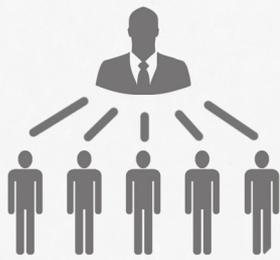




**Wirtschaftsstandort
Freistaat Bayern
Business Location
Free State of Bavaria**



INDUS



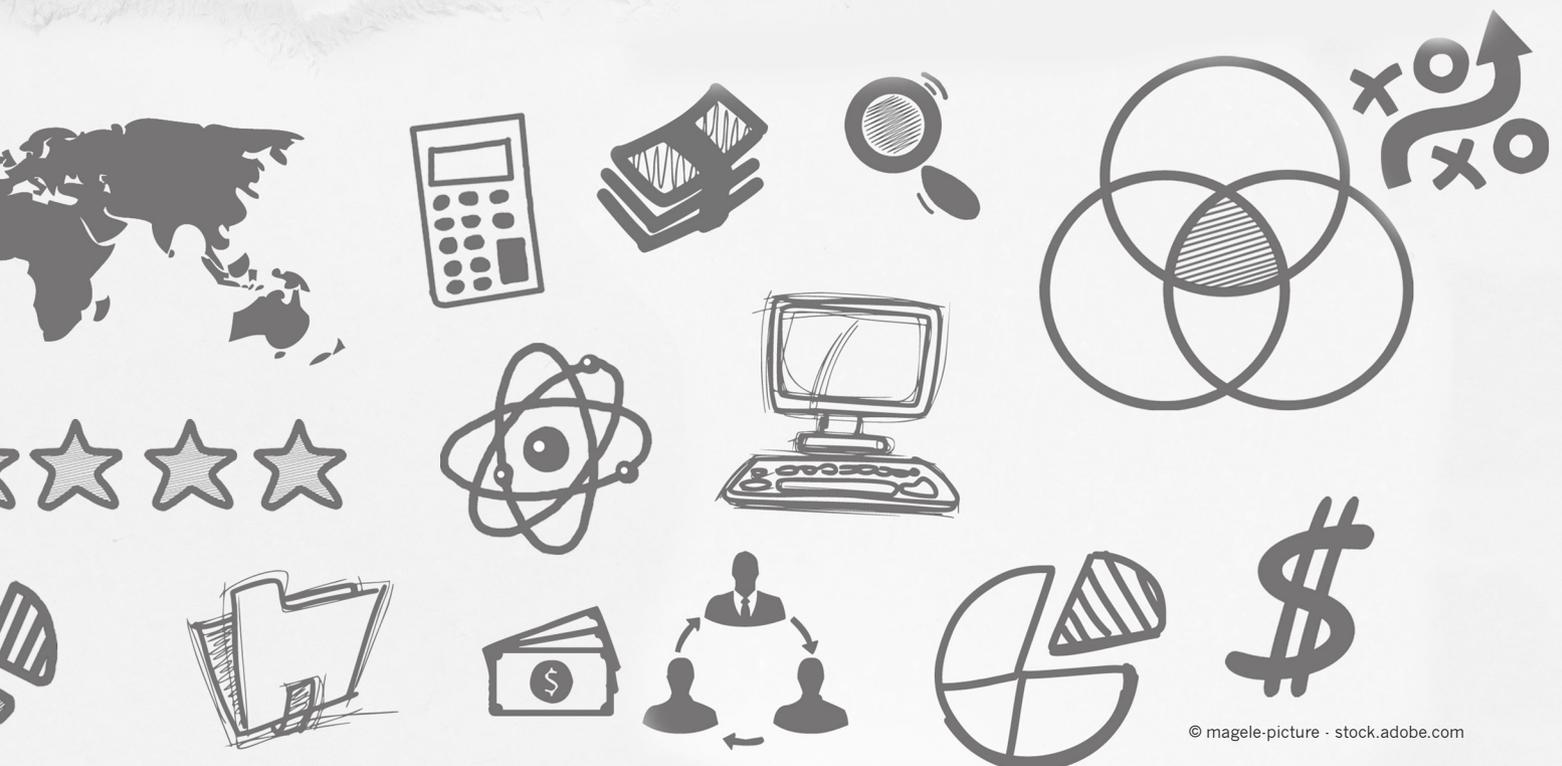
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber & Gustl F. Thum

Gestaltung und Führung von Familienunternehmen **Organisation and management of family-owned businesses**

Familienunternehmen sind als größter Arbeitgeber und Steuerzahler, als wichtigste Ausbildungsstätte und bedeutende Innovatoren der Nährboden einer funktionierenden sozialen Marktwirtschaft. Wie jedes andere Unternehmen stehen auch sie vor den Herausforderungen von Globalisierung, Industrie 4.0, Digitalisierung und Innovationsstrategie, strategischer Überlegenheit und operativer Effizienz. Auch diverse makroökonomische Zukunftstrends müssen rechtzeitig erkannt, richtig beurteilt und genutzt werden.

As the largest employers and tax payers, the most important training centres and significant innovators family-owned businesses are the backbone of a functioning social market economy. Like all other companies, they are facing the challenges posed by globalisation, Industry 4.0, digitalisation and innovation strategy, strategic superiority and operational efficiency. Moreover, it is vital to identify various macroeconomic future trends at an early stage, evaluate them adequately and then turn them to advantage.

STRIE



Die Wahrung der bei Familienunternehmen oftmals anzutreffenden führenden Marktstellung und hohen Ertragskraft scheint vor diesem Hintergrund eine große Aufgabe – zumal sie sich mit Fragestellungen auseinandersetzen müssen, die Publikumsgesellschaften in dieser Form nicht kennen: Wie steht es um die Fähigkeit der Seniorgeneration loszulassen? Was können, wollen und dürfen Nachfolger? Welche Spielregeln gelten zwischen Management, Gesellschaftern und Gremien? Wie werden Zukunftsentscheidungen im Mehrgenerationen-Kontext gehandhabt?

Wer Familienunternehmen beraten will, muss deshalb neben dem betriebswirtschaftlichen 1x1 vor allem die unterschiedlichen Perspektiven von Gesellschafter, Familie und Führungskräften beachten und ihre Ziele, Erwartungen und Einflüsse im Unternehmensinteresse zu folgenden Themen in Einklang bringen:

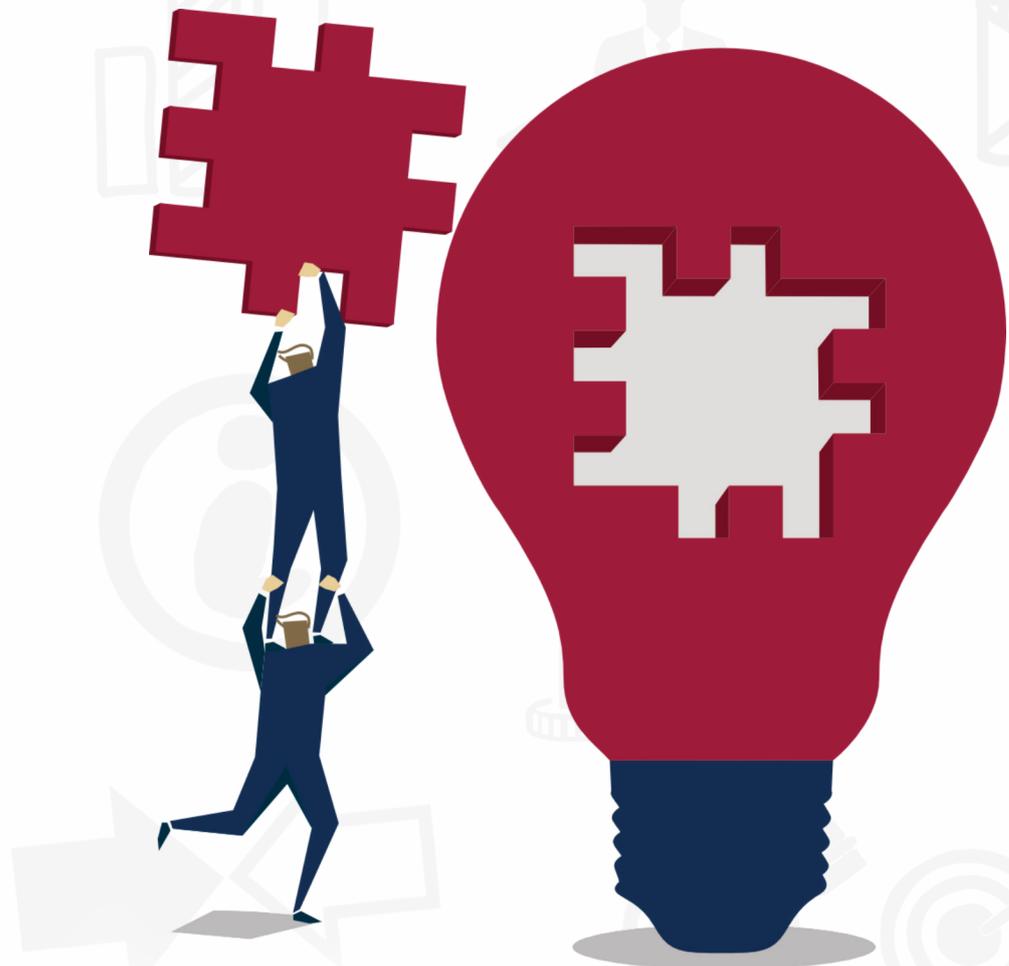
- **Kurssicherung:** Unternehmensstrategisch sind Familienunternehmen häufig gut positioniert – und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen. Hauptursache dafür sind Auseinandersetzungen in der Familie, weil bestimmte familienstrategische Fragen nicht präzise beantwortet werden können: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen?
- **Eine Zukunft trotz vieler Interessen:** In der Nachfolge entsteht oftmals Dissens bei Themen wie der Fortschritts- und Zukunftsfähigkeit, Existenzgrundlage und Vermögenobjekt und Einflussnahme der Familie. Hier zeigt sich, ob die (neue) Führung und Eigentümerstruktur in der Lage ist, diese Zukunft erfolgreich zu bewältigen.
- **Fremd in familiären Fahrwassern:** So vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für das Scheitern derselben. Gesellschafter und Fremdmanagement können jedoch konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integration und Einsatz des Fremdmanagements nachhaltig erfolgreich sind.

With this in mind, preserving the leading market position and strong performance, that are often the case for family businesses, would appear to be, an enormous undertaking – the more so, as they are compelled to deal with issues that simply do not affect public companies in the same way: to what extent is the senior generation able to relinquish control? What can successors do, what do they want and what is permitted? What are the rules of engagement between management, shareholders and executive boards? How are future-oriented decisions handled in a multi-generation context?

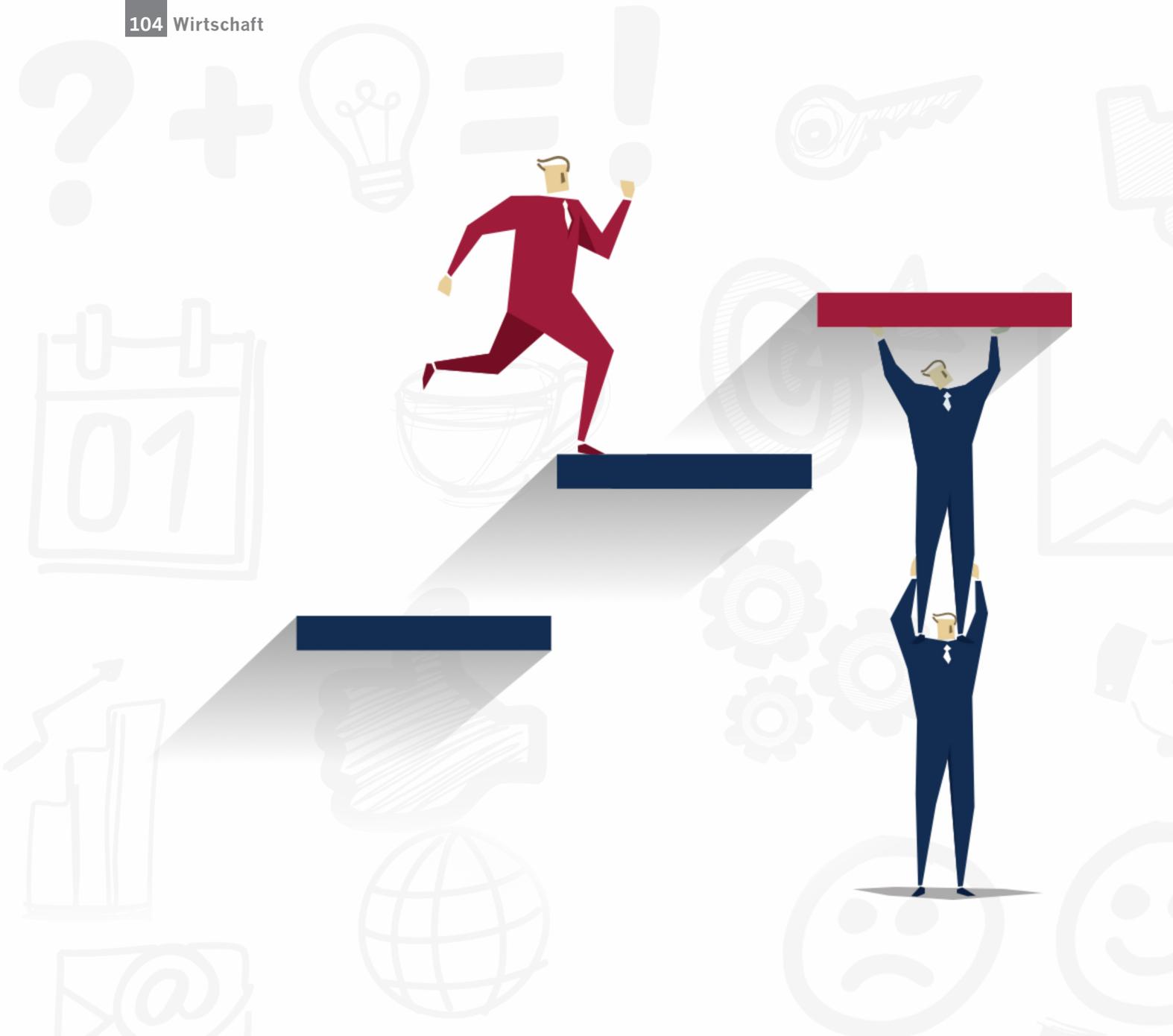
Therefore, apart from the basics of economics, consultants to family businesses have to firstly consider the different perspectives of shareholders, family and managers and subsequently achieve a balance between their goals, expectations and influences on the following topics in the interests of the company:

- **Keeping on track:** in terms of corporate strategy, family-owned businesses are often well-positioned; yet they rarely last more than two generations. The main cause is conflict within the family because there are no precise answers to certain family strategy issues: what holds us together? What are our goals? Who is to play what role in achieving these goals?
- **A shared future in face of numerous interests:** succession often leads to dissent in areas such as capacity for progress and future viability, means of existence, assets or family pressure. This is an indication of whether the (new) management and ownership structure are able to negotiate this future successfully.
- **An outside navigator on the family vessel:** no matter how many reasons there are for calling in external managers, there are just as many why this leadership structure fails. Nonetheless, shareholders and external management can implement specific measures to ensure the successful integration and deployment of third-party managers in the long term.





- Finanzierung sichert Freiheitsgrade:** Ob Unternehmensnachfolge, Wachstum oder Krise – Kontinuitätsbrüche stellen die größte Herausforderung für die Gesellschafter, die Unternehmerfamilie(n) und das Unternehmen selber dar. In dieser Phase wird die Wichtigkeit der Gesellschafterposition besonders deutlich. Es gilt grundlegende Finanzierungsstrategien zu entwickeln und Leitplanken für eine geordnete Entnahmepolitik zu erstellen.
- Risiken beherrschen, um Chancen zu generieren:** Die Risikobereitschaft und das -potenzial von Familienunternehmern wird nicht nur von den spezifischen Branchen- und Geschäftsrisiken bestimmt, sondern auch von den individuellen Risikoprofilen der Gesellschafter. Die Familie ist für das Unternehmen dabei nicht nur eine lebenswichtige Ressource, sondern kann auch ein existenzgefährdendes Risiko sein.
- Gemeinsam in guter Verfassung:** Mit zunehmender Gesellschafterzahl nehmen Identifikation und der Zusammenhalt und die Möglichkeiten der Einflussnahme ab. Zielsetzung einer Corporate Governance ist eben
- Financing safeguards degrees of freedom:** corporate succession, growth or crisis, discontinuity represents the greatest challenge for shareholders, the entrepreneurial family and the company itself. The significance of the shareholder's position becomes particularly apparent during this phase. It is now time to draw up basic financing strategies and guidelines for an ordered policy of restraint.
- Controlling risks to generate opportunity:** the risk tolerance and potential of family companies are not merely defined by the specific industry and business risks, but also by the individual risk profiles of the shareholders. The family is not just a vital resource for the company: it may even pose a threat to its continued existence.
- Good working order:** the more shareholders there are, the less their identification and solidarity, which reduces their options of exerting influence. However, the goals of corporate governance include precisely this solidarity among



dieser Zusammenhalt unter den Familiengesellschaftern, die Transparenz und Gleichbehandlung, die Trennung von Familie und Unternehmen, Firmen- vor Familieninteresse und klare Verantwortungszuweisungen.

- **Performance-Coach statt Kuschelclub:** Die aktuelle Realität der Gremienarbeit in vielen Familienunternehmen entspricht oftmals noch nicht den Erwartungen an ein unabhängiges und ergebnisorientiertes Aufsichts- und Beratungsgremium. Eine Optimierung der Leistungserfüllung kann nur über eine entsprechende Qualifikation und Zusammensetzung erfolgen.
- **Unternehmermarke als Erfolgsfaktor:** Als Namens-träger der eigenen Marke sollten Unternehmer der Markenführung ganz besondere Aufmerksamkeit
- **Performance coaches, not a feel-good society:** the harsh reality is that the committee work in many family businesses falls short of the expectations of an independent, result-driven supervisory and advisory board. Their performance can only be optimised by demanding appropriate qualifications and appointing the right members.
- **The corporate brand as a success factor:** as they bear the name of their own brand, entrepreneurs should pay special attention to their brand management. The success of the brand is inevitably linked

the family shareholders, along with transparency and equal treatment, the separation of family and business, company interests before those of the family and clear assignment of responsibility.

widmen. Der Markenerfolg ist mit dem persönlichen Erfolg des Unternehmers unausweichlich verknüpft und umgekehrt zählt die Unternehmermarke positiv wie negativ auf die Unternehmer-Persönlichkeit ein.

- **Organisatorischer Anzug:** Viele Familienunternehmen sind damit überfordert, mit ihren vorhandenen Organisationsformen bei der Wahrnehmung der sich bietenden Wachstumschancen Schritt zu halten. Die traditionellen Organisations- und Führungskonzepte müssen diesen Anforderungen im Spannungsfeld von Gesellschaftern, Führungskräften, Mitarbeiter und Lieferanten angepasst werden.

Zukunft hat, wer Zukunft schafft: Digitalisierung, agile Organisation, Globalisierung und viele weitere Trends geben Familienunternehmen heute viele unternehmerische und betriebswirtschaftliche Hausaufgaben auf. Der erste Schritt für das Management von heute ist, diese im Verbund aus Familie, Gesellschaftern, Fremdmanagement und Unternehmen zu bewerten und zu gestalten, um das Familienunternehmen in eine ertragreiche, stabile und erfolgreiche Zukunft zu führen.

to the entrepreneur's personal success and, by the same token, the corporate brand has both positive and negative implications for the entrepreneur.

- **Organisational advance:** with their existing organisational structures, many family businesses are out of their depth when it comes to taking advantage of opportunities for growth. Traditional organisational and leadership concepts must be tailored to meet the demands exacted by the constant balancing act between the shareholders, managers, employees and suppliers.

The best way to predict your future is to create it: digitalisation, agile organisation, globalisation and many other trends are forcing family businesses to do plenty of entrepreneurial and managerial groundwork. The first step for today's management is to get together with the family, shareholders, the external management and the company to assess and structure these tasks in order to guide the family business towards a profitable, stable and prosperous future.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Topmanagement-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen. Zudem ist er Gründungs- und Mitgesellschafter verschiedener Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber is the founder and managing partner of the Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. He is a member of various supervisory and company advisory boards, he is also a speaker at top management events, with numerous publications to his name. Moreover, he is a founding partner and co-shareholder of different industrial enterprises and service providers.



Gustl F. Thum ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet das Fokusthema „Familienunternehmen“. Er ist Mitglied in diversen Wirtschaftsvereinigungen, Lehrbeauftragter für „Entrepreneurship“ sowie Autor und Referent zu den zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern von Familienunternehmen.

Gustl F. Thum is a member of the management team at Dr. Wieselhuber & Partner GmbH and responsible for the key area of family-owned businesses. He is a member of diverse business associations, a lecturer on entrepreneurship and an author and speaker on subject of the central corporate areas affecting family companies.