



Thomas Zellweger
Patricio Ohle *Hrsg.*

Finanzielle Führung von Familien- unternehmen

Transparenz – Compliance – Performance –
Strategie – Governance



Springer Gabler

Finanzielle Führung von Familienunternehmen

Thomas Zellweger · Patricio Ohle
(Hrsg.)

Finanzielle Führung von Familienunternehmen

Transparenz – Compliance – Performance –
Strategie – Governance

Hrsg.

Thomas Zellweger
Center for Family Business
Universität St. Gallen
St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Patricio Ohle
FBXperts AG
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-38060-1 ISBN 978-3-658-38061-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38061-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Ohne die Familien Harald von Bohlen und Halbach (Krupp), Dr. Jürgen Manchot (Henkel) und meinen Paten Joachim Pfeifer hätte ich das Thema Familienunternehmen nicht schon bereits als Student zur Neigung gewählt. Für diese Wegleitung bin ich sehr dankbar. Herrn Klaus Köster danke ich für den Appell, die „Fahne der finanziellen Führung“ aufrecht zu halten. Prof. Dr. Rolf Dubs, meinem Doktorvater Prof. Dr. Martin Hilb und Prof. Dr. Thomas Zellweger danke ich für Inspiration, Unterstützung und akademische Anleitung auf diesem Weg. Den CFO der Familienunternehmen sei dieses Buch gewidmet.
Dr. Patricio Ohle, Zürich, 11. August 2022*

Inhaltsverzeichnis

Teil I Hinweise zur Methodik der finanziellen Führung aus Theorie und Praxis

- 1 **From Impact to Insight – Familienunternehmen und finanzielle Führung in Praxis und Theorie** 5
Thomas Zellweger
- 2 **Fünf Entwicklungsstufen der finanziellen Führung von Familienunternehmen** 9
Patricio Ohle

Teil II Transparenz: Kickstarter für die Transformation

- 3 **Optimale Finanzierungsstruktur: Engpässe vermeiden und Headroom vorausschauend wahren: Alles richtig gemacht... fast!** 17
Johannes Stankiewicz, Mark Hill und Peter Sielmann
- 4 **Bedeutsame Daten für richtige Entscheidungen: Wie Sie mit Data Management Impact erzielen** 29
Anja Lagodny und Nikolai Graf Lambsdorff
- 5 **Der Finanzvorstand und das Family Office** 39
Michael Gaska
- 6 **Generationsübergreifender Vermögenserhalt: Perspektiven und Handlungsfelder** 45
Stanislaus Sayn-Wittgenstein
- 7 **Das Family Office als moderne Form des Majordomus** 53
Thomas Pierre Trinkler

8	„Structure follows Strategy“: Vom Erbsenzähler-Modus zur Ausrichtung der Finanzprozesse auf die Strategie	57
	Patricio Ohle und Michael Noth	
9	Optimierung von Planungssystemen im VUCA-Umfeld	69
	Felix Hess und Franz Wirnsberger	
10	Ein Plädoyer für mehr Transparenz: Der FBXperts View	77
	Patricio Ohle	

Teil III Compliance - ein „Must“, um Risiken zu vermeiden

11	Internes Kontrollsystem auch für Familiengesellschaften – die Basis für eine ordnungsmäßige Geschäftsführung?!	83
	Annette Beller und Vanessa Muellner	
12	Worüber man nicht gerne spricht: Umgang mit und Abwehr von Fraud	91
	Martin Gasser und Franz Berger	
13	Cyberangriffe – Unternehmensrisiko Nr.1 – von vielen unterschätzt	97
	Fabian Kracht und Patricio Ohle	
14	Compliance is a Must: Der FBXperts View	103
	Patricio Ohle	

Teil IV Performance: Profit als Basis des eigenfinanzierten Wachstums

15	Agilität durch digitale Transformation: Es ist höchste Zeit	107
	Guido Huppertz und Fabian Kracht	
16	Steuerungssysteme und Incentives als Werttreiber: Trennung der finanziellen Zielsetzung von der Massnahmenplanung und -steuerung durch ein neues Steuerungsmodell	123
	Felix Hess und Franz Wirnsperger	
17	Förderung und Steuerung von Innovation	131
	Samuel Zimmermann und Lars Grünert	
18	Net Working Capital Management in Familienunternehmen	143
	Carsten B. Henkel, Claus Martini und Frank Jehle	
19	Performance must be managed: Der FBXperts View	153
	Patricio Ohle	

Teil V Strategie: Erfolge sichern und für den Kunden relevant bleiben

20	Strategieentwicklung in Familienunternehmen	157
	Carsten B. Henkel	
21	Strategische Planung im Familienunternehmen: Umgang mit dem Prinzipal-Agenten-Dilemma	165
	Stefan Borchers	
22	Das M&A-Phänomen im Kontext von Familienunternehmen: Wachstum durch Zukäufe	171
	Akash Saini und Andreas Lindner	
23	Die M&A-Funktion in (Familien-)Unternehmen unter Berücksichtigung eines Bezugsrahmens – Beobachtungen eines Praktikers	181
	Andreas Zetzsche	
24	Internationalisierung und Digitalisierung als Wachstumspfad	185
	Andrej Vizjak und Mathias Margreiter	
25	Identifizierung „shiftender“ Kundennachfrage und Megatrends: Nachhaltiges Wachstum durch den Fokus auf den Kunden	199
	Victor Graf Dijon de Monteton und Mathias Margreiter	
26	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil und nachhaltige Finanzinstrumente zur Working Capital Finanzierung (ESG-linked)	209
	André Wehrhahn	
27	Strategie bedarf eines ausgewogenen Führungsteams, des Machbarkeitschecks und guter Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsgremium: Der FBXperts View	217
	Patricio Ohle	

Teil VI Governance: Pflicht oder Kür der Führung?

28	Optimales Board, Entscheidungsprozesse und Einbindung der Gesellschafter	223
	Christoph Michl und Thomas Holzgreve	
29	Generationenwechsel und Konflikte unter Gesellschaftern	237
	Christoph Michl und Günter Schäuble	
30	HR-Strategy – from hire to fire	247
	Beatrice Wenzel-Lux-Krönig und Matthias Würsten	

31	Veränderung der Unternehmenskultur als Erfolgstreiber	257
	Marco Gadola	
32	Nachhaltige und langfristige Entwicklung von Familienunternehmen	269
	Alexander Pfeifer	
33	Good Governance: Der FBXperts View	275
	Patricio Ohle	
 Teil VII Fazit: Erfahrungswissen teilen und vermitteln können		
34	Der FBXperts View: Ein Rückblick auf das Fünf-Stufen-Modell und die „kritischen“ Herausforderungen für Familienunternehmen – die Entstehungsgeschichte	279
	Patricio Ohle	
35	Der Wert von Erfahrungswissen für komplexe Entscheidungen	283
	Axel Wachholz	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Thomas Zellweger ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der Familienunternehmen an der Universität St. Gallen sowie Geschäftsführender Direktor des KMU-HSG.



Dr. Patricio Ohle ist Gründer und Geschäftsführer der FBXperts AG. Er war drei Jahrzehnte lang in Führungspositionen bei Familienunternehmen tätig, unter anderem als Direktor bei der HIPP Holding AG, Schweiz. Dr. P. Ohle ist Research Fellow des Center for Family Business an der Universität St. Gallen, wo er auch promovierte. Er ist zudem Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen in „Finance of large family firms“.

Autorenverzeichnis

Dr. Annette Beller B. Braun SE

Franz Berger Ivoclar Vivadent AG

Dr. Stefan Borchers Vaillant Group

Victor Graf Dijon von Monteton Kearney

Marco Gadola DKSH

Dr. Michael Gaska St. Galler Family Office Forum

Martin Gasser Ehemals Reichle de Massari AG, Schweiz

Dr. Lars Grünert TRUMPF GmbH & Co. KG

Dr. Carsten B. Henkel Skyadvisory AG

Felix Hess Hilti Group

Dr. Mark Hill awk Aussenwerbung

Thomas Holzgreve maxingvest ag

Guido Huppertz Ehemals Benteler Gruppe

Frank B. Jehle Benteler Gruppe

Fabian Kracht mesakumo GmbH

Anja Lagodny Ehemals Japan Tobacco International

Nikolai Graf Lambsdorff Signature Ventures

Andreas Lindner Orior Gruppe

Mathias Margreiter Swarovski

Dr. Claus Martini IVF Hartmann Group

Christoph Michl Ehemals Schörghuber Unternehmensgruppe

Vanessa Muellner Credit Suisse

Dr. Michael Noth Ehemals Nordzucker AG

Dr. Patricio Ohle FBXperts AG

Alexander Pfeifer Pfeifer & Langen

Akash Saini Citigroup

Stanislaus Sayn-Wittgenstein Mitglied einer Unternehmerfamilien-Struktur

Günter Schäuble Schindler Holding AG

Peter Sielmann Ehemals Neumann Kaffee Gruppe

Dr. Johannes Stankiewicz Ehemals Chocolat Frey AG/Delica AG

Thomas Pierre Trinkler Trinkler & Partners Ltd.

Prof. Dr. Andrej Vizjak Universität Eichstätt-Ingolstadt

Axel Wachholz Phoenix Contact

Béatrice Wenzel-Lux-Krönig Cartier S.A.

André Wehrhahn Hansgrohe SE

Franz Wirnsperger Berater und Coach

Dr. Matthias Würsten Baumann Springs Ltd.

Prof. Dr. Thomas Zellweger Center for Family Business, Universität St. Gallen

Andreas Zetzsche Carlsquare

Samuel Zimmermann Dormakaba AG

Hinweise zur Methodik der finanziellen Führung aus Theorie und Praxis

Familienunternehmen sind anders, heißt es oft. Vor allem ist ihre Existenz langfristig betrachtet durchaus unwahrscheinlich. Einer Untersuchung von John Ward zufolge bleiben nicht mehr als 10 % der Familienunternehmen im Durchschnitt in Familienhand, wenn die dritte Generation erreicht wird – eine Schreckensbilanz, wie weltweite Forschungen untermauern (Ward 2011).¹ Damit wiederum scheint die Wissenschaft nur eine Weisheit zu bestätigen, die in Sprichwörtern und Bonmots als Quasi-Gesetzmäßigkeit rund um den Globus verbreitet ist: Länger als drei Generationen scheinen Erfolg und Wohlstand für Familienunternehmen nicht zu haben zu sein (Abb. I.1).

Insofern können wir auch die Frage, die uns der Eigentümer eines großen Mittelständlers in der Entstehungsphase dieses Buchs mit beinahe warnendem Unterton stellte, getrost verneinen: Nein, hier erwartet Sie nicht die „Folklore“ vom überlegenen Familienunternehmen. Wir wollen keine Mythen pflegen und stellen uns der Realität. Schließlich fehlt es auch im deutschen Sprachraum nicht an den prominenten Beispielen für den Niedergang bekannter Namen und Marken. Eine unvollständige Liste umfasst die Erb-Gruppe, Charles Vögele Gruppe, die Praktiker Baumärkte, Grundig und Saba, Nordmende, Schlecker, die Glunz AG, Müller-Brot GmbH, Wienerwald und das Bankhaus Oppenheim, die Veritas AG, Esprit, Eisenmann SE und Gerry Weber, Beate Uhse AG, Heinz Kettler GmbH & Co. KG, Marbert, Walter Bau AG, Suhrkamp AG, Schiesser GmbH und Strenesse, Weltbild, Libro – und so weiter.

¹Natürlich ist dies nicht in jedem Fall nur negativ zu bewerten. Unternehmen verschwinden nicht zwangsläufig, nur weil sie nicht mehr als Familienunternehmen gelistet sind. Zuweilen kann der Verkauf eines Familienunternehmens sehr sinnvoll sein, weil die Familie nicht mehr der beste Eigentümer ist. Das ist aber nicht zielkonform mit dem Anliegen dieses Buchs. Natürlich hat die finanzielle Führung für die Klärung der Frage des optimalen Eigentümers eine ganz wesentliche Rolle, durch Schaffung der Transparenz und Entscheidungsgrundlagen. Die Überlebensrate von 10% ist ein Durchschnittswert. Beispielsweise liegt der Wert in Deutschland eher höher – und unterscheidet sich nach Branche und Region.

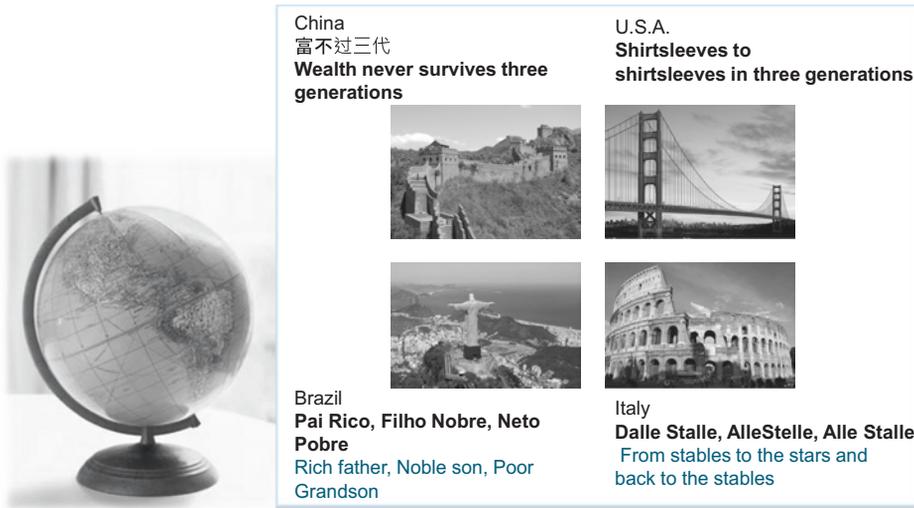


Abb. I.1 Das „Gesetz“ der drei Generationen. (Quelle: Hay Group 2014)

Dass der finanziellen Führung des Familien-Unternehmens eine Schlüsselposition dabei zukommt, solche Niedergänge zu verhindern, leuchtet ein. Vereinfacht gehen wir davon aus, dass der Finanzbereich im Minimum ca. ein Drittel der möglichen Verbesserungen eines Gesamtpotenzials von ca. 10–15 % heben kann (egal ob auf EBIT, EBT oder NOPAT bezogen). Wirkt er optimal mit den Ressorts Produktion und Marketing/Vertrieb zusammen und ist das Unternehmen noch nicht gut aufgestellt, liegt dieser Wert entsprechend höher. Insbesondere der² Chief Financial Officer (CFO) steht dabei vor spezifischen Anforderungen– und häufig im Brennpunkt verschiedener Herausforderungen und Rollen.

Dies macht die finanzielle Führung von Familienunternehmen zu einer spannenden Aufgabe – und einem ebenso spannenden Forschungsfeld.

Dieses Buch ist ein Ergebnis dieser Grundidee. Es versteht sich als praxisrelevanter Leitfaden und folgt dem Aufbau nach dem Fünf-Stufen-Modell, das Dr. Patricio Ohle in seiner Forschung an der Universität St. Gallen entwickelt hat. Die fünf Aufgabenfelder, die in den folgenden Beiträgen diskutiert werden, gehen weit über das bloße Finanzmanagement hinaus. Wir diskutieren Fragen der Transparenz und Compliance, von Performance und Strategie bis hin zur Governance – und geben konkrete Anregungen für den unternehmerischen Alltag. Ob Management, Eigentümer oder Beirat: Von diesem Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis können unserer Überzeugung nach alle profitieren, die in Familienunternehmen Verantwortung tragen.

²Zur besseren Lesbarkeit wird in den folgenden Beiträgen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sollte eine männliche Form verwendet werden, bezieht sie sich immer zugleich auf Männer und Frauen.

Am Center for Family Business der Universität St.Gallen hat sich in den vergangenen Jahren seit 2005 ein exklusiver Kreis von CFOs aus großen deutschsprachigen Familienunternehmen gebildet. In diesem Buch teilen diese Topexperten ihren Wissens- und Erfahrungsschatz. Dazu nehmen sie jeweils am Ende der fünf Hauptkapitel kurz zu den wesentlichen Herausforderungen der jeweiligen Entwicklungsstufe Stellung. Dieser Schlusskommentar ist als „FBXperts View“ gekennzeichnet (vgl. auch Kapitel 34 und 35). FB steht für "family business" - aber darüber hinaus auch für "finance & business" (www.fbxperts.ch).

Literatur

- Ward, J. (2011). Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. Palgrave Macmillan.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.



From Impact to Insight – Familienunternehmen und finanzielle Führung in Praxis und Theorie

1

Thomas Zellweger

Die vermeintlich beste Legitimation, sich mit Familienunternehmen aus wissenschaftlicher Perspektive auseinanderzusetzen, scheint sich aus deren volkswirtschaftlicher Bedeutung zu ergeben. Die schiere Tatsache, dass diese Unternehmen mehr als 85 % aller Unternehmen und rund 70 % aller Arbeitsplätze weltweit stellen, scheint auf den ersten Blick Grund genug zu sein, sich dem Thema vertiefter zu widmen. Allerdings ist diese Motivation in dem Sinne nicht ganz überzeugend, als damit das Eingeständnis einher gehen muss, dass sich auch die bisherigen betriebswirtschaftlichen Studien, welche nicht explizit auf Familienunternehmen fokussierten, sich mit dem Thema auseinandergesetzt haben müssen, und entsprechend wohl nicht viel Neues zu erfahren ist.

Dem Thema Familienunternehmen werden wir viel eher gerecht, wenn wir uns in unseren Überlegungen von der Frage leiten lassen, wie Kontrolle durch Familie ein Unternehmen in seinen strategischen Entscheidungen beeinflusst. Damit nähern wir uns dem Kern des Themas, und damit der Frage, was Familienunternehmen effektiv ausmacht. Der heutige Erkenntnisstand ist, dass Familienunternehmen Organisationen sind, welche unter dem kontrollierenden Einfluss einer Familie stehen, wobei die Familie diesen Einfluss auch für künftige Generationen der Familie erhalten möchte. Diese Definition ist insofern wichtig, als dass sich aus ihr die Konsequenzen ableiten lassen, wie Familien ihre Unternehmen beeinflussen, wobei deren Einfluss auf die finanzielle Führung hier besonders interessiert.

T. Zellweger (✉)

Center for Family Business, Universität St. Gallen, Gallen, Schweiz

E-Mail: thomas.zellweger@unisg.ch

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

T. Zellweger und P. Ohle (Hrsg.), *Finanzielle Führung von Familienunternehmen*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-38061-8_1

Familienunternehmen und finanzielle Führung

Aus der obigen Definition leitet sich die Frage ab, inwiefern Familienunternehmen in finanzieller Hinsicht anders geführt werden im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen. Die Forschung hat zu dieser Frage in den letzten Jahren einige Antworten gefunden:

Familienunternehmen sind liquider und weniger verschuldet als Nichtfamilienunternehmen. Sie zahlen geringere Dividenden aus, sind kleiner, haben eine Präferenz für Investitionen in fixed assets, insbesondere Immobilien, und sind eher zurückhaltend, in Forschung und Entwicklung zu investieren. Sie sind darauf bedacht, das bestehende Geschäft zu perfektionieren und weisen dadurch eine höhere operative Effizienz als Nichtfamilienunternehmen auf. Demgegenüber geht der Fokus auf Stabilität und langfristiges Überleben einher mit einer geringeren Effizienz im Einsatz der oft umfangreich verfügbaren Assets.

Diese empirischen Tatsachen lassen sich sehr gut auf die angeführte Definition von Familienunternehmen und die strategischen Präferenzen der Eigner zurückführen: der Erhalt eines Unternehmens, das nicht nur finanziell, sondern auch emotional eine große Bedeutung für deren Eigentümer hat. Die Konzentration von Vermögen und Herzblut in einem Unternehmen führt also zu einer finanziellen Unternehmensführung, die nicht richtig in die Standardmodelle der Finanzierungslehre passt. Diese Modelle gehen in der Regel davon aus, dass alle Investoren breit diversifiziert sind, die Investoren nur einen sehr kleinen Anteil am Unternehmen halten, dass die Märkte für Unternehmensanteile liquid sind, dass alle Investoren nur über eine einzige Zeitperiode hinweg investieren, dass perfekt transparente Information besteht, und dass Investoren nur am finanziellen Wert ihrer Investition interessiert ist. Was für ein Unterschied zu Familienunternehmen!

Der CFO im Familienunternehmen

Es ist vor diesem Hintergrund nicht erstaunlich, dass der Finanzchef respektive die Finanzchefin in Familienunternehmen eine besondere Rolle einnehmen. Es ist keine einfache Rolle. Auf der einen Seite stehen Eigentümer, die sich mit ihren Unternehmen identifizieren, und an deren effizienter Führung, solider Finanzierung, und langfristigem Erfolg interessiert sind. CFOs arbeiten in diesen Unternehmen mit Eigentümern zusammen, denen Quartalsdenken fremd ist, und welche ein Arbeitsumfeld schaffen, in welchem man sich langfristig entwickeln kann. Die Eigenheiten von Familienunternehmen gehen aber auch einher mit einigen spezifischen Herausforderungen für CFOs. CFOs sind konfrontiert mit einer risikoaversen Grundhaltung im Unternehmen und einer teilweise inkonsequenten Haltung, wenn beispielsweise, wie wir beobachten konnten, bisweilen auch mal Lieblingsprojekte der Eigentümer verfolgt werden, obwohl diese hohe Verluste einfahren, weil privates Vermögen der Eigner mit geschäftlichem Vermögen vermischt wird, oder weil Personalentscheide auf Basis familiärer Bande und

nicht auf Basis von fachlicher Eignung getroffen werden. CFOs in Familienunternehmen stehen oft im Brennpunkt zwischen Familie und Unternehmen, wobei die Interessen von Familie und Unternehmen nicht immer gleichgerichtet sein müssen. Vor diesem Hintergrund stehen CFOs manchmal in einem Loyalitätskonflikt, bei welchem auf der einen Seite die Interessen des ultimativen Chefs des Unternehmens stehen, und auf der anderen Seite die Interessen des Unternehmens und seiner weiteren Anspruchsgruppen. Großartige CFOs in Familienunternehmen wissen um die Notwendigkeit des Ausgleichs der Interessen aller Anspruchsgruppen im Unternehmen, inklusive der Eigner. Sie schaffen es, auf Augenhöhe mit CEO, Aufsichts-/Verwaltungsrat und Eignern zu diskutieren und einen Ausgleich der Interessen zu schaffen, indem sie durch ihre analytische Arbeit Transparenz und Objektivität zur Beurteilung von komplexen Fragestellungen schaffen. Ein professioneller CFO in einem Familienunternehmen behält eine gewisse Distanz zu den Eignern im Wissen, dass die Rolle des CFO auch bedingen kann, Vorschläge der Eigner kritisch zu hinterfragen; eine spannende, aber auch herausfordernde Aufgabe mit vielen denkbaren Rollenaspekten.

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen und sein Finanzforum für Familienunternehmen

Es sind genau diese Unterschiede zwischen Theorie und Praxis der (finanziellen) Unternehmensführung, welche Familienunternehmen zu einem faszinierenden Forschungsfeld machen. Im Jahre 2005 gründete die Universität St. Gallen (HSG) ihr Center for Family Business, mit dem Zweck, Erkenntnislücken zur Führung von Familienunternehmen zu schließen. In Anbetracht des Mangels an Theorie zu Familienunternehmen, in Kombination mit einem erschwerten Zugang zu Daten über diese Unternehmen, bietet sich ein Forschungsansatz an, bei welchem wir teilnehmend beobachten, zuhören, hinterfragen, und daraus Erklärungsansätze ableiten, welche in einem nächsten Schritt, quantitativ untersucht werden können. Die Universität St. Gallen, insbesondere ihr Institut für Klein- und Mittelunternehmen und Unternehmertum, verfolgt seit seiner Gründung im Jahre 1946 diesen „engagierten“ Forschungsansatz. Dieser Ansatz stand auch bei der Gründung des St. Galler Finanzforums für Familienunternehmen (SGFF) Pate. In enger Kooperation mit Dr. Patricio Ohle, Direktor der HIPP Holding AG mit Verantwortung für die Finanzen und Research Fellow unseres Institutes, konnte über die Jahre ein Kreis von CFOs von großen Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Europa (D/A/CH) gebildet werden.

Dieses Programm bedeutete für uns Alle ein intensives Lern- und Erfahrungserlebnis und eine „Unité de Doctrine“ dieses speziellen Kreises. Die Universität wiederum generiert dadurch Wissen, Denkanstöße und Erfahrungsbeispiele, die ihre eigene Lehre und Forschung befruchten. Es sind in erster Linie die Schärfung der Problemstellung sowie der tiefe Einblick in die praktische Welt, welche aus betriebswissenschaftlicher Sicht so wertvoll sind. Auf dieser Basis entsteht zunächst Erfahrungswissen und, ergänzt

durch eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Themen außerhalb des Finanzforums, gesichertes Wissen. Dieses Wissen wiederum findet seinen Weg nicht nur in Forschung, Lehre und Weiterbildung, sondern auch zurück ins Forum selber. Dieses Feedback erfolgt über eine Systematisierung der im Forum gemachten Beobachtungen, die Ergänzung mit den außerhalb des Forums gewonnenen Erkenntnissen und die Klärung von Kausalzusammenhängen hinter den praktischen und individuell erfahrenen Problemstellungen der CFOs.

From Impact to Insight

Das Leitmotiv der Universität St. Gallen lautet „From Insight to Impact“. Damit ist gemeint, dass die Universität mit ihrer Forschung eine praktische Wirkung erzielen will oder eben den Anspruch verfolgt: „Wissen schafft Wirkung“. Als Universität mit Exzellenzanspruch ist eine wirkungsorientierte Forschung ein wesentlicher Baustein im Rahmen der Positionierung der HSG in der Hochschullandschaft. Das St. Galler Finanzforum für Familienunternehmen bzw. das digitale Wissensportal fbxperts.ch ist konform mit dieser Strategie, da es aufzeigt, wie wertvoll auch der umgekehrte Weg sein kann, nämlich „From Impact to Insight“ zu gehen. In der Quintessenz zeigt dieses Forum auf eindrückliche Weise, wie gegenseitig befruchtend der Austausch zwischen Theorie und Praxis der Unternehmensführung sein kann. Typisch Universität St. Gallen eben.

Prof. Dr. Thomas Zellweger ist Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der Familienunternehmen an der Universität St. Gallen sowie Geschäftsführender Direktor des KMU-HSG.



Fünf Entwicklungsstufen der finanziellen Führung von Familienunternehmen

2

Patricio Ohle

Die Kenntnis der Führung der privaten Unternehmen ist ein breites Feld: Start-ups, Transaktionen mit Private Equity oder sogar ein partieller IPO, das typische Ein-, Zwei- oder Mehrgenerationenunternehmen, Single Family Offices. Wo könnte man da einen gemeinsamen Nenner oder eine gemeinsame „Unité de Doctrine“ beim finanziellen Management bestimmen? „Oftmals schauen Eigentümer in erster Linie auch heute noch auf den Gewinn“, sagte Prof. Ingo Böckenholt, inzwischen Präsident und Geschäftsführer der International School of Management im Zusammenhang mit seinem Ausscheiden als Geschäftsführer der familiengeführten Spedition Dachser aus dem Allgäu (Dachser SE 2007): „Solange noch halbwegs schwarze Zahlen geschrieben werden, ist für die meisten Gesellschafter die Welt noch in Ordnung. Diese Betrachtung ist leider nicht angemessen.“

Ich stimme Ingo Böckenholt zu. Familienunternehmen müssen die finanzielle Führung aus allen Perspektiven optimieren. Diese Optimierung ist notwendig, aber wie wir auch zeigen werden, nicht hinreichend um den langfristigen Unternehmenserfolg sicher zu stellen. In meiner Forschung am Center Family Business der Universität St. Gallen sowie aus eigenen Erfahrungen als CFO habe ich dazu eine Systematik entwickelt (Ohle 2012). Sie besteht aus fünf unterscheidbaren Entwicklungsschritten, wobei jeder einzelne Entwicklungsschritt als Durchbruch (Systemdurchbruch) im Hinblick auf das Gesamtziel betrachtet werden kann: Wir überleben unabhängig als Familienunternehmen und stellen sicher, dass es auch in der nächsten Generation der Familienunternehmer die Bedürfnisse in seinem Markt erfüllt – besser als seine Wettbewerber.

P. Ohle (✉)
FBXperts AG, Zürich, Schweiz
E-Mail: patrick.ohle@fbxperts.ch

Das Entwicklungsmodell (Abb. 2.1) beginnt mit dem Schaffen von Transparenz, die als Katalysator übergeordnete Bedeutung in der Methodik hat, gefolgt von der Sicherstellung der Compliance, der Optimierung der Performance, einer periodischen Anpassung der Strategie und schließlich der sogenannten „guten“ Governance (Führung). Würde man Beispiele für die Phasen suchen, so würde man – um einige Namen zu nennen – Unternehmen wie die Hilti AG, Pfeifer & Langen KG und Henkel KGaA wohl weit oben einordnen. So sollte man jedes Familienunternehmen einmal grundsätzlich kategorisieren, z. B. mit Hilfe eines Ratingmodells. Dabei ist zu beachten, dass eine Zuordnung immer nur an einen thematischen Schwerpunkt der jeweiligen Stufe anknüpft und dass die Betrachtung fortlaufend angepasst und aktualisiert werden muss.

Wir haben zudem analysiert, wie sich spezifische Risikofaktoren von Familienunternehmen in dieses Modell einordnen und behandeln lassen. Die analysierten Unternehmen waren Walter Bau AG, Haribo GmbH, Oetker GmbH & Co KG sowie weitere typische Beispiele wie Aldi, Lidl, Tengelmann, Dussmann Group, Oppenheim, Merck KGaA, Diehl Stiftung & Co., Drägerwerk AG & Co. KGaA, Unternehmensgruppe Tönnies, Doppelmayr Holding SE, Müller Milch, Stihl GmbH & Co KG, Teekanne, Bahlsen und Peek & Cloppenburg und viele mehr. Zu den typischen

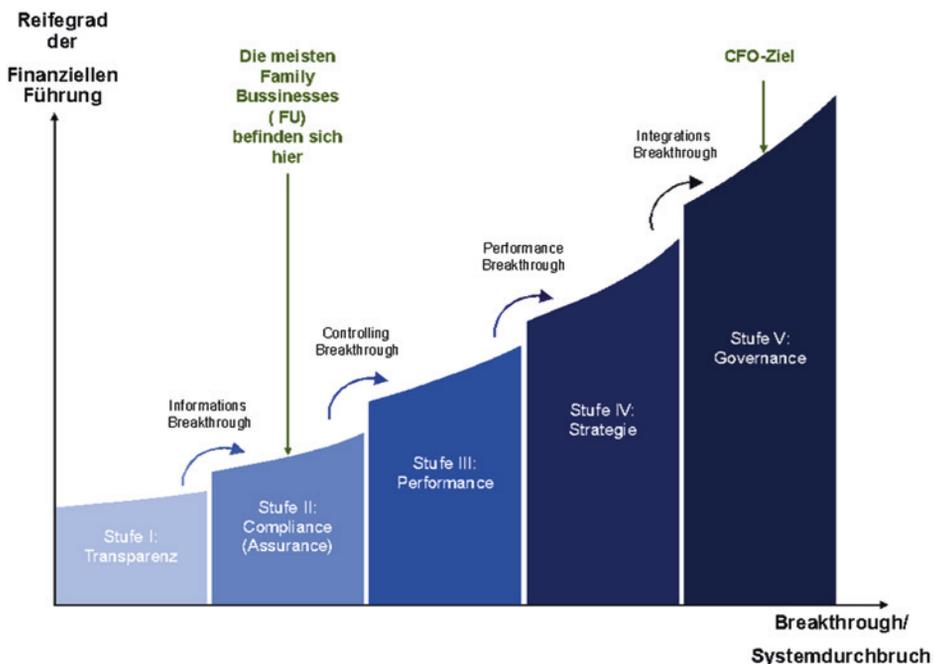


Abb. 2.1 Die fünf Stufen bis zur Exzellenz der finanziellen Führung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Risikofaktoren in Familienunternehmen gehört demnach beispielsweise eine unübersichtliche Organisationsstruktur in Folge steuerlich getriebener oder gewachsener Strukturrentscheidungen bzw. als Effekt von Intransparenz. Praktikern wohlvertraut sind Gesellschafter, die mehrere Hüte aufhaben: einmal Gesellschafter, dann Verwaltungsrat und dann zusätzlich operativ „zuständiger“ Geschäftsführer. „Family and friends“ – eine Herausforderung. Auch eine spezifische Finanzlogik, die letztendlich auf Vorlieben der Eigentümer zurückzuführen ist, gehört hierher. Beispiele sind eine unübliche Ausschüttungspolitik, das „Löcherstopfen“ durch Intercompany-Darlehen (Buomberger 2005), mangelnde Budgetdisziplin und zu niedrige oder zu hohe Verschuldung, die nicht geschäftlichen, sondern Familienzwecken folgt.

Fassen wir die typischen Risiken von Familienunternehmen vereinfacht zusammen, aus denen sich das Risiko suboptimaler Entscheidungen ergeben kann (Abb. 2.2).

In diesem anspruchsvollen Spannungsfeld ist die Finanzfunktion unterwegs. Daher haben wir neben den o. g. Erfolgsfaktoren in besonderem Maße die Berücksichtigung der Risiken bei der Gestaltung unseres Modells der fünf Stufen integriert, denn bei der Bewältigung von Risiken spielt die finanzielle Führung eine ganz wichtige Rolle

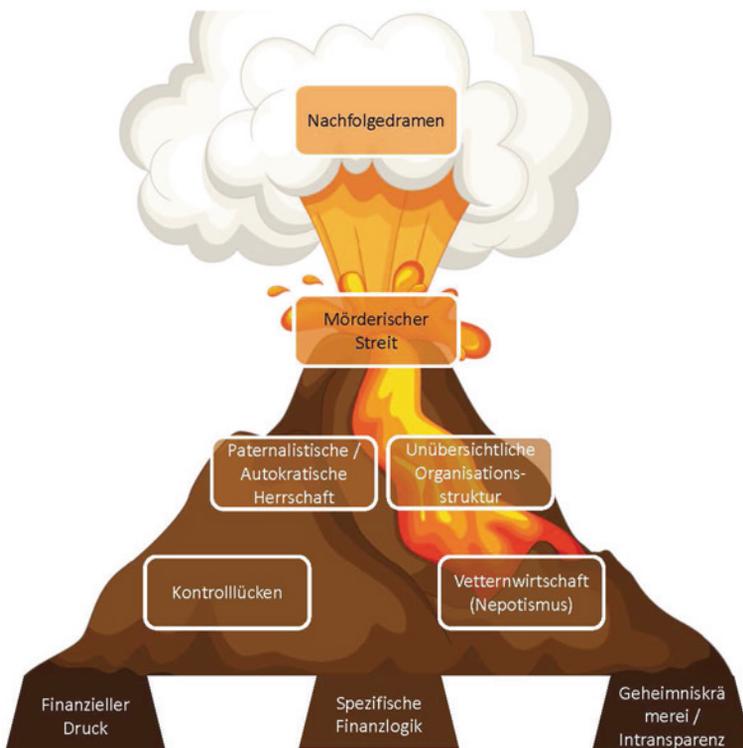


Abb. 2.2 Spezifische Problemfelder von Familienunternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kets de Vries (1996))

im Familienunternehmen – in den Augen mancher die wichtigste. Warum das Modell mit der Kategorie der Transparenz startet, mag eine tragische Geschichte illustrieren: die von Adolf Merckle und seiner Merckle Gruppe. 2008 beschäftigte die Gruppe 100.000 Beschäftigte. Phönix Pharmahandel, VEM Gruppe, Ratiopharm, Kässbohrer Geländefahrzeuge und HeidelbergCement sorgten für einen konsolidierten Umsatz von ca. 30 Mrd. EUR. Demgegenüber standen allerdings über 3 Mrd. Schulden bei über 51 Banken, davon 1,2 Mrd. bei der Commerzbank AG. In der Finanzkrise 2008 waren Aktien als Sicherheit verpfändet worden.

Nun verlangten einige Banken die vorzeitige Rückzahlung. Nicht zuletzt die intransparente Struktur der Gruppe führten zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Restrukturierung und dem Versuch, die Banken von einem Überbrückungskredit zu überzeugen. Viele Unternehmensteile wurden notfallmäßig verkauft, was zu einem erheblichen Schaden führte. 2009 nahm sich Adolf Merckle das Leben – ein Unternehmer, der aus einem mittelständischen Betrieb einen europäischen Konzern aufgebaut hatte, ohne die finanziellen Strukturen adäquat mitzugestalten (Handelsblatt, 2009). Das Beispiel untermauert, dass mit dem Wachstum und der Ausweitung der Geschäfte auch in Familienunternehmen ausgefeilte Prozesse notwendig werden, z. B. die Betriebsabrechnung und Kostenrechnung, Budgets, Reporting Systeme und das Verwalten der liquiden Mittel, die Wachstumsfinanzierung und die Zusammenarbeit mit Banken und Anteilseignern (Fischetti 2000). Gottlob ereilt nur wenige Familienunternehmen ein derartiges Schicksal wie jenes der Merckle Gruppe. Viele wachsen über die Jahre und Generationen und bleiben auch in stürmischen Zeiten standhaft. In diesem Sinne mag die Analogie mit einem Obstbaum zutreffen, wie sie Abb. II.1 (unten) zeigt: Die Transparenz würde hier die Wurzeln bilden, am erfolgreichen Ende stünde die Ernte in Form guter Governance – oder, auch so kann man die Grafik II.1 verstehen, in Form des langfristigen Erfolgs.

Literatur

- Buomberger, T. (2005). Die Erb-Pleite, 2. Teil: Der Zusammenbruch. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/die-erb-pleite-2-teil-der-zusammenbruch>. Letzter Zugriff am 19.07.2022.
- Dachser SE (2007). <https://www.pressebox.de/inaktiv/dachser-gmbh-cokg/Dr-Ingo-Boeckenholt-als-Dachser-Geschaeftsfuehrer-abberufen/boxid/132098>. Letzter Zugriff am 19.07.2022.
- Fischetti, M. (2000): Financial Management of Your Family Company. Family Business Publishing Company.
- Handelsblatt (2009). <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/unternehmer-tragoedie-milliardaer-adolf-merckle-begeht-selbstmord-seite-3/3083488-3.html>. Letzter Zugriff am 19.07.2022.
- Ohle, M.P. (2012). Die Rolle des CFO in grossen Familienunternehmen. (Diss.), Universität St.Gallen.

Dr. Patricio Ohle ist Gründer und Geschäftsführer der FBXperts AG. Er war drei Jahrzehnte lang in Führungspositionen bei Familienunternehmen tätig, unter anderem als Direktor bei der Hipp Holding AG. Dr. P. Ohle ist Research Fellow des Center for Family Business an der Universität St.Gallen, wo er auch promovierte. Er ist zudem Lehrbeauftragter der Universität St.Gallen in „Finance of large family firms“.

Transparenz: Kickstarter für die Transformation

Der Fall Merkle ist ein besonders drastisches Beispiel: Viele Familienunternehmen tun sich schwer mit dem Thema Transparenz (Rappers 2022). Dabei ist es das Bindeglied für alle anderen Dimensionen exzellenter finanzieller Führung – und das Fundament jeder erfolgreichen Transformation, wie die Abb. II.1 zeigt. Deshalb beginnt unsere Reise hier.

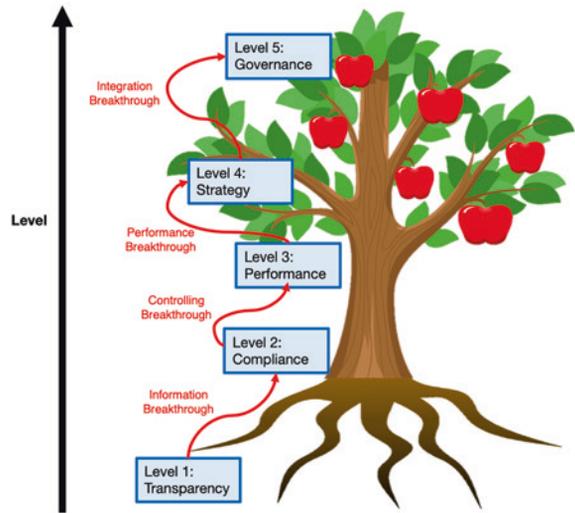
In diesem Teil erfahren Sie:

- wie die optimale Finanzierungsstruktur aussehen muss, um unabhängig zu bleiben
- wie Sie Daten für die Transformation nutzen und dabei typische Fehler vermeiden
- worauf es ankommt, wenn der CFO zugleich als Family Officer fungiert
- wie das Vermögen der Familie am besten zu strukturieren ist
- wie Sie ihre Finanzprozesse Schritt für Schritt aus der Strategie ableiten können
- welche Vorteile eine flexible Planung hat und wie Sie diese umsetzen

Das Finanzressort muss für die zielkongruenten Veränderungswünsche sachliche Begründungen liefern für die zielkongruenten Veränderungswünsche – nur so lassen sich die anderen Ressorts mitziehen auf dem Weg, den wir zu beschreiten raten (Vgl. Grafik II.1). Der Anfang einer solchen Transformation erfolgt mit der Phase der Transparenz. Wir bezeichnen das als informationellen Systemdurchbruch (z. B. Information Breakthrough).

Erkennen Sie anhand der Auswahl der Herausforderungen, die wir der Transparenz in unserem Stufenmodell zuordnen, dass es u. E. um mehr als Finanzierung geht?

Abb. II.1 Was in Familienunternehmen Früchte trägt. (Quelle: Eigene Darstellung; unveröffentlichtes Papier aus Vorlesung: Challenges of international family firms (2021))



Literatur

Rappers, T. (2022). Adieu, Geheimniskrämerei und Eigenbrötlerei. <https://dienews.net/artikel/adieu-geheimniskraemerei-und-eigenbroetlerei/>. Letzter Zugriff am 19.07.2022.



Optimale Finanzierungsstruktur: Engpässe vermeiden und Headroom vorausschauend wahren: Alles richtig gemacht... fast!

3

Johannes Stankiewicz, Mark Hill und Peter Sielmann

Der CFO des mittelständischen Maschinenbauers hat soeben seine erste Schuldscheinfinanzierung erfolgreich platziert. Das Unternehmen konnte sein Fälligkeiten Profil mit langen Laufzeitprofilen von fünf, sieben und zehn Jahren optimal ergänzen und neben seinem bestehenden Konsortialkredit ein zweites Finanzierungsstandbein etablieren. Der (unbesicherte) Schuldschein (SSD) ermöglichte darüber hinaus, neue Fremdkapitalgeber aus dem Sparkassen-, Volksbanken- und dem Versicherungssektor zu erschließen. Fälligkeiten Profil optimiert, Kapitalgeberkreis erweitert, günstige Finanzierungsbedingungen gesichert: Alles das wurde in den Präsentationen der Banken dem Unternehmen auch als Vorteile der neuen Finanzierungsstruktur geschildert.

Doch ein knappes Jahr später findet sich der CFO in einer sehr unschönen Gläubigerunde wieder und kämpft darum, dass die Finanzierungspartner ihre Instrumente nicht kündigen und die für ihn so wichtigen Linien offenhalten. Was war passiert? Zunächst einmal trat eine deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage ein. Der CFO informierte seine Kernbanken und den Agenten der Schuldscheinbanken im Rahmen der vereinbarten Informationsintervalle regelmäßig über die Entwicklung, jedoch nur sehr zurückhaltend über eingeleitete Maßnahmen. Dennoch konnte eine Nachverhandlung der einzuhaltenden Finanzkennzahlen nicht vermieden werden. Somit schwand das Vertrauen

J. Stankiewicz (✉)
Köln, Deutschland

M. Hill
Rosbach, Deutschland

P. Sielmann
Sandtorpark GmbH, Hamburg, Deutschland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

T. Zellweger und P. Ohle (Hrsg.), *Finanzielle Führung von Familienunternehmen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-38061-8_3

17