Inhaltsverzeichnis

		Seite
Geleitwort		1
Danksagung		4
Teil 1: Grundlagen und Erfolgsfaktoren		
I.	**Einführung**	6
II.	**Zielsetzung und Zielgruppe dieses Buches**	9
III.	**Durchgeführte Umfrage**	11
	1. Umsatzgröße und Anzahl der Mitarbeiter	11
	2. Rechtsform	12
	3. Branchenzugehörigkeit	13
	4. Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz 2016	14
	5. Generation, in der sich das Unternehmen in Familienbesitz befindet	15
	6. Position der Befragten im Unternehmen	15
	7. Zusammensetzung der Geschäftsführung/des Vorstands	16
	8. Erfahrung mit familienexternen Geschäftsführern bzw. Vorständen	17
IV.	**Begriffserläuterungen**	19
	1. Familienunternehmen	19
	2. Mittelstand	20
	3. Nachfolge	20
	4. Gesellschafter, familienexterner Manager und Unternehmensleitung	21
V.	**Formen des familienexternen Managements**	23
	1. Hybride Familienunternehmen	23
	2. Durch familienexternes Management dominierte Familienunternehmen	29
	3. Dauer- oder Übergangslösung	29
	3.1. Auf Dauer angelegt	30
	3.2. Interims- oder Überbrückungslösung	30
VI.	**Vor- und Nachteile eines familieninternen Managements**	33
	1. Was sagen Lehre und Forschung	33
	2. Stimmen aus der Umfrage	34
	2.1. Aus der Sicht des geschäftsführenden Gesellschafters/familieninternen Vorstands	35
	2.2. Aus der Sicht des familienexternen Geschäftsführers/Vorstands	36
VII.	**Anlässe für ein familienexternes Management**	38
	1. Unternehmensgründe	38
	2. Die Sphäre des Gesellschafters betreffende Gründe	39
	3. Spezifische Sondersituationen	41

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1157103642

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

VIII. Typische Hürden auf dem Weg zu einem erfolgreichen familienexternen Management 44
1. Operative Einmischung der Vorgänger 44
2. Unausgewogenheit von Vertrauen und Kontrolle 45
3. Unrealistische Erwartungen an das familienexterne Management 45
4. Fehlende Wertekompatibilität 46
IX. Die Zwischenschaltung eines Beirats 48
X. Die Rekrutierung eines familienexternen Managements 57
1. Grundsätzliches 57
2. Die Erwartungen des Gesellschafters 58
3. Die Festlegung des Anforderungsprofils 60
3.1. Persönliche Anforderungen 61
3.2. Anforderungen in besonderen Fällen 70
3.2.1. Anforderungen an einen familienexternen Manager bei einer Überbrückungslösung 70
3.2.2. Gründe für das Scheitern einer Überbrückungslösung anhand zweier Beispiele aus der Praxis 71
3.2.3. Anforderungen bei einer Sanierung 74
3.3. Fachliche Anforderungen 75
3.4. Sonstige Anforderungen 79
3.5. Drei praktische Beispiele von Anforderungsprofilen 80
4. Die Erwartungen des familienexternen Managers 83
5. Die Kandidatenauswahl 86
5.1. Kandidaten aus den eigenen Reihen 89
5.2. Ablauf des Suchprozesses 92
6. Das Auswahlgremium 97
7. Die Vertragsverhandlungen 101
7.1. Ausgestaltung des Anstellungsvertrags mit dem familienexternen Manager 101
7.2. Geschäftsordnung 107
XI. Die Verständigung über gemeinsame Ziele 111
1. Werte des (Familien-)Unternehmens – Verhaltenswerte 111
2. Werte des (Familien-)Unternehmens – Leistungswerte 112
3. Familienexterne Manager in die Pflicht nehmen 114
XII. Die Kommunikation des Nachfolgeübergangs 116
1. Interne Kommunikation 117
1.1. Gesellschafter und Gesellschafterfamilie 117
1.2. Mitglieder des Beirats 117
1.3. Führungskräfte und Mitarbeiter 118
1.4. Niederlassungen und Tochtergesellschaften im In- und Ausland 119
1.5. Arbeitnehmervertretung 119

2. Externe Kommunikation 119
2.1. Lieferanten 120
2.2. Kunden 120
2.3. Kreditgebende Banken 120
2.4. Weitere Partner des Unternehmens 121
XIII. Die Vergütung des familienexternen Managers 122
1. Fixe und variable Vergütung 122
1.1. Fixvergütung und Zusatzleistungen 122
1.2. Kurzfristige Erfolgsprämien/-tantiemen 123
1.3. Long Term Incentives 124
2. Die Kapitalbeteiligung von familienexternen Managern 125
XIV. Die Integration des familienexternen Managers 130
1. Die Einführung 130
2. Die Einarbeitung 131
3. Die Anforderungen an den Gesellschafter 132
4. Anforderungen an das Verhalten des familienexternen Managers 137
5. Der Rückzug des geschäftsführenden Gesellschafters aus der Unternehmensleitung 139
6. Ein spannendes Phänomen: Es braucht mehr als einen Anlauf 142
XV. Die Arbeit des familienexternen Managers nach der Integration 146
1. Evolution oder Revolution 146
2. Demut oder Macht 148
XVI. Die Aufgaben des Gesellschafters bei der Installation eines familienexternen Managements 149
1. Normative Führung des Managements durch klare Vorgabe von Werten 149
2. Vorgabe der strategischen Rahmenbedingungen 150
3. Kontrolle der Unternehmensleitung 151
XVII. Empfehlungen 153
1. Erfolgsfaktoren für ein familienexternes Management 153
2. Erfolgsfaktoren für den Gesellschafter und das Familienunternehmen 155
3. Anreizmechanismen für eine langfristige Bindung 157
4. Ratschläge und Tipps der Befragungsteilnehmer 159
4.1. Aus der Sicht der geschäftsführenden Gesellschafter/familieninternen Vorstände 161
4.2. Aus der Sicht der familienexternen Geschäftsführer/familienexternen Vorstände 163
XVIII. Fazit und Schlusswort 165

Teil 2: Erfahrungen und Perspektiven aus der Praxis

I. Interviews mit Gesellschaftern 169

Hans Digel – DIGEL AG
Es gibt nicht die eine Anforderung, sondern einen ganzen Blumenstrauß an Anforderungen 170

Felix Greiner – WM SE
Ein großer Freiraum zahlt sich aus 175

Dr. Johannes Pieroth – WIV WEIN International AG
Freiraum als zwingende Voraussetzung 179

Kristina Salamon – Dr. Peters Group
Es war ein langer und beschwerlicher Weg, aber es hat sich gelohnt! 184

Gerd Steinweg – Zwirnerei an der Wutach GmbH
Der Charme einer gemischten Geschäftsführung 188

Carola Weger – Biesterfeld AG
Unser familienexterner Manager muss ein starker Unternehmertypus sein! 192

II. Interviews mit geschäftsführenden Gesellschaftern 195

Christian Busch – Walbusch Walter Busch GmbH & Co. KG
Auch die Gesellschafter müssen an sich arbeiten, um für sehr gute angestellte Geschäftsführer als Arbeitgeber attraktiv zu sein 196

Martina Effenberger – EFCO Maschinenbau GmbH
Notfalls auch mal die Zähne zusammenbeißen 201

Eugen Müller – Meyle+Müller GmbH+Co. KG
Für mich zählt ein starkes Team 206

Paul Niederstein – The Coatinc Company Holding GmbH
Wir suchen Querdenker 211

Jan Schmidt-Krayer – Schmidt + Clemens GmbH + Co. KG
Wir rekrutieren Führungskräfte zunehmend aus dem eigenen Personalbestand 216

III. Interviews mit familienexternen Managern 221

Dr. Andreas Bastin – Masterflex SE
Mit Fingerspitzengefühl das Unternehmen neu ausrichten 222

Martin Bayer – RAUMEDIC AG
Wir sind ein Konzernunternehmen – mit deutlich mittelständischen Abläufen 225

Diana Ferro – MedSkin Solutions Dr. Suwelack AG
Für meine Arbeit brauche ich Freiraum und Vertrauen 230

Andreas Heumüller – Bartscher GmbH
Verbindlich und vor allem für beide Seiten gestaltbar am Ball bleiben 234

Thorsten Heuser – Emons Spedition GmbH
Als CFO bin ich das Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern 242

Anhang

I. Interview-Fragebogen 248
II. Beispiel für ein Positionsprofil eines kaufmännischen Geschäftsführers 251
III. Beispiel für ein Positionsprofil eines Geschäftsführers Vertrieb/Marketing 255
IV. Beispiel für eine Beiratsordnung 258
V. Beispiel für eine Geschäftsordnung 263
VI. Beispiel für einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsführung 271
VII. Muster eines Geschäftsführervertrags 274

Stichwortverzeichnis 284
Abbildungsverzeichnis 287
Abkürzungsverzeichnis 290
Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturempfehlungen 291
Der Autor 297