

UnternehmerBrief

Familienunternehmen führen

Was bleibt. Was kommt.



Beirat 4.0

Die Digitalisierung verändert die Beiratsarbeit. Beiräte müssen schneller, proaktiver und vernetzter arbeiten. » SEITE 10

Späte Passion für die Nachfolge

Erst Konzern, dann Familienunternehmen. Julia Esterer über ihren Einstieg und den Stilwechsel an der Spitze. » SEITE 12

Wenn der Inhaber mit dem Manager

Die Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Fremdmanager ist vielfach Verbesserungswürdig. » SEITE 20

Wort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser!

Flexwork, Homeoffice, Industrie 4.0, Tischkicker am Arbeitsplatz, der Absprung aus dem eigenen Unternehmen: Die Führungskompetenz von Unternehmerinnen und Unternehmern wird immer wieder auf die Probe gestellt. Sie sind – der Digitalisierung und den daraus folgenden gesellschaftlichen Veränderungen sei Dank – in immer kürzeren Abständen gefordert, Geschäfts- und Arbeitsmodelle auf den Prüfstand zu stellen. Ganze Organisationen müssen die Art und Weise, wie sie kommunizieren, wie sie Arbeitsprozesse gestalten, wie sie Projekte steuern, neu denken. Das erfordert eine neue Art von Führung. Konventionelle Führungsmethoden kommen an ihre Grenzen.

Welche Weichen müssen Unternehmer als Führungskräfte heute in ihrer Firma stellen, um langfristig auf dem (Arbeits-) Markt erfolgreich zu sein? Wie können sie ihr Unternehmen und ihr Führungsverständnis an den Bedürfnissen (künftiger) Mitarbeiter, an der Digitalisierung, am Fachkräftemangel etc. ausrichten? Und wie gehen sie mit der größten Führungsaufgabe überhaupt, dem eigenen Rücktritt von der Chefposition, um?

Der aktuelle UnternehmerBrief beleuchtet, welche Strategien Unternehmer für die neuen Führungsaufgaben gerade entdecken oder schon gefunden haben.

Wir wünschen viel Spaß und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre!
Herzlichst Ihre



Peter May



Peter Bartels

Inhalt

Familienunternehmen führen – was bleibt, was kommt <i>Verändertes Chef-Mitarbeiter-Verhältnis fordert neue Strategien</i>	03
Flexible Arbeitszeitmodelle <i>Trumpf Werkzeugmaschinen leistet Pionierarbeit und zieht Bilanz</i> 06	
»Anständig führen« – Was Menschen brauchen <i>Führungstrainer Reinhard K. Sprenger im Interview</i>	08
Kommunikation als Schlüsselkompetenz <i>Neue Anforderungen an Führungskräfte</i>	09
Beirat 4.0 <i>Junge Gesellschafter und ihre Erwartungen an Beiräte</i>	10
Paper Natives treffen auf Digital Natives <i>Neue Arten der Zusammenarbeit</i>	11
Next Generation im Porträt <i>Julia Esterer über ihren Einstieg ins Familienunternehmen</i>	12
Namen und Würdigungen	14
Loslassen kann man lernen <i>Die psychologischen Aspekte des Ablöseprozesses</i>	16
PwC-Studie: »Ich bin dann mal weg« <i>Wie Unternehmer den dritten Lebensabschnitt gestalten</i>	18
Wie entwickle ich Resilienz?	19
Vom Ideal noch weit entfernt <i>Zusammenspiel von Inhabern und Fremdmanagern verbessern</i> 20	
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 14. Jahrgang, März 2016

Erscheinungsweise: 4 x 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, Sabine Strick (verantw.), Barbara Wallrafen

Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-65 • Fax 0228/36780-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de



Familienunternehmen führen – was bleibt, was kommt

Das Verhältnis Chef – Mitarbeiter wird sich stark verändern. Viele Unternehmen sind für diese Zukunft ganz gut aufgestellt. Aber der Erneuerungsdruck für die Führung kommt von allen Seiten.

Das Auto fährt uns bald ohne unser Zutun. Unser Alltag wird durch Algorithmen gesteuert, die lange vor uns wissen, wie wir heute am besten den Abend verbringen. Auch für Unternehmen gibt es längst den Selbstfahr-Modus: Morning Star macht das vor. In diesem Inhaber-Unternehmen gibt es keine Chefs, keine Führungskräfte, niemanden, der Ansagen macht, denen alle anderen folgen müssen. Diese Firma arbeitet 100 Prozent selbstorganisiert. »Wir haben gleich so angefangen«, berichtet Doug Kirkpatrick, einer aus dem Gründungsteam, über die ersten Jahre.

Auf die Frage, warum Morning Star diesen Weg ging, hat Kirkpatrick viele Antworten. Eine der wichtigsten: »Arbeit ist wie unser Leben als Privatmensch. Da haben wir auch keinen Boss, der sagt: »Wähle dieses College. Kaufe jenes Auto. Baue jetzt dein eigenes Haus.« Als Mitarbeiter wollten die Gründer keine Erlediger, die nur abhaken und dann nach Hause gehen, sondern Gestalter, die aus eigenem Antrieb handeln. »Leadership«, sagt der langjährige CFO, »braucht ein Unternehmen jederzeit und an jedem Ort.« Funktionen wie »Bereichsleiter« oder »Geschäftsführer« sind deshalb in seiner Organisation überflüssig.

Morning Star ist in den 25 Jahren seit der Gründung zum größten Tomatenverarbeiter der Welt gewachsen: 700 Millionen Dollar Umsatz, 400 Mitarbeiter das ganze Jahr, 3.400 während der Zeit, wenn die Tomaten geerntet werden. Sein Führungsmodell passte selten so gut in den Zeitgeist wie heute: Wir leben in der Ära des großen Selbst – zu erkennen daran, dass die Selbstverwirklicher ins Berufsleben strömen und neue Formate in der Führung fordern, dass uns das Internet dazu erzieht, uns selbst via Facebook, Instagram und LinkedIn als Wissensarbeiter zu vermarkten, dass das Büro keinen Ort mehr hat, sondern ständiger Teil unseres Selbst geworden ist: Das meiste, was für die Arbeit nötig ist, haben wir ständig dabei – ein paar Klicks auf dem Smartphone führen uns überall hin, zu Kundenkontakten, Auftragslisten, dem Strategiekonzept 2020 für die nächste Aufsichtsratssitzung.

Für Mitarbeiter ist auch der nächste Job nur einen Klick weit weg. »Wenn die Arbeit nicht mehr passt, lade ich mir eine neue herunter«, so die Einstellung, die von Arbeitsmärkten befeuert wird, auf denen nicht Mitarbeiter, sondern Unternehmen die Suchenden sind. Deshalb hat Führung eine neue Aufgabe – sie muss das Versprechen einlösen, dass gerade dieses Unternehmen ein attraktiver Ort zum Bleiben ist. Mit Geld als Lock- und Bindemittel ist das nicht zu erreichen. Denn Mitarbeiter, die für Geld kommen, gehen auch für Geld.

Womit Inhaber-Unternehmer in Zukunft bei Mitarbeitern punkten

Der neue Vertrag, den Führung einzulösen in der Pflicht ist, ist ein Sinnkontrakt: »Der Mitarbeiter gibt das Wertvollste, was er hat – seine Lebenszeit. Das Unternehmen beliefert ihn im Gegenzug mit Sinn, damit er später sagen kann: Die zwanzig Jahre Berufsweg, das war eine gute Zeit, das war richtig«, erklärte Götz Werner, Gründer und Aufsichtsrat von dm Drogeriemarkt, das neue Austauschverhältnis beim VIII. Unternehmerforum Wittlich. Wer heute ins Arbeitsleben geht, will sich einen biografischen Schauplatz schaffen, der Teil vom YouTube-Video des eigenen Lebens wird. Kultur und Führung leisten den Lebensstil-Optimierern einen Beitrag dazu.

Deshalb bekommt Google so viele Bewerbungen. Die Büros etwa in Zürich oder Hamburg sehen aus wie ein Abenteuerspielplatz – heute machen wir das Meeting in einer Seilbahnkabine, morgen nehmen wir die Rutsche ins Erdgeschoss und schließen uns in einer dieser Denkerzellen ein, die aussehen wie ein riesiges Überraschungsei mit Türe.

Nur: Reicht das für den Sinnkontrakt? »Nein«, würde Götz Rehn sagen. Der Alnatura-Geschäftsführer verwies bei einer Konferenz der Alanus-Hochschule darauf, dass Spaß-Unternehmen wie Google nur das alte System mit altem Denken verlängern würden. Motto:



Die Führung lässt sich ein paar lustige Incentives einfallen, die nicht jeder hat – und schon stimmt die Leistung. Diese Hoffnung freilich erfüllt sich nicht, denn extrinsische Motivation funktioniert als Führungsmittel auf Dauer nicht. Prämien, Boni, der neue Sechszylinder von Mercedes oder BMW, das ist in den Augen vieler GenY-Mitarbeiter (nach 1980 geboren, Anm. d. Red.) nichts, wofür es sich Lebenszeit zu geben lohnt. Denn die Generation der Doppelhaushälften-Erben geht nicht primär für Geld zur Arbeit. Da versteht mancher Unternehmer die Welt nicht mehr, wenn neue Recruits nach der Vorstellung des Dienstwagenprogramms fragen: »Gibt es auch ein Dienstfahrrad? Auto und Führerschein haben mich nie interessiert ...«

Arbeit und Führung, so die neue Botschaft, müssen heute in ein Format passen, das Likes bringt. Das ist gut für Familienunternehmen, denn sie verfügen über eine natürliche Ressource, die digitale Sympathiepunkte kauft – hier müssen Führungselemente wie »Wir-Gefühl« oder »Teil einer tollen Geschichte« nicht mühsam inszeniert werden wie in anonym geführten Konzernen. Im Inhaber-Unternehmen steht eine sicht-, greif- und ansprechbare Person für ein Unternehmen ein, die auch in zehn oder zwanzig Jahren noch da ist. Deren Ansagen machen das Sinn-Ziel verbindlich, geben ihm ein Gesicht. Das ist ein Kapital in einer Welt, die offenbar immer weniger Anlässe für tiefe, tragfähige Bindungen liefert, nach der viele Menschen suchen.

Darkhorse, eines der zahllosen Start-ups aus Berlin-Mitte, adressiert genau diese Motive. Seine Macher sprechen vom »Wahlfamili-

Unternehmen«, wenn sie die Kultur des Unternehmens beschreiben. Der Innovationsdienstleister schafft ein Wir, in dem Gefährten zusammen wirken, die sich einem gemeinsamen Zweck widmen. Führung kommt hier die Aufgabe zu, das Bild vom Wahlfamilien-Unternehmen jeden Tag neu zum Leben zu bringen.

Mit diesem Punkt können sich Familienunternehmen profilieren – mit einer Arbeits- und Führungskultur, die besonders, im besten Fall einmalig ist. Es muss nicht immer Morning Star sein. Aber ein Unternehmen, für das eine Familie generationenlang einsteht, kann das sinngebende Element liefern, das viele Mitarbeiter wollen: Sie suchen eine berufliche Heimat, in der sie sich richtig fühlen, nicht nur einen Arbeitgeber. »Man ist als Unternehmer greifbar. Hier zählen die Werte des ehrbaren Kaufmannes«, beschreibt Isabella Ledl, Wirtschaftsstudentin an der Zeppelin Universität und Spross einer Unternehmerfamilie, dieses Plus.

Die Digitalisierung wird auch Ihr Führungsmodell umkrepeln

Also alles gut für die Familienunternehmen, weitermachen wie immer? Mitnichten. Ihr Führungsmodell war selten so starken Veränderungskräften ausgesetzt wie heute. Hubert Burda ließ seiner jährlichen Digitalwelt-Konferenz DLD jüngst das Motto »It's only the Beginning« geben: Das Internet steht mit dem, was es mit uns macht, erst am Anfang, so lautet die Botschaft. Eine der Folgen, auf

»Arbeit und Führung, so die neue Botschaft, müssen heute in ein Format passen, das Likes bringt.«

die wir uns jetzt schon einstellen können: Wissensarbeit wird der-einst so schnell und einfach verfügbar sein wie elektrischer Strom: einschalten, nutzen, ausschalten – fertig.

Indizien für diesen Trend sind längst sichtbar. Allein in einem kleinen, unbedeutenden Land wie der Ukraine stellen sich schon heute 120.000 IT-Spezialisten zur Verfügung, die ihre Leistungen über Plattformen wie upwork.com Kunden in der ganzen Welt anbieten. Die Buchung dieser Tele-Mitarbeiter ist nur wenig aufwendiger als Ihre letzte Buchbestellung bei Amazon.

Weil heute schon Leistungen von 100+ Berufsgruppen über die E-Bays für Wissensarbeit buchbar sind, bekommt das Führungskonzept »eigene Mitarbeiter« ein neues Aussehen, dem sich auch Familienunternehmen nicht entziehen können: Das Webmarketing und das CRM-System werden in der Ukraine gepflegt, Daten für das Controlling in Indien aufbereitet, das Projekt »Marktaufbau in Vietnam« von einem Team von Interimsprojektmanagern erledigt, das erst letzte Woche auf einer Plattform gebucht wurde – alles ohne eigene Mitarbeiter im althergebrachten Sinn.

Ein »Nicht bei uns« wird es in dieser neuen Welt nicht geben. Was digitalisierbar ist, wird auch digitalisiert, so lautet die Weisheit der letzten 15 Jahre Internetzeitalter. Der Wettbewerb wird für die Einführung der Plug-and-Play-Arbeitsformate sorgen. Wer dabei als Unternehmer nicht mitmacht, hat spätestens nach dem Jahr 2020 ein Kostenproblem.

Deshalb gilt es, die traditionellen Werte des Familienunternehmens auch mit Blick auf das Führungsmodell neu zu sortieren. In Zukunft wird es so viele Schnittstellen zu Geführten geben, dass es nicht mehr möglich ist, den Geist jedes Freelancers in der Ferne mit der kompletten Corporate Identity aufzuladen. Aber was ist mit der temporären Abteilung von 10 Leuten, die für ihr Projekt einen großen Coworking-Tisch zum Arbeiten im Berliner Betahaus gemietet hat? Zwar geht dieses Team Anfang nächsten Jahres auseinander – aber bis dahin braucht es ein paar Gramm vom Esprit des Familienunternehmens, damit die Navigation klappt. Wir sehen: Das *Alone Together* als Führungsformat funktioniert nur, wenn es den Führenden gelingt, ein Mindestmaß an Bindung und Identität auch an die da draußen zu übermitteln.

Auch für die fluiden Berufswege wird das mehr denn je gebraucht. Die Babyboomer und die Generation X waren die Letzten, die ihr

Leben noch bedingungslos dem beruflichen Wirken untergeordnet haben. Dieses Work-First-Paradigma aber verblasst, je weiter unten auf der Alterspyramide die Mitarbeiter angesiedelt sind. GenY und GenZ definieren sich auch über den Erfolg im Beruf, sie wollen auch Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, für das es sich zu arbeiten lohnt – aber eben nicht nur. Gleichberechtigt daneben stehen Werte wie »Mein Werden als Ich«, »Meine Partnerschaft«, »Meine Kinder«. Das beeinflusst Berufswege so stark, dass manche etablierte Führungskraft tüchtig nachlernen muss, wenn sie sich auf das neue Weltbild der Geführten einstellen will.

»Beförderung? Chefposition? Nein, danke!« hören Unternehmer häufiger als früher. Mancher Mitarbeiter, der schon als Kandidat für höhere Aufgaben wahrgenommen wird, schlägt ebendiese im nächsten Mitarbeitergespräch aus. Da kommen Neins zum Aufstieg in Serie, jedes mit dem Verweis auf Kinder, Familie, Freizeitspaß oder Hausbau. Da reicht der derzeitige Job – weil ein Mehr an Verantwortung gerade nicht in den Lebensplan passt.

In fünf Jahren aber kann die Antwort auf die Frage »Beförderung jetzt?« schon wieder ganz anders ausfallen. Denn Mitarbeiter fordern von ihren Führungskräften, dass sie für jede Lebensphase das passende Arbeitsformat bereithalten: Mit 24 der heiße Brenner, der gern auch mal eine Nacht im Büro verbringt. Mit 28 ein Sabbatjahr, um endlich den Master-Abschluss zu machen. Nach der Heirat ein Büro am Lebensmittelpunkt des neuen Partners. Dann das erste Kind, Teilzeitarbeit, das zweite Kind, ein Jahr ganz raus und dann drei Jahre 20 Stunden im Monat auf Projektbasis. Mit 43 dann der Wunsch, wieder in eine Festanstellung auf Vollzeitbasis einzusteigen. In die Denkweise, die von berufslebenslanger Treue in Vollzeitjobs geprägt ist, passen diese Formate nicht. Wohl aber in einen neuen Typ Firmenkultur, deren Schöpfer das Bild vom Wahlfamilien-Unternehmen vor Augen haben.



Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, Gründer des Unternehmerblogs ueber-morgen.net und Redaktionsmitglied des UnternehmerBrief.

Schöne neue Arbeitswelt – Trumpf zieht Bilanz

Der schwäbische Maschinenbauer sieht sich fünf Jahre nach Einführung seines neuen Arbeitszeitmodells auf dem richtigen Weg.



»Die aktuellen Gesetze wie Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzgesetz hinken der Lebens- und Arbeitsrealität hinterher. Hier muss einiges geschehen, damit Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsmodelle mehr Wahlfreiheit haben.«

*Dr. Gerhard Rübling, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor
der TRUMPF GmbH + Co. KG*

Hängematten am Arbeitsplatz, Bio-Buffer, Tischkicker und Massagen im Büro. Die Googles und Amazons dieser Welt kennen keine Tabus, wenn es darum geht, die Arbeitswelt den Vorlieben ihrer Mitarbeiter anzupassen. Arbeitszeit und Arbeitsort bestimmt der Mitarbeiter weitgehend selbst. Im Kampf um die besten Talente hat sich die Verhandlungssituation umgekehrt. Nicht mehr der Arbeitgeber bestimmt die Konditionen, sondern der umworbene Mitarbeiter.

Aber wie sieht es im produzierenden deutschen Mittelstand aus? Die schöne neue Arbeitswelt hält bislang nur verhalten Einzug in unsere Fabrikhallen. Die Digitalisierung hat Grenzen. Homeoffice für den Mitarbeiter an der Fräsmaschine oder die Kantinenköchin bleibt schwierig. »Aber schon heute kann ein Mitarbeiter, der zu Hause arbeitet, die Maschine in der Fabrik einstellen«, erklärt Gerhard Rübling, Mitglied der Geschäftsführung der Ditzinger Trumpf-Gruppe und dort verantwortlich für das Thema Personal.

Flexibilität mit positiven Folgen

Trumpf ist im mittelständischen Maschinenbau Vorreiter beim Thema Arbeitszeitflexibilisierung. Im Jahr 2011 hat Trumpf mit der IG Metall für die 4.000 Beschäftigten im Inland ein »Bündnis für Arbeit« ausgehandelt. Es bietet allen Mitarbeitern – mit Ausnahme der obersten Führungsebene – die Möglichkeit, ihre Basisarbeitszeit (zwischen 15 und 42 Stunden pro Woche) selbst zu bestimmen und diese abhängig von der Lebensphase im Abstand von zwei Jahren immer wieder anpassen zu können. Mitarbeiter können zudem auf Zeitkonten Zeit ansparen, um diese für längere Auszeiten zu nutzen, z. B. für Kinderbetreuung, Fortbildung, soziales Engagement oder auch Freizeit.

Wider Erwarten hat die Regelung nicht zu dramatischen Veränderungen in der Arbeitsorganisation von Trumpf geführt. Die Befürchtung einiger Führungskräfte, zukünftig nur noch Halbtagskräfte zu haben, hat sich nicht bewahrheitet. Dreimal hatten die Mitarbeiter seit Einführung des Modells die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten selbst zu wählen. Im Jahr 2011 haben 15 Prozent der Mitarbeiter die Möglichkeit genutzt, im Jahr 2013 waren es 20 Prozent und beim letzten Turnus im Jahr 2015 25 Prozent. Interessanterweise nutzt

die überwiegende Mehrheit ihre Wahlfreiheit zur Erhöhung der Arbeitszeit, nicht zur Reduzierung. »Die Menschen haben in der Regel einen festen Lebensplan, den sie nicht ständig verändern«, erklärt sich Gerhard Rübling die moderate Entwicklung.

Obwohl Trumpf durch die neue Regelung wesentlich mehr individuell ausgehandelte Arbeitsverhältnisse hat, hielt sich der organisatorische Mehraufwand in Grenzen. »Durch die Erfassung der Wochenarbeitszeit in den IT-Systemen war das verwaltungstechnisch keine große Sache«, sagt Rübling.

Neuaufgabe des »Bündnis für Arbeit«

Auch die anfängliche Skepsis einiger Führungskräfte sei mittlerweile überwunden. Aktuell handelt die Trumpf-Geschäftsführung mit dem Betriebsrat die Fortsetzung des »Bündnis für Arbeit« für die nächsten fünf Jahre aus. Ein Ergebnis wird es im Sommer 2016 geben. Eine wesentliche Neuerung könnte sein, dass nicht nur Zeit, sondern auch Ort der Arbeit innerhalb neuer Regeln flexibel gestaltet werden können. Bei Trumpf läuft gerade ein Pilotprojekt, bei dem jeder Mitarbeiter bei bis zu 20 Prozent seiner Arbeitszeit selbst bestimmen kann, wo er sie leistet. »Das funktioniert natürlich nicht bei jedem Arbeitsplatz und muss auch immer in Abstimmung mit dem Vorgesetzten erfolgen. Aber die Mehrheit der Arbeitsplätze etwa in den Bereichen Vertrieb, Entwicklung oder Personalwesen ist hier grundsätzlich geeignet«, sagt Rübling.

Widerstand von den Führungskräften gäbe es bei dem Thema kaum. Bei einer Stimmungsumfrage unter 60 Abteilungsleitern sprachen sich bis auf einen alle für eine solche Flexibilisierung aus. Effizienzverluste fürchtet Rübling nicht. Präsenz und Effizienz hängen nur sehr bedingt miteinander zusammen. »Mir ist egal, ob ein Mitarbeiter im Homeoffice die Spülmaschine ausräumt oder nicht«, sagt Rübling. Außerdem würden rund 90 Prozent der Arbeitsleistung immer noch in der Firma erbracht. Da liege erheblich mehr Potenzial für Effizienzsteigerungen.

Allerdings gibt es beim Thema Arbeit, die nicht auf dem Firmengelände erbracht wird, in Deutschland viele gesetzliche Hürden. Nicht alles, was Betriebsrat und Geschäftsleitung von Trumpf gerne umsetzen würden, passt in den gesetzlichen Ordnungsrahmen. »Die aktuellen Gesetze wie Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzgesetz hinken der Lebens- und Ar-

beitsrealität hinterher. Hier muss einiges geschehen, damit Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsmodelle mehr Wahlfreiheit haben«, fordert Rübling, der auch Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Personalführung ist. Trumpf will die Anpassung der Gesetzeslage in allen Details aber nicht abwarten: »Ein bisschen ziviler Ungehorsam gehört auch dazu, wenn man neue Wege geht«, so Rübling.

Auch andere Großunternehmen, vor allem Dienstleister, haben in Deutschland positive Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen gemacht. Im produzierenden Mittelstand sind die Beispiele aber noch immer dünn gesät. Ein Grund liegt darin, dass mehr Flexibilität automatisch zu mehr Diversität bei den Arbeitsverhältnissen führt und damit auch zu neuen Anforderungen an die Führungskräfte.

Anzeige

Mobile Räume mieten.
Flexible Raumlösungen für jede Branche.



www.container.de

ela[container]

Besser mit Anstand führen

Der Management-Vordenker zeigt, welche Zumutungen Unternehmer sich und ihren Mitarbeitern ersparen sollten.

AXEL GLOGER: Sie nennen ein Beispiel nicht anständigen Führens: Da wurden Mitarbeiter am Flughafen Zürich angehalten, beim Check-in den Umsatz mit Übergepäck zu erhöhen. Umpacken ins Handgepäck sollte nicht mehr erlaubt sein. Wer das Verbot durchsetzte, wurde belohnt. Was ist das für eine Management-Praxis?

REINHARD K. SPRENGER: Das ist eine von vielen Zudringlichkeiten, die der Management-Firlefanz der letzten Jahre angespült hat. Ein weiteres Beispiel: Die Krankenhausesellschaft lässt sich von ihren angestellten Ärzten per Vertrag zusichern, eine Mindestzahl von Operationen an Galle oder Niere pro Jahr durchzuführen, erst dann gibt es zusätzliches Geld. Hinter solchen Vereinbarungen stehen massive Steuerungsinteressen. Man versucht mit invasiven Mitteln, das Verhalten der Menschen zu prägen.

Welche Schlussfolgerung ziehen Sie?

Hier wird das Maß des gebotenen Anstandes überschritten. Man versucht gar nicht erst, Mitarbeiter sachlich zu informieren, Menschen mit vernünftigen Gründen zu gewinnen. Stattdessen lenkt man die Mitarbeiter in vorformatierte Prozesse. Der Umsatz oder auch eine bestimmte Art des Service sollen so erzwungen werden. Der Mitarbeiter wird damit zum Objekt administrativer Manipulation, seine Freiheitsfähigkeit wird missachtet, man sieht ihn nur noch als Material an, das geformt werden muss.

Aber es besteht doch ein breiter Konsens, dass man seine Leute, etwa im Vertrieb, mit Provisionen, Prämien und variabler Vergütung motivieren kann.

Leider. Es gibt Geschäftsleitungen, die annehmen, dass Mitarbeiter nur für Belohnungen arbeiten. Aber das ist erniedrigend, es reduziert die Bereitschaft von Menschen, rechtschaffen zu sein und sich für die Sache um ihrer selbst willen einzusetzen. Wer ständig Anreize setzt, macht Mitarbeiter zu Reiz-Reaktions-Automaten.

Festlegungen zu Zielerreichung und Qualitätssicherung gehören doch dazu, wenn es richtig laufen soll ...

Ja, Ziele können durchaus vernünftig sein, das ist Teil des Überlebensinteresses jeder Organisation. Aber Art und Methodik, wie sie diktiert und erreicht werden sollen, erzeugt Dichtestress. So demontieren Umsatzvorgaben die Kundenorientierung. Und auch das Angemessene, das der Ökonom Wilhelm Röpke als »Maß und Mitte« bezeichnete, ist längst abhandengekommen. Klar muss ein Unternehmen bestimmte Vorgänge kontrollieren, aber so, wie es heute getan wird, verstößt das gegen Gebote von Anstand, Zurückhaltung und der Achtung von Distanz. Heute wird versucht, jeden noch so kleinen Vorgang auf Linie zu bringen. Deshalb huldigen Unternehmen dem Ideal der Hypertransparenz – die Arbeitswelt soll so gestaltet sein, dass der Mitarbeiter in einem öffentlichen Dauer-Livestream wirkt, der ihn der totalen Kontrolle von Chefs, Kollegen, ja sogar Kunden unterwirft ...

Also die Orwell'sche Welt. Haben Sie eine Empfehlung, wie diesen Grenzüberschreitungen beizukommen ist?

Wir sollten alles vermeiden oder abschaffen, was uns vom Wesentlichen abhält: dem Kunden. Dazu gehört die interne Erniedrigungsbü-

rokratie, dazu gehören die Budgetexzesse, die Mitarbeiterbefragungen, die Feedbackrunden und alles, was die Grenze zwischen Privatem und Beruf verschwimmen lässt. Den Anstand zu wahren ist ein Grundpfeiler menschlichen Zusammenwirkens, auch und gerade in Unternehmen. Ich darf auf Sokrates' Regel aus dem 5. Jahrhundert vor Christus verweisen, die uns das Alte Testament so überliefert hat: »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu.« Oder, mit Wilhelm Busch: »Das Gute – dieser Satz steht fest – ist stets das Böse, das man lässt.«

Was bedeuten die Einsichten von Sokrates und Busch für den Alltag heute?

Aus meiner Sicht ergeben sich daraus fünf Prinzipien: 1. Betrachte die Mitarbeiter nicht als bloße Mittel. 2. Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder. 3. Versuche nicht, Menschen zu verbessern. 4. Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter. Und 5. Bezeichne nichts als alternativlos.



Unternehmensberater Dr. Reinhard K. Sprenger wurde durch seinen Bestseller »Mythos Motivation« bekannt. In seinem neuen Buch »Das anständige Unternehmen« kritisiert er Irrwege heutiger Führungskonzepte. Sprenger wurde 1953 in Essen geboren und lebt heute in Winterthur und Santa Fe/New Mexico.

VON PETER HORNDASCH

Neue Welt auf alten Säulen

Die Digitalisierung stellt neue Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen hervorragende Prozess-, Projekt- und Change-Manager sein.

Wenn Unternehmen heute eine Führungsposition besetzen, wird kein Verwalter des Status quo gesucht. Gefragt ist vielmehr ein »Veränderer«, der mindestens die bestehenden Prozesse weiterentwickeln, wenn nicht sogar einen kompletten Geschäftsbereich neu positionieren soll, und das in einem von Schnelligkeit und Dynamik geprägten Umfeld. Life is Change! Doch Vorsicht: Was für viele Manager Normalität ist, gehört noch lange nicht zur DNA der meisten Firmen. Um aber mit Veränderungen im Schumpeter-Format fertig werden zu können, müssen sowohl Global Player als auch international agierende Familienbetriebe gestaltende Maßnahmen ergreifen, ohne dabei ihre jeweiligen Stärken zu vergessen. Denn viele der nachfolgenden Veränderungen sind bereits in Ansätzen beobachtbar:

Generation XYZ – Ansteckungsgefahr

Wie auch immer wir die Generation ab dem Geburtsjahr 1980 nennen, bis 2025 wird sie etwa 70 Prozent der arbeitenden Bevölkerung ausmachen. Merkmale wie gute Ausbildung, ausgeprägtes Selbstbewusstsein, virtuelle Vernetzung, mediengestützter Arbeitsstil, Tendenz zur Selbstoptimierung in teilweise subkulturellen Wertesystemen bis hin zu einer eher fragilen Loyalität sind inzwischen gut untersucht. Andere Erwartungen an Freiräume in der Arbeitsgestaltung sowie eine geringere Bindung an das Unternehmen bedeuten, dass Personal- und Führungssysteme künftig einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Die Grundsätze einer guten Mitarbeiterführung ändern sich dadurch aber nicht, sondern werden nur konsequenter eingefordert. Denn wie eine repräsentative Befragung

von Rochus Mummert unter 1.000 Arbeitnehmern in Deutschland jüngst zeigte, ist der grundsätzliche Anspruch, nicht als Teil einer Zielgruppe, sondern als individueller Mensch behandelt zu werden, völlig unabhängig davon, ob ein Mitarbeiter 20, 40 oder 60 Jahre alt ist. Folge: Die Ansprüche der jungen Mitarbeiter werden die alten Kollegen nicht abschrecken, sondern diese vielmehr anstecken.

Digitalisierung als Treiber

Inzwischen ist es unbestritten, dass die Digitalisierung die Wertschöpfung in Unternehmen insgesamt grundlegend verändert, nicht nur die Produktion. Folgende Facetten stellen dabei besondere Anforderungen an die Führungs- und Unternehmenskultur:

■ Dezentralisierung

Übereinstimmend wird festgestellt, dass Wertschöpfung 4.0 zu einer weiteren Verringerung von Führungsebenen sowie einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz führt. Nicht zuletzt dieser »Umgang mit Distanzen« verlangt nach anderen Formen der Kommunikation und der Steuerung, um Verbindlichkeit und Gemeinsamkeit zu schaffen.

■ Dynamische Geschäftsbedingungen

Die veränderte Wertschöpfungsstruktur stellt bestehende Aufbauorganisationen grundlegend infrage. Benötigt werden zunehmend flexible Strukturen, temporäre und internationale Teams, Arbeit in Netzwerken sowie virtuelle Teams mit mehreren Zuordnungen. Der persönliche Kontakt wird noch stärker durch indirekte Kommunikation ersetzt. Eine Führungskraft muss vor diesem Hintergrund



ein hervorragender Prozess-, Projekt- und Change-Manager sein, der erhebliche Stärken in der Kommunikation und im Schnittstellenmanagement hat.

Wenn wir dies kombiniert betrachten, kann man von einer fundamentalen Herausforderung für die Gestaltung der Führungs- und Leistungskultur in den Unternehmen sprechen. Bereits heute »fluide« Unternehmen mit u. a. quartalsweiser Ergebnisorientierung, hoher Mitarbeiterfluktuation und einer Chancen- und Verwirklichungskultur werden sich hier gegenüber stärker »caring«-orientierten Unternehmen mit längerfristiger Wertsteigerungsperspektive, starker Mitarbeiterbindung und einer wertebasierten Unternehmenskultur zunächst leichter tun, sich an die veränderten Bedingungen anzupassen.

Es bleibt jedoch die Frage, was letztlich eine so flexibilisierte Organisation zusammenhält, die einer – häufig wechselnden – Belegschaft insbesondere Chancennutzung und Selbstverwirklichung anbietet. Je mehr die aufgezeigten Notwendigkeiten der Flexibilisierung gewachsene Strukturen und Beziehungen auflösen, umso wichtiger wird für Mitarbeiter und Kunden die gemeinsam getragene Führungs- und Leistungskultur als verlässliche Plattform der gelebten und ungeschriebenen Werte, Regeln, Normen und Anschauungen. Hier liegen die besonderen Chancen für einen Wettbewerbsvorteil der vordergründig weniger für diese Veränderungen gerüstet erscheinenden Unternehmen mit einer stärkeren »caring«-Ausrichtung, wie es eben oft Familienunternehmen sind.



Dr. Peter Horndasch ist Partner bei Rochus Mummert Executive Consultants.
Kontakt: Peter.Horndasch@RochusMummert.com

Beirat 4.0

Neue Herausforderungen und Chancen für Aufsichtsgremien in einer digitaleren, globaleren und wandlungsfreudigeren Welt

Das Wichtigste vorweg: Beiräte werden auf absehbare Zeit nicht automatisiert oder durch eine Beirats-App auf dem Smartphone ersetzt. Aber auch vor ihnen macht der Wandel nicht halt, denn sie interagieren mit einer neuen Generation von Führungskräften und Eigentümern in Familienunternehmen, deren Arbeits- und Organisationsformen sich rasch verändern und deren Märkte und Wettbewerbsumfelder sich in einem deutlichen Umbruch befinden.

Kulturwandel

Während bei den Geschäftsführern und Vorständen heute noch die Geburtsjahrgänge vor oder während der Babyboomer-Generation dominieren, trifft man auf der Gesellschafterseite bei der nächsten Generation sehr regelmäßig auf die »Generation Y« – eine gut und oft international ausgebildete, selbstbewusste Eigentümergeneration, die sich viele Wege offenhält, ihre eigenen Werte vertritt und der die Verwahrung des Erbes der Vorfäter als Leitmotiv des Gesellschafters im Familienunternehmen nicht ausreicht.

Um mit ihr als Aufsichtsgremium konstruktiv zu arbeiten, reicht es nicht, sich auf Autorität, Erfahrung oder den Schulterchluss mit der Unternehmensleitung zurückzuziehen, sondern es gilt im offenen Dialog ihre Kreativität zu nutzen, sie näher an das Familienunternehmen heranzuführen und sie als »Change Agent« bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu nutzen. Diese ist ausgesprochen wichtig, wenn Familienunternehmen heute im Kampf um junge Talente bestehen wollen und fähige Mitarbeiter und Führungskräfte an sich binden möchten.

Neue Arbeits- und Organisationsformen

Mit den Menschen und der Technologie ändern sich auch Arbeits- und Organisationsformen rapide. So wird beispielsweise der Aufbau neuer Geschäfte heute häufig nicht mehr über Monate oder gar Jahre minutiös vorgeplant, bevor dann eine Umsetzungs- und Investitionsentscheidung von Geschäftsführung und Beirat in quartalsweisen Sitzungen getroffen werden. Stattdessen gilt es, innerhalb von Wochen oder wenigen Monaten virtuelle Angebote zu schaffen und zu testen, per Rapid Prototyping die entsprechenden Produkte herzustellen und zu verfeinern und dann die Wertschöpfungskette schnell und wenig kapitalintensiv mit Hilfe von Partnern und Dienstleistern aufzubauen. Diese »Learning by Doing«-Kultur verlangt von Aufsichtsgremien, sich früh und intensiv mit neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen, erleichtert ihre Arbeit aber auch ein Stück weit, denn oft sind größere Investitionsentscheidungen erst dann zu treffen, wenn schon sehr viel praktische Erfahrung aus Pilotmärkten vorliegt.

Auch Karrieremodelle ändern sich rapide. Die lineare, lebenslange Karriere bei einem Unternehmen in einem Fachgebiet wird zunehmend abgelöst durch häufige Wechsel von Unternehmen, Land und Aufgabenstellung und einer Karriereplanung, die sich stärker an verschiedenen Lebensphasen orientiert. Für Beiräte von Familienunternehmen wird es in dieser neuen Welt umso wichtiger, klug über Themen wie Employer Branding, flexible Organisationsmodelle und innovative Laufbahn- und Entwicklungsmodelle für Mitarbeiter nachzudenken und die Geschäftsführung anzuhalten, diesen Themen, die bei vielen Familienunter-



nehmen noch unterentwickelt sind, künftig noch höhere Priorität einzuräumen.

Verändertes Markt- und Wettbewerbsumfeld

Besonders spannend für Aufsichtsgremien sind die Herausforderungen und Chancen, die sich aus dem veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld vieler Familienunternehmen ergeben. Während im B2C-Geschäft die Digitalisierung schon deutliche Spuren hinterlassen hat, beginnt dieser Prozess im B2B-Geschäft gerade erst in vollem Umfang. Haben Aufsichtsgremien ihre Rolle früher im Bereich EDV auf die Freigabe von Investitionen für ein neues ERP-System oder die Reduzierung der IT-Kosten beschränkt, gilt es heute, Geschäftsmodelle auf Basis der Digitalisierung grundlegend zu hinterfragen und neu zu erfinden. Nur so kann es ihnen gelingen, ihre Rolle als strategischer Sparringspartner wirksam auszuüben.

Wie immer liegen die Chancen und Risiken nah beieinander. Damit die Chancen überwiegen, ist es für Aufsichtsgremien wichtiger denn je, selbst »agiler« zu werden durch heterogenere Kompetenz- und Persönlichkeitsprofile der Mitglieder, kürzere Amtsperioden, einen gesunden Alters- und Geschlechtermix, stärkeren Austausch mit Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden und die Bereitschaft zu fluiden Arbeitsformen und schnellerer Entscheidungsfindung und -begleitung.



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

Kontakt: k.schween@schween-beratung.net

Paper Natives treffen auf Digital Natives

Das Internet verändert die Art, wie wir zusammenarbeiten. Das bringt auch eine neue Agenda für Familienunternehmen.

Digitales ist längst Teil des Anspruchsdenkens von Mitarbeitern geworden. Führungskräfte dürfen nicht mehr länger erwarten, dass sie ihre Schützlinge alle um sich herum haben – heute wird von überall aus gearbeitet. Der Schreibtisch in der Niederlassung, das Stehcafé unterwegs und der Klappstisch im Großraumwagen dienen als Büro. Das verlangt eine neue Kompetenz. Früher erzeugte ein kurzes »Gut gemacht!« als Zuruf auf dem Flur Bindung an Team und Firma. Heute muss das digital erledigt werden.

Auch die Art der Zusammenarbeit mit den Kunden ändert sich. Plattformen nach dem Muster von E-Bay oder Alibaba werden jetzt auf allen Märkten gegründet. Wie sie wirken, zeigt Check24 am Beispiel der Versicherungen: Die Plattform übernimmt den vormals persönlich geführten Kontakt zum Kunden und führt ihn digital weiter. Für mittelständische und Familienunternehmen kann dieses neue Format eine Bedrohung sein. Wird nur noch digital über einen Mittler kommuniziert, geht die direkte Kundenbeziehung verloren. Damit ist die Kraft- und Innovationsquelle abgeschaltet, die manches Unternehmen groß gemacht hat.

Wer die richtigen Antworten auf diese Themen sucht, sollte nicht seine IT-Abteilung fragen. Deren Experten kennen sich aus mit der nächsten SAP-Einführung, mit den neuen Produkten von Microsoft. Die Fragen aber, die der Unternehmer sich stellen sollte, gehen weiter – hier geht es um neue Aspekte von Geschäftsmodell, Strategie und Führung.

Antworten entstehen, wenn die Anzugträger mit Leuten in Kapuzenpullis zusammenar-

beiten. Die Führungskräfte, die im Industriezeitalter groß geworden sind, sollten bereit dafür sein: Paper Natives treffen auf Digital Natives. Dieses Miteinander kann sehr produktiv werden und ein Unternehmen voranbringen. Prämisse allerdings ist, dass sich beide Seiten auf VOPA einlassen: Vernetzt, offen, partizipativ und agil soll die Zusammenarbeit sein. Dann findet Kommunikation statt – und nicht Konfrontation.

Die Digital Natives bringen ihre Werte ins Unternehmen mit. Sie haben globale Kontakte schon aus dem Studium, setzen auf Tempo und wollen Transparenz. Das ist ihr Kapital, kann aber Spannungen mit sich bringen. In vielen Familienunternehmen wird das alte, bewährte »Wir liefern in maximaler Qualität« hochgehalten. Die Jüngeren dagegen fordern ein »So schnell wie möglich«. Sie sind Freund der Beta-Version, die mithilfe des Kunden optimiert wird. Hier sind neue Lösungen gefordert.

Diese Veränderungen ragen auch in die Nachfolge hinein. »Wir müssen uns bewusst sein, dass Erfahrungswissen immer schneller veraltet«, sagte kürzlich ein Familienunternehmer aus der Schweiz zu mir. Er ist 79. Sein Statement beschreibt gut die neue Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt. Die heute übernehmende Generation ist gut ausgebildet und vernetzt, kommt mit genug Praxis in die elterliche Firma. Sie braucht kein Erfahrungswissen von gestern, das nicht mehr auf das operative Geschäft von heute passt. Was die Jungen von der Vätergeneration erwarten, sind Visionskraft und Überblick.

Mit *Alone Together* beschrieb Sherry Turkle, Professorin am MIT, das Grundmuster der neuen Arbeitswelt. Das digitale Interface ist heute unser wichtigster Begleiter, nicht mehr der Kollege, mit dem wir seit 15+ Jahren im selben Büro sitzen. Das Unternehmen ist kein rein physischer Ort mehr, aber Strahlkraft braucht es dennoch. Der Inhaber im Alter von Anfang sechzig hat deshalb eine überaus wichtige Rolle – er wird zur Quelle jenes Narrativs, das gerade das Familienunternehmen für seine Identität braucht. Freilich kommt auch die Generation derer, die vor 30 Jahren Nachfolger waren, nicht umhin, sich auf das Neue einzustellen. Denn: Die Gefahr, an der Digitalisierung in Form von Innovation nicht teilzunehmen, ist viel größer als die Gefahr, die von der Digitalisierung ausgeht.



Dr. Willms Buhse ist CEO und Gründer von doubleYUU, einer Managementberatung für Digitale Transformation in Hamburg. Autor zahlreicher Bücher, zuletzt: »Management by Internet« (240 Seiten, Verlag Börsenmedien, 24,99 Euro). Der 45-Jährige ist Diplom-Ingenieur und Diplom-Ökonom, wichtige Stationen seiner Karriere sind Roland Berger und Bertelsmann.

Von der Managerin zur Unternehmerin

Als der Vater zum ersten Mal fragte, sagte die Tochter ab. Später fragte er wieder – und Julia Esterer fand ihre Passion für die Nachfolge.



DOMINIK VON AU: Sie traten erst nach gut einem Jahrzehnt externer Bewährung in die Nachfolge ein, eine späte Berufung. Was prägte in Ihren Jugendjahren Ihr Verhältnis zum Unternehmen der Familie?

JULIA ESTERER: Meine Kindheit ist ohne die Firma verlaufen. Ich wurde extrem liberal erzogen, konnte mich völlig unabhängig entwickeln. Es gab bei uns zu Hause keine Geschichten aus der Firma beim Abendessen. Damals habe ich nicht einmal gewusst, womit das Unternehmen meines Vaters befasst ist. Meine Eltern haben nichts vorbestimmt, keinen Einfluss auf meinen Weg genommen.

Nach Ihrem BWL-Studium ging es zu BMW, dort waren Sie elf Jahre. Ja, dieser Weg war eine tolle Schule. Ich bin schnell ins höhere Management aufgestiegen, hatte wachsende Verantwortung, wurde Marketingleiterin für Asien.

Gab es einen Impuls Ihres Vaters, das Thema Nachfolge aufzugreifen? Als mein Vater sechzig wurde, hat er meinen Bruder und mich gefragt. Aber das ist gar nicht richtig bei mir angekommen. Damals war ich 28 Jahre alt, führte Mitarbeiter, hatte einen Chauffeur, Be-

dienstete im Haus, das ganze Programm als Expatriate. Mein Bruder hat auch abgewinkt ...

War das erst mal das Ende der Nachfolgeplanung innerhalb der Familie?

Ja, mein Vater ging andere Wege an. Erst wollte er die Firma verkaufen, dann versuchte er es mit einem familienfremden Geschäftsführer. Beides führte nicht zum Erfolg.

Das ist ja nicht ganz das, was sich ein Familienunternehmer wünscht. Wie ging es weiter?

Im Jahr 2007 machte Vater einen neuen Anlauf. Wir waren gerade in Vietnam in den Ferien, da fragte er mich, ob ich jetzt wolle. Dieses Mal sagte ich »Ja«, weil ich bei BMW keine Zukunft für mich sah. Ich war unflexibel, abhängig von Strukturen, hatte trotz meiner avancierten Position wenig Freiräume für Entscheidungen. Ich war von Leuten umgeben, die ihr Fähnchen nach dem Wind drehten, die keine Verantwortung übernahmen für das, was sie tun. Ich merkte: In den elf Jahren habe ich kaum Menschen getroffen, die für mich Vorbilder waren. Das war das Signal, zu gehen.

Ein notwendiger Umweg in Ihre heutige Position?

Vielleicht. Ich merkte im Konzern: Zwar bin ich nicht zur Nachfolgerin erzogen worden, aber in meiner Familie bin ich eben doch mit unternehmerischen Werten groß geworden. Selbstständig sein, Freiräume ausschöpfen, Verantwortung tragen, das war mir wichtig.

Dann kam Ihr Start bei Esterer, das war im Jahr 2008.

Wie gestaltete sich der?

Das Familienunternehmen war ein unbeschriebenes Blatt. Ich wusste nicht, worauf ich mich einlasse. Keiner hat mich zu INTES geschickt, ich war nie auf einem Nachfolgertraining. Deshalb haben Vater und ich gesagt: Wir vereinbaren ein Jahr auf Probe – für beide Seiten. Dann habe ich mit einem eigenen Projekt begonnen. Wir wollten gerade die schlanke Fließfertigung einführen. Dieses Vorhaben wurde mein Terrain, auf dem ich selbstständig walten konnte. Das war abgrenzbar, mein Vater und ich sind uns nicht ins Gehege gekommen und ich stand von Tag eins an für einen Wandel im Unternehmen. So habe ich unsere Produkte in kurzer Zeit kennengelernt – und beim Rest des Unternehmens habe ich erst einmal nur zugehört.

Die Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. KG, Helsa bei Kassel, wurde im Jahr 1955 gegründet. Das Unternehmen ist Spezialist für Tankfahrzeugaufbauten, 160 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 36 Mio. Euro. **Julia Esterer** (43) trat im Jahr 2008 in dritter Generation ins Familienunternehmen ein und ist seit 2011 Mitgeschäftsführerin. Ihr gehören 51 Prozent der Firmenanteile, den Rest halten ihre Eltern. Die Unternehmerin ist Mutter zweier Kinder.

Sie waren ja durch die Konzernkultur geprägt.

Mussten Sie Führung neu lernen?

Es war eine Umstellung, die hat ein Jahr gedauert. Ich war raus aus der Großstruktur, aus dem internationalen Umfeld. Ich kam in einem Dorf in Nordhessen an, mit 5.500 Einwohnern, dem Hauptsitz von Esterer. Ich erlebte eine enorme Kollegialität, große Loyalität gegenüber dem Familienunternehmen, keine Konkurrenzkämpfe, eine gesunde Einstellung zur Arbeit, weniger Druck als im Konzern. Gleichzeitig aber auch große Zurückhaltung gegenüber allem, was neu ist, wenig Wettbewerbsgeist und die 35-Stunden-Woche auch bei Hochqualifizierten. Diese Kultur habe ich am Anfang nicht verstanden.

Wie haben Sie reingefunden?

Ich habe angefangen, mich coachen zu lassen, um meine Rolle zu reflektieren. Überdies habe ich in unserer Region einen Regionalkreis des BJU (Bundesverband Junger Unternehmer, Anm. d. Red.) aufgebaut, darüber den Austausch mit Gleichgesinnten gefunden. So habe ich mir Schritt für Schritt das Verständnis dafür geöffnet, was es bedeutet, ein Familienunternehmen zu führen. Als dann unser Probejahr zu Ende war, bin ich mit meinem Vater essen gegangen. Wir hatten ein sehr langes Gespräch. Wir haben uns in die Augen geschaut und beide »Ja« gesagt. Seit 2011 bin ich in der Geschäftsleitung.

Ihr Vater ist heute 74. Wie haben Sie sich die Führungsaufgaben aufgeteilt?

Wir haben keine getrennten Bereiche – aber jeder hat seine Schwerpunkte. Ich verantworte die operativen Themen, kümmere mich um Vertrieb, Produktion, Personal und Entwicklung, treibe die Veränderungen weiter voran. Mein Vater hat seinen Schwerpunkt im kaufmännischen Bereich. Alle strategischen Themen besprechen wir gemeinsam.

Wie geht der Stabwechsel weiter?

Es wird Zeit für den nächsten Schritt. Deshalb arbeite ich wieder mit einem Coach zusammen. Ich spüre, dass ich es bald alleine machen will, ich bin im Unternehmen angekommen, gereift, selbstbewusst geworden. Der anstehende Stilwechsel ist greifbar. Mein Wirken steht für den Teamgedanken, für häufiges Feedback. Ich gehe mehr auf die Mitarbeiter ein, fordere aber klare Zielvereinbarungen. Ich stehe für den offenen Umgang mit Fehlern. Ich will das Geschäft in meinem Sinne weiterentwickeln – gleichzeitig aber verstehen, was mein Vater sich wünscht. Es wäre nicht richtig, ihn einfach abzuschneiden – er soll aus einer neuen Rolle heraus Beiträge leisten können. Die schwierigste Aufgabe steht also noch bevor.



**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

Kein Hirngespinnst

Der Fachkräftemangel ist kein Hirngespinnst der deutschen Wirtschaft, sondern Realität in vielen Familienunternehmen. Sie sind fest in ihrer Region verankert, sind eher z. B. in Mettlach als in München zu finden und haben es daher schwer, freie Stellen zu besetzen. Einer Verbandsumfrage zufolge haben 40 Prozent der Unternehmen derzeit offene Stellen, die sie nicht besetzen können. Jeder zehnte Unternehmer musste im vergangenen Quartal sogar einen oder mehrere Aufträge ablehnen, weil ihm die Leute fehlen. Dabei werden vor allem Techniker gesucht, überraschenderweise aber auch Beschäftigte für einfache Tätigkeiten. Das ist auch eine Chance für die vielen Flüchtlinge, die zu uns kommen. Ihre Qualifikationen und Sprachkenntnisse reichen häufig nicht aus für unsere hochtechnisierte Industrie. Dennoch sollten sie im Rahmen einer dualen Ausbildung die Möglichkeit bekommen, in den Betrieben tätig zu sein. Die duale Ausbildung sollte um das Element der Sprachausbildung ergänzt und so auf bis zu vier Jahre verlängert werden. Im Betrieb lernen die jungen Menschen unsere Sprache – auch die Fachausdrücke – am schnellsten. Wir müssen den Flüchtlingen die Vorzüge einer Ausbildung vermitteln, denn die Auszubildenden von heute können die Fachkräfte von morgen werden.

Mit freundlichen Grüßen

Lutz Goebel



Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.



Kontakt: Bundesgeschäftsstelle,
Telefon 030/30065-0
E-Mail: kontakt@familienunternehmer.eu

Namen und Würdigungen



IKEA: Discount-Möbler Ingvar Kamprad wird 90 Jahre alt

Billy, Ivar, Lack und Expedit – diese Namen kennt heute jeder, der Möbel kauft, ganz gleich, ob in Zürich, Moskau oder Los Angeles: Ingvar Kamprad machte IKEA zu einer Ikone des Möbelhandels. Im Jahr 1943 gründete er in seinem Heimatdorf Äggnaryd einen Gemischtwarenladen als Versandgeschäft. Später spezialisiert er sich auf Möbel, die er als verpackten Bausatz liefert, damit der Transport nicht so teuer ist. 1958 eröffnet er das erste Möbelhaus.

Die Geizkultur seiner Heimat, des Smålands, überträgt er auf das Unternehmen: Günstigste Preise am Markt, die Kunden holen sich die Ware selbst aus dem Lager, transportieren sie nach dem Kauf nach Hause, zusammenbaufreundliche Designs – das sind bis heute die Grundprinzipien des IKEA-Geschäfts. Die setzt er kompromisslos um. Weil ihm die schwedischen Zulieferer zu teuer sind, baut er mitten im Kalten Krieg eine Fertigung in Polen auf.

Aus operativen Funktionen zog sich Kamprad vor Jahren zurück, sein Sohn Mathias Kamprad (heute 46) beerbte ihn im Jahr 2006 als Vorsitzender der Holding. Die beiden anderen Söhne Kamprads sind ebenfalls in nichtoperativen Funktionen von IKEA tätig (27 Mrd. Euro Umsatz, 147.000 Mitarbeiter). Ende März begeht der Möblierer der Welt seinen 90. Geburtstag.

Inditex: Zara-Gründer Ortega wird 80 Jahre alt

»Geschäftstüchtigster Spanier aller Zeiten«, so nennt ihn die Presse in seiner Heimat. Amancio Ortega begann seinen Berufsweg im Alter von 14 Jahren als Laufbursche in einer Hemdenschneiderei, heute gebietet er über ein Vermögen von 71 Milliarden Euro. Dazwischen ein Aufstieg ohne Beispiel: 1963 gründet er seine Textilproduktion, fertigt Bademäntel für andere Marken. 1975 eröffnet er in La Coruña einen Laden der Marke Zara – und etabliert sich als Regelbrecher der Branche. Fremdfertigung gibt es, anders als branchenüblich, kaum. Gibt es irgendwo einen neuen Kleidungstrend, greift Zara ihn auf, die neuen Modelle gelangen schon Wochen später in die Läden. Mit diesem Tempo überholte er die Platzhirsche H&M und GAP, Inditex ist heute das größte Textilunternehmen weltweit. 2001 brachte Ortega die Zara-Holding an die Börse, 58 Prozent der Anteile gehören bis heute der Familie. Die operative Führung des Geschäfts (heute 137.000 Mitarbeiter, 18 Mrd. Euro Umsatz) legte der Gründer 2011 in die Hände eines langjährigen Mitarbeiters. Ende März begeht Amancio Ortega seinen 80. Geburtstag.

Fielmann: Marc Fielmann tritt an die Seite seines Vaters

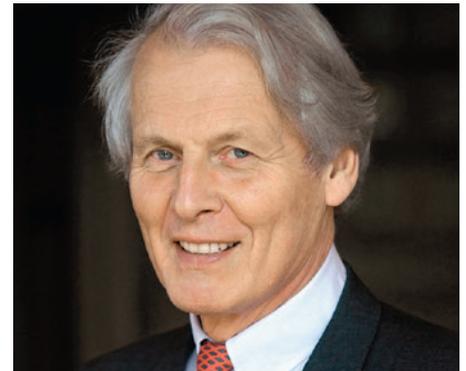
Nachfolge? Fielmann! Wie bereits von ihm angekündigt, holte Günther Fielmann (76), Gründer der gleichnamigen Optikerketten, seinen Sohn in den Vorstand. Marc Fielmann besetzt dort seit Jahresanfang das Ressort Marketing. Zuvor hatte der heute 26-jährige Spross eine Optikerlehre absolviert, an der London School of Economics studiert, in Unternehmen der Branche gearbeitet und in Fielmann-Filialen Kunden beraten. Marc Fielmann ist derzeit mit 9 Prozent am Unternehmen beteiligt, seine jüngere Schwester Sophia (21), die Psychologie studiert, hält ebenfalls Anteile. 71 Prozent der Aktien des börsennotierten Unternehmens liegen in den Händen der Familie. Wie die Nachfolge weitergeht, ist noch offen. Er habe sich keinen festen Termin gesetzt, wann er sich aus dem Vorstandsvorsitz zurückziehen werde, ließ der Senior verlauten. Die Optikerkette erwirtschaftet einen Umsatz von 1,43 Mrd. Euro und beschäftigt 17.000 Mitarbeiter.

Underberg: Magenbitter-Pionier Emil Underberg wird 75 Jahre alt

Der Unterschied zwischen Coca-Cola und einem Underberg? Der Magenbitter werde mit Liebe gemacht, lässt Emil Underberg schmunzelnd wissen. Er lebt sein Geschäft. Tritt er bei einem Unternehmerkongress auf, macht er gleich Marketing, lässt den neuen Kräuterbonbon seines Hauses an alle Teilnehmer ausgeben.

Mit 17 trat er ins Familienunternehmen ein. Parallel macht er sein Abitur in Rheingebirg, lässt sich in Hamburg zum Kaufmann ausbilden, Schwerpunkt: Kräuter und Gewürze.

Links: Eberhard Betzner
Rechts: Anton Graf von Faber-Castell



1964, im Alter von 23 Jahren, wird er geschäftsführender Gesellschafter. Um diese Zeit ist das Eigentum zersplittert, es gibt Zwist, der Jahre dauert. 1981 kann er seinen Cousin Karl-Hubertus Underberg abfinden, fortan führt Emil Underberg die Geschäfte aus einer Hand. Er ist Enkel des Firmengründers, der 1846 den Kräuterbitter in der Verpackung aus Strohpapier erfand. Der ist zwar bis heute das Kernprodukt, über Zukäufe (Asbach, Schlumberger u. a.) wurde das Portfolio aber über die Jahre erweitert. Derzeit erwirtschaftet Underberg einen geschätzten Umsatz von 500 Mio. Euro und beschäftigt 900 Mitarbeiter. Aus der operativen Führung hat sich der Unternehmer zurückgezogen, die in der Schweiz ansässige Holding wird von seiner Tochter Hubertine Underberg-Ruder geführt. Im Februar begeht Emil Underberg seinen 75. Geburtstag.

Olymp: Hemden-Pionier Eberhard Betzner begeht den 80. Geburtstag

Das Motto seiner Feier wählt er zum Geschäft passend: »80 Jahre im Hemd.« Eberhard Betzner ist Hemdenfabrikant, fünfzig Jahre wirkte er an der Spitze von Olymp. Sein Weg beginnt 1953: Nach einer Textillehre tritt er in das vom Vater gerade gegründete Unternehmen ein, 1960 übernimmt er es nach dem Tod des Seniors. Er entwickelt den Betrieb weiter zu einem international tätigen Mittelständler. Parallel führt er ein zweites Leben als Homo Politicus: Für die CDU amtiert er 36 Jahre als Stadtrat und stellvertretender Bürgermeister von Bietigheim-Bissingen.

Ab 1995 bilden der Vater und sein Sohn Marc Bezner (geboren 1963) eine Doppelspitze. Diese läuft ungewöhnlich lange: Erst nach anderthalb Jahrzehnten wird die Übergabe komplettiert – Eberhard Betzner wechselt in den Beiratsvorsitz. Marc Bezner ist fortan alleiniger geschäftsführender Gesellschafter; seine Schwester ist ebenfalls an Olymp beteiligt (745 Mitarbeiter, 224 Mio. Euro Umsatz). Eberhard Betzner beging Ende Dezember 2015 seinen 80. Geburtstag.

Fischer-Werke: Artur Fischer stirbt im Alter von 96 Jahren

Ein Start-up aus dem Jahr 1948: Artur Fischer vertreibt selbstgebaute Webstuhlschalter und elektrische Glühzylinder an die Bauern in der Umgebung. Die baut er aus aufgesammelten Resten von Granatenkartuschen. Noch ahnt keiner, dass der Unternehmer dereinst als »Daniel Dübeltrieb« gefeiert werden würde. Seine Passion ist das Erfinden: Das erste Blitzlicht, dessen Nutzer nichts mehr anzünden müssen, der erste Dübel aus Plastik, Fischertechnik-Baukästen, all das kommt aus der Tüftlerwerkstatt im schwäbischen Tumlingen. Mit seinen Produkten prägt Fischer das Wirtschaftswunder – und baut ein notables Unternehmen auf, das 1980 einen Umsatz von 160 Mio. Euro erwirtschaftet. Mit über 1.100 Patenten wird der Unternehmer einer der produktivsten Erfinder der Welt.

Das Unternehmen leitet seit 1980 sein Sohn Klaus Fischer (65), der Stabwechsel auf die dritte Generation scheiterte vor vier Jahren. Die Anteile des Unternehmens (661 Mio. Euro Umsatz, 4.160 Mitarbeiter) liegen zu 60 Prozent in den Händen des Firmenchefs, zu 40 Prozent bei seinen Söhnen Frank und Jörg Klaus. Unternehmensgründer Artur Fischer starb Ende Januar mit 96 Jahren.

Faber-Castell: Anton Graf von Faber-Castell stirbt mit 74

Dieser Familienunternehmer steht für seine Produkte ein: Er lädt die Presse, lässt sich ein Glas Tinte eingießen – und trinkt es. Damit zeigt er, wie unbedenklich die Farbstoffe sind, die in seiner Stifte-Fertigung verwendet werden. Anton-Wolfgang Graf von Faber-Castell lebte seine Produkte, bereiste die ganze Welt, um das persönliche Gesicht der Marke zu zeigen. Nach Jurastudium und Stationen als Investmentbanker tritt er im Alter von 37 Jahren ins Unternehmen ein. Behutsam und konsequent stärkt er die Marke (»Ich halte nichts von kurzfristigem Profitstreben«), setzt auf Qualität und Luxusprodukte. In seinem Geschäft mit Schreib-, Zeichen- und Kosmetikstiften erwirtschaftet die Firma Faber-Castell einen Umsatz von rund 600 Mio. Euro und beschäftigt 7.500 Mitarbeiter. Der Graf führte das 1761 gegründete Unternehmen in achter Generation. Sein Sohn Charles, ein Bruder Faber-Castells und neuerdings seine zweite Ehefrau Mary sind derzeit in leitenden Positionen tätig. Anton-Wolfgang Graf von Faber-Castell starb Ende Januar im Alter von 74 Jahren.

Loslassen kann man lernen

Unternehmer sehen sich als schnelle, rationale Entscheider. Wenn es darum geht, den Zeitpunkt für das eigene Ausscheiden zu bestimmen und den Prozess sauber zu steuern, sind viele weniger konsequent. Warum werden Unternehmer dieser wichtigen Führungsaufgabe so oft nicht gerecht?

»Ihr werdet mich hier raustragen müssen«, antwortet der 84-jährige Medienmogul Rupert Murdoch, wenn er gefragt wird, wann er denn aufzuhören gedenkt. Molkerei-Chef Theo Müller (76 Jahre) will mindestens bis zu seinem achtzigsten Geburtstag weitermachen. Sich selbst freiwillig eine Altersgrenze zu setzen, solange sie gesund sind und die Arbeit noch Spaß macht, kommt für viele Unternehmer nicht infrage. Andere Unternehmer planen ihre Nachfolge zwar frühzeitig, setzen sie dann aber nicht um. So zum Beispiel Drogeriemarktgründer Erwin Müller. Der hatte schon anlässlich seines 60. Geburtstags verkündet, wie er seinen Ausstieg zu seinem 65. Geburtstag gestalten würde. Heute ist er 76 Jahre und weiterhin gesamtverantwortlicher Geschäftsführer.

Aber warum verlieren visionäre, langfristig denkende Unternehmer ihre Fähigkeit, das Unternehmen für die Zukunft auszurichten, genau dann, wenn es um ihre eigene Person geht? Drei Hauptgründe lassen sich für die Schwierigkeiten vieler Unternehmer beim Thema »Loslassen« ausmachen. Es sind Angst, die fehlende Chemie zwischen Senior und Nachfolger und das Fehlen einer Perspektive für den nächsten Lebensabschnitt. Alle drei Faktoren sind psychologischer Natur und nicht einfach zu lösen.

Angst vor Kontroll- und Anerkennungsverlust

In der Regel verwenden Unternehmer viel Zeit, Aufmerksamkeit und oft, besonders, wenn Headhunter im Spiel sind, viel Geld auf die Auswahl ihrer Nachfolger. Einmal eingestellt, ist dieser bisweilen – trotz guter Unternehmensperformance – nicht mehr gut genug. Die Molkerei Theo Müller ist nicht das einzige Familienunternehmen, bei dem mehrere Fremdgeschäftsführer nach kurzem Intermezzo an der Firmenspitze das Unternehmen wieder verlassen haben. Win-

fried Neun, Gründer und Geschäftsführer der KOM GmbH, erklärt das Phänomen folgendermaßen: »Perfektionismus oder eine übertriebene Erwartungshaltung an den Nachfolger sind typische Beispiele dafür, wie Menschen, die zwar nach außen den Willen zur Veränderung signalisieren, diesen Veränderungsprozess selbst sabotieren.« Der Psychologe und Coach begleitet seit vielen Jahren Veränderungsprozesse in Unternehmen. Zu den Gründen für das Sabotage-Verhalten gehört oft eine uneingestandene Angst, z. B. vor Kontrollverlust oder Anerkennungsverlust. Unternehmertum und Angst passen nicht zusammen. Nur wenige gestehen sich diese Angst ein und können sie dann aktiv überwinden.

Weitere Schwierigkeiten entstehen, wenn die Chemie zwischen Übergebendem und Übernehmendem einfach nicht stimmt. Nachfolger werden nach ihren fachlichen Kompetenzen ausgewählt, seltener nach Sympathiefaktor. Für das Unternehmen mag das richtig sein. Loslassen fällt allerdings leichter, wenn der Nachfolger ähnlich tickt. »Wenn der Übergebende ein beziehungsmotivierter Mensch ist und seine Stärken z. B. bei der persönlichen Kundenbindung hat, der Nachfolger hingegen eher analytisch denkt und seine Stärken im Zahlenwerk hat, fällt es dem Senior meist schwerer, Vertrauen in den Nachfolger zu entwickeln«, erklärt der Psychologe und bezieht sich auf die Denkstilanalyse des US-Wissenschaftlers Ned Herrmann.

Die Logik des Change-Prozesses

Vielfach unterschätzen Unternehmer die psychologischen Implikationen beim typischen Verlauf eines Veränderungsprozesses. Jeder Change-Prozess, also auch eine Nachfolgeregelung, folgt einem typischen Muster (3-Phasen-Modell von Kurt-Lewin, siehe Grafik). In der ersten Phase (Unfreezing) werden die Veränderungspläne mitgeteilt. Die von der Änderung Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen. Dann folgt die Umsetzungsphase (Change), in der neue Prozesse etabliert werden. In der dritten Phase (Refreezing) werden die Prozesse stabilisiert. Während der zweiten Phase sinkt die Per-



»Der Ablöseprozess ist schmerzhaft. Es kommt zu Identifikationsverlust, zu Ernüchterung und Orientierungslosigkeit. Das muss man aushalten können und aushalten wollen.«

Winfried Neun, Psychologe, Unternehmenscoach und Gründer der KOM GmbH

formance im Unternehmen zwangsläufig für einen bestimmten Zeitraum. Nicht selten interpretieren Senioren diesen Einbruch als Zeichen dafür, dass sie den falschen Nachfolger ausgewählt haben, und steuern gegen. Unbemerkt sabotieren sie damit ihren eigenen Nachfolgeprozess.

Die kreativen Möglichkeiten, die Unternehmer finden, um das eigene Nachfolgekonzept zu sabotieren, sind vielfältig. Winfried Neun macht keinen Hehl daraus, dass der Übergabeprozess schmerzhaft ist: »Es kommt zu Identifikationsverlust, zu Ernüchterung und Orientierungslosigkeit. Das muss man aushalten können und aushalten wollen.«

Der neue Aufbruch

Wer es schafft, eine neue, sinnstiftende Aufgabe für die Zeit nach dem Übergang für sich zu entdecken, tut sich in der Regel leichter. Reinhold Festge, bis 2013 Geschäftsführender Gesellschafter beim Maschinenbauer Haver & Böcker, wurde unmittelbar nach seinem Ausscheiden aus der Geschäftsführung Präsident des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau VDMA. Sein Terminkalender war vor und nach der Übergabe der Geschäftsführungsverantwortung an seine beiden Söhne ähnlich voll. Nur eben mit anderen Themen.

Aber nicht jedem gelingt es, eine neue Aufgabe für sich zu identifizieren. Wer persönliche Interessen ein Unternehmerleben lang den Firmeninteressen untergeordnet hat, hat oft keine Herzensthemen entwickelt, auf die er sich nach dem Ruhestand mit Leidenschaft stürzen wird. Golf spielen, Briefmarken sammeln und mit dem Hund spazieren gehen funktionieren für Unternehmer meist nicht. »Ich bin als Pensionär ungeeignet«, sagt Reinhold Würth (siehe auch Lesetipps Seite 22).

Der Senior als Berater

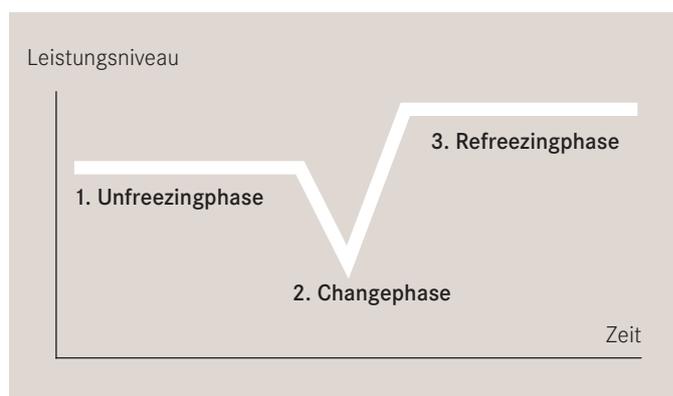
Deswegen wünschen sich viele Inhaber, auch nach der Übergabe an die nachfolgende Generation im Unternehmen tätig zu sein. So auch Lüder Vollers (76 Jahre), Geschäftsführender Gesellschafter der Berthold Vollers GmbH, einem Lager- und Logistikspezialisten aus Bremen. Vollers hat die Gesamtverantwortung im Unternehmen auf mehrere Schultern verteilt. Die Geschäftsführung teilt er sich mit seinem Sohn und zwei Geschäftsführern. Er ist weiterhin für einen Teilbereich zuständig. Alle Verbindungen zum Unterneh-

men zu kappen, kann er sich nicht vorstellen: »Nicht mehr informiert zu sein über das, was im Unternehmen passiert, fände ich schwierig«, sagt er.

Viele Unternehmer möchten wie er auch nach der Übergabe mit dem Unternehmen verbunden bleiben, über eine Rolle als Berater, als Beirat oder in der Verantwortung für einzelne Unternehmensbereiche. »Das kann funktionieren«, erklärt Winfried Neun. »Es setzt aber voraus, dass diese neue Rolle klar definiert ist und von allen Beteiligten, also vom Übergebenden und vom Übernehmenden, so gewollt ist.«

Backseat-Driving, also das heimliche Steuern der unternehmerischen Entscheidungen aus einer Gesellschafter-, Berater- oder Aufsichtsratsposition heraus, hat schon so manche klug geplante Nachfolgeregelung subtil unterlaufen. Wer hingegen verstanden hat, welche psychologischen Aspekte den Ablöseprozess so herausfordernd machen, läuft weniger Gefahr, Fehler dieser Art zu begehen.

Loslassen in drei Phasen – das Change-Modell von Kurt Lewin



Wer während des Nachfolgeprozesses in der Change-Phase aus Angst vor Performance-Verlusten panisch gegensteuert, sabotiert das eigene Nachfolgekonzept.

Nach der Übergabe

Wie Unternehmer ihren dritten Lebensabschnitt gestalten und was genau sie planen, ist wenig bekannt. Eine neue Studie beleuchtet das Thema.

Jeden Monat werden 2.250 Nachfolgen angegangen, jedes Jahr sind es nach Schätzung des IfM Bonn 27.000. Eine große Zahl. Dennoch ist wenig darüber bekannt, wie Familienunternehmer mit dem Loslassen umgehen – und ob sie mit ihrem Ruhestand zufrieden sind. Die PwC/INTES-Studie »Nach der Übergabe: Ich bin dann mal weg!« ergründet dieses Thema erstmals. Befragt wurden 70 Unternehmer, bei denen die Nachfolge einige Jahre zurückliegt oder kurz bevorsteht.

Ein guter Familienunternehmer zu sein heißt auch, rechtzeitig das Ruder zu übergeben. Das haben die für die Studie befragten Übergeber, die ihre Nachfolge bereits abgeschlossen haben, erkannt. Sie haben ihre Nachfolge frühzeitig geregelt und sind mit Mitte 60 aus dem Familienunternehmen ausgeschieden. Dasselbe planen auch jene, denen der Ausstieg noch bevorsteht. Dominierendes Motiv für den anstehenden Rückzug: Platz für die neue Generation machen (69 %). Zwar geben auch 66 % das Erreichen des Rentenalters an, doch werden die Unternehmer zum Zeitpunkt ihrer geplanten Übergabe erst 65 Jahre alt sein, zwei Jahre jünger als das aktuelle gesetzliche Rentenalter.

Der Übergabe sehen die Unternehmer mit einem lachenden und einem weinenden Auge entgegen: Zwar freuen sich 53 %, weil sie viele Ideen haben, wie sie ihren Lebensabend gestalten werden. Dennoch können sich drei Viertel der befragten Unternehmer ein Leben ohne Arbeit gar nicht mehr vorstellen. Und 37% wird die Trennung von ihrem Unternehmen schwerfallen.

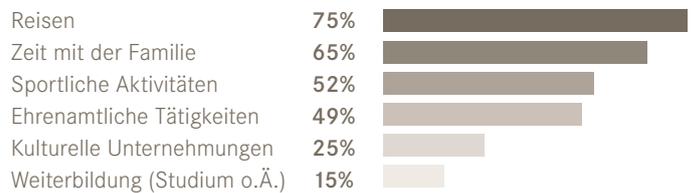
Für alle Übergeber bedeutet Rückzug aus der Geschäftsführung nicht zugleich Rückzug aus dem Familienunternehmen: Sie wollen durchschnittlich fast 22 Stunden pro Woche für das Unternehmen arbeiten, fast 20 % sogar mehr als 40 Stunden. Und mehr als 30 % haben auch keinen festen Austrittstermin im Blick. Von Müßiggang keine Spur.

Familienunternehmer zu sein, endet eben nicht – wie bei einer Festanstellung – mit dem Rentenalter. Vielmehr wollen die Familienunternehmer im Ruhestand ihr Wissen weiterhin zur Verfügung stellen. Diese Bereitschaft hilft den Übergebern, ihren Alltag als Rentner zu strukturieren, und den Nachfolgern, die sich vielfach

wünschen, dass der Senior sein Know-how und seine Expertise weiter einbringt.

Unabhängig davon, ob die Unternehmer nach der Übergabe noch arbeiten wollen oder nicht: Beide Gruppen möchten nach ihrem Rückzug verstärkt Reisen (75 %), Zeit mit der Familie verbringen (65 %) und mehr Sport treiben (52 %). Nahezu jeder Zweite will sich ehrenamtlich engagieren.

Welchen Freizeitaktivitäten wollen Sie nach Ihrem Rückzug (verstärkt) nachkommen?



Trotz der gewonnenen Zeit für jene Tätigkeiten, für die sie während ihrer aktiven Schaffensphase keine Gelegenheit haben oder hatten, erwarten lediglich jene Unternehmer im Ruhestand zufriedener zu sein, die schon vorab viele Ideen für die Gestaltung ihrer freien Zeit haben.

Ergo: Unternehmer sollten schon während ihrer aktiven Schaffensphase überlegen, wie sie ihre Zeit nach dem Ausstieg gestalten und viele Ideen entwickeln, um Erfüllung auch außerhalb der Arbeit zu finden. Die frei gewordene Zeit können sie dann nutzen, um diese Pläne in die Realität umzusetzen. Ganz nach Udo Jürgens: »Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an!«



Die von der INTES Akademie für Familienunternehmen und PwC herausgegebene Studie »Nach der Übergabe« können Sie hier herunterladen: www.intes-akademie.de/uebergabe

VON ULRIKE GOTTHARDT

Resilienz

Führungskräften wird ein immer höheres Maß an Flexibilität unter entgrenzten Zeit- und Konkurrenzbedingungen abverlangt, was ihre psychische Widerstandsfähigkeit auf den Prüfstand stellt. Was müssen sie können, um dennoch gesund, motiviert und leistungsfähig zu bleiben?

Die Schlüsselkompetenz der Zukunft heißt Resilienz. Ursprünglich vom lateinischen Wort »resilire« (abprallen, zurückspringen) stammend, wurde der Begriff zunächst zur Beschreibung von Materialeigenschaften verwendet, um deren Elastizität unter Belastungsdruck zu beschreiben. Als Antwort auf das medial inflationär beschriebene Burn-out-Syndrom und das assoziierte Wort Stress wird nun die Fähigkeit zur Resilienz als Schutz- und Erfolgsfaktor zunehmend erkannt.

Entsprechend haben sich in 2014 Mediziner, Psychologen und Sozialwissenschaftler in Mainz zusammengetan und das europaweit erste Zentrum zur Erforschung der Resilienz (DRZ) gegründet.

Begonnen hat das Interesse an Resilienz mit den Ergebnissen der Forscherin Emmy Werner, die in den 1950er Jahren mit ihrer berühmten 40-jährigen Langzeituntersuchung an 698 Kindern auf Kauai (zur Inselgruppe Hawaii gehörend, Anm. d. Red.) belegte, dass es auch unter widrigsten sozialen Umständen gelingen kann, seelisch unbeschadet zu bleiben. Sie identifizierte, was dem Drittel der resilienten Kindern geholfen hatte, an den Widrigkeiten ihrer Lebensumstände zu wachsen, statt daran zu zerbrechen. Bis 2002 kristallisierten Karen Reivich und Andrew Shatté sieben resilienzstärkende Faktoren heraus:

Resilienz gründet erstens auf *Optimismus und Zuversicht*. Die Annahme, dass die Dinge einen guten Ausgang nehmen, stärkt. Zwei-

tens ist die Erfahrung der *Selbstwirksamkeit* zentral. Das bedeutet, dass die Ereignisse in einer sauberen *Kausalanalyse* (drittens) in Bezug zum eigenen Handeln gesetzt werden können und dass es gelingt, den eigenen Entscheidungen und Fähigkeiten dabei einen maßgeblichen Stellenwert zuzuschreiben. Resiliente Menschen richten ihr Leben auf ein höheres Ziel hin aus. Genau diese *Zielorientierung* ermöglicht es ihnen, ihre impulsiven Bedürfnisse in Versuchungssituationen hintenanzustellen. Sie üben damit (fünftens) *Impulskontrolle* aus, die der Disziplin im deutschen Sprachraum verwandt ist. Nicht verwechselt werden damit darf die *Emotionskontrolle* (sechstens), die eine Steuerung von wahrgenommenen Affekten beschreibt und damit maßgeblicher Bestandteil der gerade für Führungskräfte unabdingbaren Selbststeuerung ist. Last but not least ist siebentens die *Empathie* ein Resilienzfaktor – sie beschreibt die Fähigkeit, sich in seine Mitmenschen und deren Perspektiven hineindenken und -fühlen zu können und sich selbst somit als Teil einer sozialen Gemeinschaft wahrzunehmen.

Auf dieser Grundlage veröffentlichte die APA (American Psychological Association) praktische Empfehlungen mit dem Titel »Road to Resilience« zur Stärkung der Resilienz. Sie zielen stark auf eine aufgeschlossene innere Haltung gegenüber Wandel hin, der als Bestandteil des Lebens akzeptiert werden soll. Sie ermutigen den Einzelnen, Krisen als Chancen für persönliches Wachstum zu betrachten, und raten zu einer offensiven Pro-



blembewältigung mit Verantwortungsübernahme. Dabei laden sie zu einer distanzierteren Perspektive auf Belastendes ein und stellen die eigene Ziel- und Zukunftsorientierung als übergeordnet hilfreich hin. Einen zentralen Stellenwert bekommen dabei die Bedeutung sozialer Beziehungen und das zu fördernde Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Resilienz ist auch nach dem 2004 postulierten und auf Konstrukten der positiven Psychologie basierenden Führungskonzept des US-amerikanischen Managementwissenschaftlers Fred Luthans ein wesentlicher Bestandteil des Erfolg und Mehrwert generierenden sogenannten »Psychologischen Kapitals« (Psycap).

Das Ausmaß an Resilienz begünstigt psychische wie physische Gesundheit, weil es den souveränen Umgang mit Stressfaktoren bestimmt. Als (Selbst-)Führungsinstrument ist Resilienz somit zukünftig unverzichtbar. Über das Individuum hinaus etablieren sich längst Konzepte zur »organisationalen Resilienz«. Sie könnten über Wohl und Wehe der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Ein guter Grund mehr, sich damit über den persönlichen Nutzen hinaus näher gewinnbringend zu beschäftigen.



Dr. Ulrike Gotthardt arbeitet als Fachärztin in eigener Praxis und ist als Beraterin für Consulting Impact tätig.

Kontakt: gotthardt@consulting-impact.com

Vom Ideal noch weit entfernt

Wenn Familienunternehmen von Familienführung auf Fremdführung umschalten, geschieht dies selten professionell. Im Zusammenspiel zwischen Inhabern und Fremdmanagern steckt ungenutztes Potenzial.

Die Unternehmerfamilie Müller ist zufrieden. Nach jahrelangen internen Streitigkeiten hat sich der Geschäftsführende Gesellschafter Max Müller entschieden, in den Beirat zu wechseln. In Zukunft soll die Firma von einem nicht aus der Familie stammenden Manager geführt werden. Den zu finden, sei kein Problem, versichert der beauftragte Personalvermittler. Zwei Jahre später ist das Konzept gescheitert: Der Vertrag mit dem neuen Manager ist »in beiderseitigem Einvernehmen« aufgelöst, Mitarbeiter und Kunden sind verunsichert, die Gesellschafter ratlos.

Kein Einzelfall. Wenn Familienunternehmen von Familienführung auf Fremdführung umschalten, geschieht dies selten professionell und gut vorbereitet. Die Folgen sind erheblich: Beide Seiten machen vermeidbare Fehler, erzeugen erhebliche »Transaktionskosten« und nicht selten hohe Verluste – ökonomisch und emotional.

Dabei sind die Ursachen des Fehlverhaltens ziemlich gleichmäßig verteilt. Unternehmerfamilien, die von Familienführung auf Fremdführung umsteigen, erkennen zwar die Vorzüge fortfallender Rivalität und Interessenkonflikte, übersehen aber meist, dass in der Trennung von Inhaberschaft und Führung neue, andere Konflikte lauern. Betriebswirte nennen das Prinzipal-Agenten-Konflikt und meinen den Verlust einer natürlichen Interessenidentität zwischen Unternehmensinhabern und Unternehmensführung. Wie man damit umgeht, hat die Unternehmerfamilie nicht gelernt.

Auf der anderen Seite sieht es nicht besser aus. Vor allem Manager, die aus der Welt der Publikumsgesellschaften kommen, sind nicht darauf vorbereitet, was es heißt, mit einem dominanten Inhaber zu leben. Typische Fremdmanager sind anders sozialisiert. »Publikumsgesellschaften gehören dem Management, Familienunternehmen der Familie,« hat der deutsche Spitzenmanager Martin Richenhagen den Unterschied einmal beschrieben. Gut vorbereitet sind die meisten Manager auf diesen Kontextwechsel nicht.

Die Folge sind wechselseitiges Unverständnis, Sprachlosigkeit, Ärger und enttäuschte Erwartungen. Berndt-Michael Winter, langjähriger Chef von Stefan Quandts Beteiligungs-Holding DELTON, hat unlängst

in kleiner Runde die provozierende Frage gestellt: »Was wäre eigentlich, wenn Fremdmanager und Familieninhaber wüssten, wie sie auf den jeweils anderen wirken?« Sie wissen es oft nicht und so bleiben große Potenziale ungenutzt. Statt dessen eskaliert die Enttäuschungs-spirale, am Ende steht nicht selten die Trennung. Und die ist teuer – für beide Seiten. Dabei ließe sich das leicht verhindern, wenn Fremdmanager und Familie jeweils fünf einfachen Regeln folgten.

5 Regeln für Fremdmanager

1. Respekt: Ob es nun gefällt oder nicht: Die Familie ist der Eigentümer des Familienunternehmens. Sie bezahlt am Ende die Rechnung – im Guten wie im Bösen. Deshalb hat sie das letzte Wort und steht ganz oben auf der Hierarchieleiter. Wem das nicht gefällt, der ist fehl am Platz in einem Familienunternehmen.

2. Verständnis: Wer als Manager bei einem Familienunternehmen anheuert, braucht ein spezielles Wissen. Kenntnisse und Verständnis über das Unternehmen und seinen Markt sind unverzichtbar, aber nicht genug. Der Manager im Familienunternehmen sollte auch wissen, wie Familienunternehmen funktionieren und was ihre Besonderheiten ausmacht. Und er muss seine Inhaber kennen: Was sind das für Menschen? Was sind ihre Ziele, ihre Werte, ihre Kultur und ihre Erwartungen? Wie sehen sie ihre Rollen und wie meine? Welche Governance gibt es und wie wird sie gelebt?

3. Identifikation: Nur mit diesem Wissen kann ein externer CEO die entscheidenden Fragen stellen: Kann ich mich mit diesem »Auftrag« identifizieren? Bin ich bereit, die Rolle als »Treuhänder« für diese Familie zu übernehmen und ihren Vorstellungen zum Erfolg zu verhelfen? Nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft?

4. Interaktion: Die legitimen Erwartungen eines dominanten Inhabers richten sich nicht nur auf Performance, sondern auch auf Mitwirkung, auf Einbeziehung. Zum unverzichtbaren Pflichtenheft des Fremdmanagers im Familienunternehmen gehört deshalb auch die wertschätzende Interaktion, der vertrauensvolle und regelmäßige Austausch mit der Familie und ihren Repräsentanten. Ohne sie kann



das Vertrauen nicht gedeihen, das es braucht, damit die Verbindung zwischen der Inhaberfamilie und ihrem Unternehmensführer langfristig erfolgreich ist.

5. Rollen und Regeln: Damit dies gelingt, braucht es klare und vereinbarte Regeln über die jeweiligen Rollen und die mit ihnen verbundenen Inhalte, Rechte, Pflichten und Erwartungen. Dazu die Bereitschaft, die eigene Rolle auszufüllen und in ihrem jeweiligen Rahmen zu verbleiben. Das ist eine hohe Kunst. Sie erfordert professionelles Können, Disziplin und Selbstbeschränkung auf beiden Seiten.

5 Regeln für Inhaber(familien)

1. Respekt: Aufseiten der Inhaberfamilien sieht es nicht viel anders aus. Auch hier geht es zunächst einmal um Respekt vor der Rolle des anderen. Der Fremdmanager an der Spitze eines Familienunternehmens ist nicht bloß »ein Jockey, der froh sein darf, dass er unser tolles Pferd reiten darf«. Die Familie sucht den wichtigsten Menschen für den Erfolg ihres Unternehmens. Und sie hat ihn – aus welchen Gründen auch immer – in ihren eigenen Reihen nicht gefunden. Deshalb kann auch die Familie froh sein – froh darüber, »einen tollen Jockey für ihr Pferd gefunden zu haben«. Eine Familie, die nicht imstande ist, einem Manager von außen mit dieser Haltung zu begegnen, hat im »War for Talents« keine Chance.

2. Verständnis: Ebenso wie der Manager braucht auch die Familie im Umgang mit externen Managern neues Wissen. Sie muss verstehen, dass es einen natürlichen Prinzipal-Agenten-Konflikt gibt, und darf es nicht für einen Charakterfehler halten, wenn der Fremdmanager nicht in erster Linie an den ökonomischen und nichtökonomischen Interessen der Familie, sondern an seinen eigenen ausgerichtet ist. Und sie muss versuchen, auf diesem Wissen aufbauend ein Anreizsystem zu schaffen, mit dem sie die beste Besetzung für ihren Spitzenjob findet und bindet.

3. Eine gute Governance: Willkür ist für jemanden, der seinen persönlichen Lebenserfolg mit dem Unternehmen verknüpft, nicht attraktiv. Ohne eine professionelle Governance wird man deshalb keine Spitzenkräfte gewinnen können. Die Eckpfeiler dieser Governance sind rasch benannt: Sie bestehen aus einem klaren Anforderungs- und Rollenprofil, sauber strukturierten Checks and Balances der einzelnen Organe, dazu klaren Zielvereinbarungen und daraus abgeleiteten Vergütungssystemen.

4. Ökonomische Anreize: Geld ist vielleicht nicht alles, aber es ist ganz sicher ein wichtiger Baustein im Wettbewerb um die besten Köpfe. Um dort bestehen zu können, muss die Vergütung im Familienunternehmen marktüblich sein, und zwar in der Höhe und in der Struktur.

Um das geforderte Alignment der Interessen von Inhabern und Führung zu gewährleisten, sollte die Vergütung der Top-Führungskraft sich zusätzlich an den wirtschaftlichen Interessen der Inhaber ausrichten. Weitaus wichtiger als hohe Festvergütungen sind deshalb die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile. Wenn die Gesellschafter an jährlichen Ausschüttungen interessiert sind, sollten sie die kurzfristige Erfolgskomponente ihres CEO an das ausschüttungsfähige Ergebnis knüpfen. Und wenn den Gesellschaftern an langfristiger Wertsteigerung und am Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit gelegen ist, dann sollten sie langfristige Incentivierungssysteme schaffen, die den CEO an der Erreichung genau dieser Ziele wirtschaftlich beteiligen. Systeme, die dies gewährleisten, gibt es genug. Am guten Willen, sie zu implementieren, fehlt es hingegen noch allzu oft.

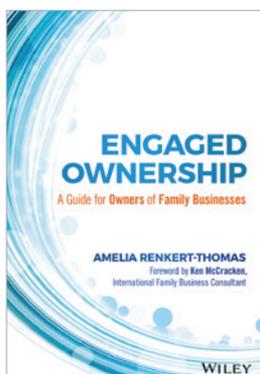
5. Wertschätzender Umgang: Familienunternehmen haben einen unschätzbaren Systemvorteil. Sie können neben ökonomischen auch emotionale Anreize bieten. Denn wo ein dominanter Inhaber vorhanden ist, existiert auch die Chance, eine enge persönliche Bindung entstehen zu lassen. Eine Bindung, die auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung beruht und die im Zweifel als weitere »Austrittsbarriere« gegen konkurrierende Angebote aus dem Markt wirkt. Ein Fremdmanager, der sich der Familie verbunden fühlt, sich vielleicht sogar irgendwann einmal als »Familienmitglied h.c.« sehen darf, ist ganz sicher eher geneigt, im Zweifel im Interesse der Familie zu handeln, als jemand, in dem die Familie nur einen »(über) bezahlten Söldner« sieht.

Keine Frage: Es gibt noch viel zu tun im Verhältnis zwischen Inhabern von Familienunternehmen und ihren Managern. Aber es lohnt sich – ökonomisch und emotional.



Prof. Dr. Peter May ist Geschäftsführender Gesellschafter der PETER MAY Family Business Consulting, Gründer der INTES und Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

Kontakt: p.may@petermay-fbc.com



Engaged Ownership. A Guide for Owners of Family Businesses

von Amelia Renkert-Thomas, Englisch, Wiley-Verlag, 195 Seiten, Preis: 32 Euro, Leseprobe und Bezug: tinyurl.com/owner-book

Dieses Buch führt in die Welt, wie sie wirklich ist: Manche Eltern bangen und hadern, ob sie ihrem Sohn wirklich die Nachfolge antragen sollen. Oder: Die Familie führt das Geschäft erfolgreich, aber jeder Governance-Berater würde die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Oder: Der Nachfolger spricht nach außen hin von »gelungener Übergabe nach Plan«, aber im Büro ringt er oft mit seinem 71-jährigen Vater, der immer noch alles wissen und entscheiden will.

Amelia Renkert-Thomas, die Autorin, ist in diesen Themen zu Hause: Als Spross der fünften Generation weiß sie, dass das Bild vom perfekten Familienunternehmen nur in Presstexten und Hochglanzmagazinen existiert. Wie zum Nachweis dessen lässt sie die Geschehnisse der fiktiven Familie Owen, Inhaber der Firma Owen, vor dem Auge des Lesers entstehen. Hier wird das ganz normale Leben einer alten, verzweigten Unternehmerfamilie gespiegelt. Erkenntnis: Gut, stabil, alles geregelt, diesen Zustand gibt es für Unternehmerfamilien immer nur vorübergehend – am Horizont nähert sich stets schon die nächste Herausforderung.

Die zu bewältigen, dabei hilft dieses Buch immens. Seine Empfehlungen sind so gut und richtig wie in anderen Ratgeberbüchern auch: Gesellschafter qualifizieren. Die Familie an einen Tisch bringen. Das Familientreffen organisieren und zu Ergebnissen führen. Kapital beschaffen, wenn die Familie keines aufbringen kann. Führungsregeln setzen,



die voranbringen, nicht behindern. In der Familie über Themen reden, die in allen Köpfen nagen, die aber bislang keiner angesprochen hat.

Was das Werk aber außergewöhnlich macht, sind zwei Punkte: Realismus und Einfachheit. Renkert-Thomas' Buch kann jeder ohne schlechtes Gewissen lesen, weil immer von ganz normalen Unternehmen die Rede ist, mit allen Stärken, Chancen, Versäumnissen und Schwächen. Zudem spricht sie zu ihren Lesern in einer Klarheit, die von Büchern vergleichbaren Inhalts nur selten erreicht wird. Empfehlenswert!



Reinhold Würth. Der Patriarch in seiner Verantwortung

von Claus Detjen, Frankfurter Allgemeine Buch, 189 Seiten, Preis: 24,90 Euro

»Schraubenkönig« und »harter Hund«, mit diesen Etiketten wird er bedacht, wenn die Presse über ihn schreibt. Solche Artikel aber, oft kaum länger als ein paar Absätze, lassen uns Reinhold Würth nicht wirklich kennenlernen. Ihn tiefer zu ergründen, als Persona, das machte sich Claus Detjen zum Auftrag. Er und Würth, fast jahrgangsgleich, trafen sich zu Gesprächen, die das Buch im Frage-Antwort-Format dokumentiert. Darin gibt Reinhold Würth seltene Einblicke in sein Innerstes. Zum Beispiel seine brennende Leidenschaft für das Verkaufen. Als 14-Jähriger eroberte sie ihn, nachdem sein Vater zuvor den Schulabbruch erzwungen hatte. Noch heute steht er gerne um fünf Uhr morgens auf, damit er, einen seiner 30.000 Verkäufer begleitend, um sieben Uhr den ersten Kundentermin machen kann. »Ich bin als Pensionär ungeeignet«, bekundet der heute

80-Jährige, der sich »Vibrant Curiosity« (übers.: vibrierende Neugier, Anm. d. Red.) zum Motto gemacht hat. Sein Erfolg paart sich mit Momenten, die den Lebenshungrigen zweifeln lassen: Durch den vermeidbaren Fehler eines Arztes verliert er die Aussicht, seinen Sohn Markus wie erhofft zum Nachfolger heranwachsen zu sehen. »Das bleibt als dauerhafter Schmerz«, sagt Würth.

Reinhold Würth offenbart sich Detjen als politischer Mensch. Er ist besessen davon, die Kräfte zu verstehen, die die Welt von morgen prägen. Dafür liest er jeden Tag mehrere Zeitungen, lässt keine Minute ungenutzt, Fragen an Menschen zu stellen, denen er gerade gegenüber sitzt. Dieser Hunger treibt auch seine Reiselust an. In den 1950er Jahren war es die erste Fahrt im Opel Olympia an die Ostsee, die ihn staunen ließ, heute ist es der Flug nach Alaska in seinem Falcon-Jet, den er selbst steuert. Sein Wirken ist ein Feldzug: Je weiter er seine Kreise zieht, desto mehr Länder werden Teil des Marktes der Firma Würth. Dieser breite Blickwinkel macht den Unternehmer zu einem Anwalt der Freiheit. Er verurteilt die Rolle des Staates als Vollkasko-Versicherungsunternehmen – ein zu hohes Maß an Fürsorge zerstöre, sagt Würth, Fantasie, Initiative und Entwicklungschancen.

Dieses Würth-Buch ist reich an Inhalt, aber der Leser findet schwer hinein. Seine Gestaltung lockt nicht, dem Gesagten fehlt die richtige Form. Uninteressantes wird mitunter überlang präsentiert. Für jeden Leser, der das Material filtern kann, ist die Lektüre dennoch lohnend.



INHABER-STRATEGIETAGE

Die nächsten Inhaberstrategietage finden vom 6. bis 8. Juli 2016 am Tegernsee statt.

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Unternehmen

IT-Strategie

Vom Kellerkind zum Zukunftsmotor
6. April 2016 in Hamburg

Markenführung in Familienunternehmen

Wie viel Potenzial steckt in meiner Marke?
12. April 2016 in Frankfurt/M.

Fremdmanagement

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren
14. April 2016 in Frankfurt/M.

Die Gefahr der Anteilszersplitterung

Entscheidungsfähigkeit sichern und
Kinder fair behandeln
9. Mai 2016 in Kassel

Von der Strategie zum Cockpit

Strategie-Check und wichtige Kennzahlen
10. Mai 2016 in Kassel

Finanz-Check

Zwangsjacke oder Maßanzug?
12. Mai 2016 in Kassel

Wie lese ich (m)eine Bilanz?

20. Mai 2016 in Köln

Führen – Fordern – Coachen

mit System!
23. Mai 2016 in Köln und
8. Juni 2016 in Wien
mit Boris Grundl

Preise sind Chefsache

Wie Sie durch eine professionelle Preispolitik
Ihr Ergebnis steigern!
6. Juni 2016 in Hamburg

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Vorbereitung, Strategieauswahl,
Verhandlungspsychologie
7. Juni 2016 in Hamburg

Positive Leadership

Stärken stärken, Flow erzeugen, Sinn geben
8. Juni 2016 in Hamburg
mit Prof. Dr. Utho Creusen

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Familie

Jugendzeit – Umbruchzeit

Was können wir als Eltern (noch) beitragen?
19. Mai 2016 in Köln

Die internationale Unternehmerfamilie

Leben, arbeiten und investieren im
Ausland – rechtliche und steuerliche
Konsequenzen
24. Mai 2016 in Köln

Inhaber-Strategietage 2016

Die Kernfragen Ihrer Familie gemeinsam
beantworten und ein stimmiges Zukunfts-
konzept entwickeln
6. bis 8. Juli 2016 am Tegernsee

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

im Bereich Persönlichkeit

Bewegung ist Leben

8. April 2016 am Tegernsee
mit Lauflegende Thomas Wessinghage

Die Kraft der Rhetorik

Menschen begeistern und überzeugen
13. April 2016 in Frankfurt/M.
mit René Borbonus

Stark im Stress

Eigene Stressmuster erkennen, Stress-
resistenz stärken und Burnout verhindern
9. Juni 2016 in Hamburg
mit Dr. Ulrike Gotthardt

Persönliche Spitzenleistungen

Private und berufliche Veränderungs-
prozesse gestalten
12. Juli 2016 in München
mit Dieter Lange

FÜR DIE NEXT GENERATION

in Familienunternehmen

Bühnen-Workshop »Starker Auftritt«

Sicheres und authentisches Auftreten als
Nachfolger
8. bis 10. April 2016 in Berlin

Vermögens-Workshop

»Unser (Familien-)Vermögen«
Eine Einführung in den Umgang mit
Geld und Vermögen
3. bis 5. Juni 2016 in Frankfurt/M.

FÜR BEIRÄTE

in Familienunternehmen

Vertiefungslehrgang I

Spezialwissen und Handwerkszeug für Analyse,
Kontrolle, Vergütungsfragen, Finanzierung,
Haftung und Compliance
18. bis 19. Mai 2016 in Essen

Vertiefungslehrgang II

Konzepte zur strategischen Begleitung und
strategische Kennzahlen
4. bis 5. Juli 2016 in Essen



Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung

unter Telefon 0228/36780-61
oder unter www.intes-akademie.de/
anmeldeformular

INTES

Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg

www.intes-akademie.de

www.facebook.com/INTES.Akademie



INTES

Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

INTES-BETEILIGUNGSNETZWERK

FAMILIENUNTERNEHMEN INVESTIEREN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Wir bringen unternehmerisches Kapital und kapitalsuchende Familienunternehmen zusammen.

Sprechen Sie uns an:
Telefon 0228/36780-62

Weitere Informationen unter:



www.intes-akademie.de/beteiligung