20 Jahre WIFU“ (70 Seiten, Bezug als PDF: [ti-nyurl.com/WIFU20-Studie](https://www.wifu.com/ti-nyurl.com/WIFU20-Studie))

## VON AXEL GLOGER

**Sven Cravotta**

„Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langjähriger Familienunternehmen“

169 Seiten, V&R Unipress, 45 Euro. Mit Video (14 min.) zum Thema das Buches unter [tinyurl.com/Misch-GF](http://tinyurl.com/Misch-GF)

Der Autor erwarb erste Berufspraxis in einem Familienunternehmen, dann wurde er Wissenschaftler. Beides ist in seinem Buch miteinander verknüpft – er ordnet die Fremdgeschäftsführung als Alternative in der Nachfolge ein, zeigt ihre Zusammenhänge und geht speziell auf die gemischte Geschäftsführung ein, die sich aus Familienmitgliedern und Externen zusammensetzt. Zahlreiche Auszüge aus Gesprächen mit Familienunternehmern sorgen für einen hohen Praxisbezug und zeigen, wie emotional das Thema sein kann und wie unterschiedlich gemischte Geschäftsführungen gestaltet werden können. Der Leser sieht, dass es viele Varianten gibt, die alle gleichermaßen richtig sind. Das hilft, die für das eigene Unternehmen passende herauszuarbeiten. Der Praktiker wird viele Seiten des Buches überblättern, die eher für den professoralen Leser bestimmt sind. Aber der verbleibende Rest ist wertvoll genug, um das Buch zu einer lohnenden Lektüre zu machen. ●

**Peter May, Peter Bartels**

„Nachfolge im Familienunternehmen“  
406 Seiten, Bundesanzeiger, 69 Euro

Ein exzellentes Nachschlagewerk, das in keinem Bücherregal fehlen sollte. Das vorliegende Werk ist ein Handbuch, das das Thema „Nachfolge“ umfassend abarbeitet. Hier kann sich der Leser Orientierung für alle Fälle der Nachfolge holen – für die interne ebenso wie die familienexterne. Der Blick auf die Alternativen schärft die Qualität der Entscheidung – und wenn es konkret an die Auswahl, Vergütung und Integration eines CEO von außen geht, wird der Leser in allen Punkten mit dem kurzen Rat der beiden Praktiker May und Bartels versorgt. Die Fallstudie eines Familienunternehmens gibt zudem Einblick in ganz praktische Themen aufseiten der Familie, die über eine Liste von Bullet-Points mit Tipps deutlich hinausgehen. ●

**Norbert Winkeljohann**

„Wirtschaft in Familienhand. Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmersdynastien“  
271 Seiten, Campus-Verlag, 29,90 Euro

Jede Unternehmerfamilie, die das Thema zum ersten Mal in ihrer Geschichte angeht, steht vor einer riesigen Erkläraufgabe: Damit der erste Einsatz eines externen CEO ein Erfolg wird, sollte dieser das Besondere des Systems Familienunternehmen kennen und einschätzen können. Warum also nicht dem Kandidaten ein Buch an die Hand geben, das Außenstehenden erklärt, wie ein Familienunternehmen funktioniert und warum eben das Spitzenamt hier kein ganz normaler CEO-Job ist? Für diesen Zweck wunderbar geeignet als Erklärbuch ist Norbert Winkeljohanns gut aufgesetzte Exkursion in diese besondere Welt. Sein Werk ist so einfach wie eingängig, reich an Beispielen, die Kapitel sind nie langweilig – und er erklärt all das umfassend, was nicht wirklich in ein vielleicht zweistündiges Briefing-Gespräch zwischen Familie und CEO-Kandidaten passt. ●

**Maika Gerken, Marcel Hülsbeck**

„Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen. Ein Leitfaden“  
20 Seiten, Uni Witten/Herdecke, Download gratis unter [tinyurl.com/FM-Leitfaden](http://tinyurl.com/FM-Leitfaden)

Das ist kompakter Rat in einem Anderthalb-Stunden-Skript von zwei Wissenschaftler des Familienunternehmer-Instituts der Uni Witten-Herdecke. Die Autoren holen ihre Leser bei der üblichen Schlüsselfrage ab: „Sollen wir wirklich auf Fremdmanagement umstellen?“. Sie nennen gute Gründe für den Weg zum familienexternen CEO und bieten einen Kurz-Reiseführer, der die wichtigen Stationen erläutert. Sie zeigen, was bei der Auswahl der Kandidaten zu beachten ist, warum es so wichtig ist, den Neuen in Unternehmen und Familie einzuführen und wie man ein Vergütungspaket schnürt, das die Interessen der Familie abbildet. Die beigegebenen Checklisten und Fragenkataloge werden Praktiker dankend nutzen. Der Schreibstil ist etwas behäbig im Duktus des deutschen Wissenschaftlers, der lieber sagt, was es alles gibt, statt mutig klaren Rat zu erteilen. Gleichwohl ist das Werk als Einstiegslektüre sehr empfehlenswert. ●



## Familienunternehmen und Start-ups

Wie die Zusammenarbeit gelingt

📅 30. Oktober 2018

📍 Im Industrieclub in Düsseldorf

### FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

#### Spitze im Vertrieb I

Strategy makes it possible!

📅 8. Oktober 2018

📍 Stuttgart

#### Spitze im Vertrieb II

People make it happen!

📅 9. Oktober 2018

📍 Stuttgart

#### Führung neu denken

Eine Rückbesinnung auf den Menschen in Zeiten von Standardisierung und Technisierung

📅 9. Oktober 2018

📍 Salzburg

#### Verhandeln mit Banken

Hintergrundwissen und praktische Empfehlungen für Bankgespräche

📅 10. Oktober 2018

📍 Salzburg

#### Preise sicher verhandeln bis zum Abschluss

Wie Sie durch eine professionelle Preispolitik Ihr Ergebnis steigern

📅 10. Oktober 2018

📍 Stuttgart

#### Single Family Office

Verschiedene Ausprägungen, bewährte Strukturen, steuerliche und rechtliche Aspekte

📅 18. Oktober 2018

📍 Stuttgart

#### Mentale Stärke

Persönliche Spitzenleistungen

📅 22. Oktober 2018

📍 Hamburg

#### Marktanteile gewinnen im B2B

Die richtigen Kunden identifizieren, gewinnen, ausbauen und binden

📅 23. Oktober 2018

📍 Hamburg

#### Rollenwechsel

Vom Geschäftsführer zum Beirat, vom Nachfolger zum Geschäftsführer

📅 29. Oktober 2018

📍 Hannover

#### Cyber Resilience

Wie Sie Ihre IT gegen Risiken von außen schützen!

📅 29. Oktober 2018

📍 Düsseldorf

#### Geschwister in der Unternehmensführung

Fluch oder Segen?

📅 30. Oktober 2018

📍 Hannover

#### Gemischte Teams

familieneigener und -fremder Geschäftsführer

📅 6. November 2018

📍 Düsseldorf

#### Wachstum durch Zukauf

Chancen und Risiken, Transaktionsprozess, Due Dilligence, Finanzierung

📅 7. November 2018

📍 Düsseldorf

#### Vergütungsmodelle

für Mitarbeiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen

📅 8. November 2018

📍 Düsseldorf

#### Führen, Fordern, Coachen

Mit System!

📅 19. November 2018

📍 Düsseldorf

### FÜR BEIRÄTE

#### Vertiefungslehrgang I

Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle, Vergütung, Finanzierung, Haftung und Compliance

📅 19. bis 20. November 2018

📍 Essen

### FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

#### Bilanzen lesen und verstehen

📅 25. Oktober 2018

📍 Frankfurt am Main

#### Strategische Entscheidungen einschätzen, Finanzierungsmodelle verstehen

📅 26. Oktober 2018

📍 Frankfurt am Main

#### Vermögen erhalten und vermehren

📅 29. November 2018

📍 Frankfurt am Main

#### Die Inhaberfamilie – Besonderheiten und Herausforderungen

📅 30. November 2018

📍 Frankfurt am Main

### FÜR NACHFOLGER (24–38 JAHRE)

#### Unternehmensführung Strategie-Workshop

Das Unternehmen erfolgreich entwickeln

📅 25. bis 26. Oktober 2018

📍 Hamburg

#### Verhandlungsführung Verhandlungs-Workshop

Richtig verhandeln

📅 22. bis 23. November 2018

📍 Frankfurt am Main

#### Mitarbeiterführung Führungs-Workshop

Wirkungsvoll und souverän führen

📅 6. bis 7. Dezember 2018

📍 Düsseldorf

### SCHWEIZ

#### Die Inhaberstrategie

Kernfragen für Familie und Unternehmen beantworten

📅 4. Dezember 2018

📍 Zürich

#### Next Generation

Was bedeutet Führung der Familienunternehmung für die nächsten Generation?

📅 5. Dezember 2018

📍 Zürich



### Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon +49 228/367 80-61  
oder unter [www.intes-akademie.de/anmeldung](http://www.intes-akademie.de/anmeldung)

#### INTES

Akademie für Familienunternehmen  
Kronprinzenstraße 31, 53173 Bonn-Bad Godesberg

[www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

[www.facebook.com/INTES.Akademie](https://www.facebook.com/INTES.Akademie)

Melden  
Sie sich jetzt an!

[www.unternehmer-erfolgsforum.de](http://www.unternehmer-erfolgsforum.de)

# Familien unternehmen

Was war, was ist, was kommt?

## Das Unternehmer-Erfolgsforum

am 15. November 2018 im Grandhotel Schloss Bensberg

Unter anderem mit:



**HEINRICH DEICHMANN**  
Vorsitzender des  
Verwaltungsrates  
der Deichmann SE



**DR. ROLF DOBELLI**  
Bestseller-Autor und  
Unternehmer



**SIR BOB GELDOF**  
Musiker,  
Unternehmer,  
Charity Campaigner  
und Aktivist



**DR. MICHAEL OTTO**  
Aufsichtsrats-  
vorsitzender der  
Otto Group



**JUSTIN ROCKEFELLER**  
Impact Investor

**AUSSERDEM MIT DABEI:** JAN-HENDRIK GOLDBECK, geschäftsführender Gesellschafter der GOLDBECK-Gruppe, **PROF. DR. STEPHAN JANSEN**, Karlshochschule International University, **MARTINA MERZ**, Aufsichtsrätin Lufthansa, Board of Directors Volvo Group, **DR. SVEN MURMANN**, Inhaber des Medienhauses Murmann Publishers, sowie weitere spannende Unternehmerinnen und Unternehmer.