

*Claudia Schlembach/Hans-Günther Schlembach*

# Wie Familien- unternehmen die Zukunft meistern können

*Stärken nutzen,  
Schwächen ausgleichen  
und Nachfolge sichern*

**fbrnelsen**

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung: Erfolgreich sein, Familienbetrieb sein. . . . . 9

## Teil I Werte setzen - Werte schöpfen. . . . . 13

## Teil II Die betrieblichen Funktionen aus dem Blickwinkel des Familienunternehmens. . . . . 21

### 1 Strategie? Strategie! . . . . . 22

1.1	Besonderheiten und Eigenarten . . . . .	22
1.2	Oktaven realer Strategie . . . . .	28
1.3	Die Strategie bin ich? . . . . .	30
1.3.1	Können wir, was wir wollen? Externe und interne Analyse ..	32
1.3.2	Externe Analyse. . . . .	34
1.3.3	Die interne strategische Analyse . . . . .	37
1.3.4	Generelle Analyseinstrumente	38
1.3.5	Zwischen Innovation, Tradition und Konzentration . . . . .	41
1.3.6	Die strategischen Stellschrauben . . . . .	41
1.3.7	Balanced Score Cards - Strategische Dart-Spiele. . . . .	45

### 2 Finanzieren und Investieren - „Ohne Moos nix los“. . . . . 47

2.1	Besonderheiten und Eigenarten . . . . .	47
2.2	Oktaven realer Investitions- und Finanzierungsentscheidungen . . . . .	54
2.3	Die Investition bin ich? Grundlagen systematischer Investition und Finanzierung	56

2.3.1	Investitionen in Marketing und Personal . . . . .	57
2.3.2	Was gehört in den Investitionsplan? . . . . .	58
2.4	Finanzierung - wo können die Mittel herkommen? . . . . .	62
2.4.1	Wichtig ist, wie viel Geld in der Tasche ist . . . . .	63
2.4.2	Alles eine Frage der Alternativen: Annuitäten- oder Tilgungsdarlehen? . . . . .	65
2.4.3	Leasing . . . . .	65
2.4.4	Öffentliche Mittel . . . . .	66
2.5	Alles Factoring oder was ?——	67

### 3 Marketing-Wir sind auch wer: Ihr Profil am Markt .. 70

3.1	Besonderheiten und Eigenarten . . . . .	70
3.2	Oktaven realen Marketings ..	76
3.3	Der Markt bin ich? . . . . .	77
3.3.1	Zielgruppe: Scharfschütze statt Gießkanne. . . . .	78
3.3.2	Den Wettbewerb im Visier ....	80
3.3.3	Produkt/Leistung . . . . .	81
3.3.4	Engpassfaktor Vertrieb. . . . .	84
3.3.5	Preis. . . . .	86
3.3.6	Wissen die da draußen, dass es uns gibt? . . . . .	87
3.3.7	Kunden finden - Kunden binden . . . . .	89
3.3.8	Global denken, regional agieren, lokal Geld verdienen	92
3.3.9	Marketing mit knappem Budget . . . . .	93
3.3.9.1	Ohrwürmer mit Kaufeffekt-regionale Rundfunkwerbung ...	93
3.3.9.2	Das Ohr am Markt-richtiges Telefonieren . . . . .	94
3.3.9.3	Nicht Ablage „P“ wie Papierkorb - erfolgreiche Werbefriefe . . . . .	95
3.3.9.4	So werden Sie zum Leinwandstar - Kinospots . . . . .	96
3.3.9.5	Kleine kommen groß raus- Plakate. . . . .	97

3.3.9.6	Konsequent verkaufen statt nett plaudern . . . . .	97	4.3.7.1	Elternzeit - Kinder braucht das Land . . . . .	128
3.3.10	Ein Bild von Unternehmen - Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	100	4.3.7.2	Senioren - Strategien für sinn- volle Einsätze . . . . .	129
3.3.11	Auf Messen messen? . . . . .	101	4.3.7.3	Altersversorgung . . . . .	129
3.3.12	DerMixmacht's . . . . .	101	4.3.7.4	Altersteilzeit-und tschüss...?! ..	129
<b>4</b>	<b>Mitarbeiterführung in Familienbetrieben - Perlen fischen . . . . .</b>	<b>102</b>	4.3.8	Nicht für harte Männer? Weiche Faktoren der Betriebsführung in der Unternehmenskultur ..	130
4.1	Besonderheiten und Eigenarten . . . . .	102	4.3.9	Manchmal muss es sein...- die Kündigungsproblematik ..	130
4.1.1	Persönliche und betriebliche Interessen . . . . .	102	4.3.10	Kurz vor Schluss: Akten und Fakten . . . . .	131
4.1.2	Familiäre Untugenden und betriebliche Ungeschicklich- keiten . . . . .	103	<b>5</b>	<b>Organisation, Information, EDV - ist Organisieren alles? 134</b>	
4.1.3	Wirtschaftseinheit und Sozialamt . . . . .	104	5.1	Besonderheiten und Eigenarten . . . . .	134
4.1.4	Werteprofil für spezielle Typen	105	5.2	Oktaven realer Organi- sationen . . . . .	139
4.2	Oktaven realer Personal- „Führung“ . . . . .	107	5.3	Die Organisation bin ich? ...	141
4.3	Der Betrieb bin ich? . . . . .	109	5.3.1	Meine persönliche Organi- sation . . . . .	141
4.3.1	Führung von Mitarbeitern ....	109	5.3.2	Die Organisation der Organi- sation . . . . .	144
4.3.2	Mitarbeiter/innen - die un- bekannten Wesen . . . . .	111	5.3.2.1	Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen und Durchgriff ..	144
4.3.3	Mitarbeiter suchen und finden: Anforderung und Eignung —	113	5.3.2.2	Organisieren und führen . . . . .	144
4.3.3.1	Hilfe! Der Markt der qualifi- zierten Leute schrumpft . . . . .	115	5.3.2.3	Der alltägliche Feuerwehr- einsatz . . . . .	147
4.3.3.2	Wie und wo finde ich passende Mitarbeiter? . . . . .	116	5.3.3	Konsequenter delegieren . . . . .	148
4.3.4	Auf dem Weg zum Personal- marketing . . . . .	118	5.3.4	Organisieren und informieren	149
4.3.5	Mitarbeiter finden - Mitarbeiter binden . . . . .	119	5.3.4.1	Wissensmanagement . . . . .	149
4.3.5.1	„Überraschung“ planen . . . . .	120	5.3.4.2	Austausch von „Kopfwissen“ - Kommunikation managen . . . . .	151
4.3.5.2	Personalentwicklung . . . . .	121	5.3.4.3»	Keine Kekse mehr? Zum Umgang mit Besprechungen . . . . .	153
4.3.6	Lohnund Gehalt: Ein ewiges Lied/Leid . . . . .	125	5.3.5	Organisation und EDV . . . . .	156
4.3.6.1	Leistungslohn . . . . .	125	5.3.5.1	Ausstattung (Mindest- standards) . . . . .	157
4.3.6.2	Optionen die wichtiger als Gehaltsind. . . . .	126	5.3.5.2	Die Sicherheit . . . . .	161
4.3.7	Familienfreundliche Betriebe - wer, wenn nicht wir? . . . . .	128	5.3.5.3	Die Organisation der Daten und ihre Benennung . . . . .	163
			5.4	Steht am Ende doch das „Organisationshandbuch“? . . . . .	164

<b>6</b>	<b>Controlling in Familien- unternehmen - Mit Gespür und Methode. . . . .</b>	<b>165</b>	<b>2</b>	<b>Gemeinsam leben, gemeinsam arbeiten. . . . .</b>	<b>215</b>
<b>6.1</b>	<b>Besonderheiten und Eigenarten. . . . .</b>	<b>165</b>	<b>2.1</b>	<b>Das Gefangenendilemma ...</b>	<b>216</b>
<b>6.2</b>	<b>Oktaven realen Controllings</b>	<b>169</b>	<b>2.2</b>	<b>Konflikte. . . . .</b>	<b>218</b>
<b>6.3</b>	<b>Controlling bin ich?. . . . .</b>	<b>171</b>	<b>2.3</b>	<b>Partner und Generationen im Miteinander. . . . .</b>	<b>220</b>
6.3.1	Grundlegendes zum Vorgehen	171	2.3.1	Partnerkonflikte - Betriebsprobleme schon zum Frühstück. . . . .	220
6.3.2	Investitionsplanung. . . . .	173	2.3.2	Kind, Karriere, Work-Life- Balance. . . . .	224
6.3.3	Jahresplanung (KER). . . . .	173	2.3.3	Zum Nulltarif?. . . . .	226
6.3.4	Liquiditätsplanung. . . . .	189	<b>3</b>	<b>Kooperation statt Konfrontation. . . . .</b>	<b>226</b>
6.3.5	Controlling und sonst noch alles. . . . .	192	3.1	Intensität von Kooperationen	228
<b>Teil III Spezifische Erfolgs- kriterien und Problem- felder von Familien- unternehmen. . . . .</b>			3.2	Gestaltung von Koope- rationen. . . . .	231
<b>1</b>	<b>Unternehmer sein. . . . .</b>	<b>196</b>	<b>4</b>	<b>Erfolg über Generationen ..</b>	<b>235</b>
<b>1.1</b>	<b>Unternehmerrolle, Unter- nehmergeist. . . . .</b>	<b>196</b>	<b>4.1</b>	<b>Annäherung ans Thema: Familie - „Mein Baby“ und mein Kind. . . . .</b>	<b>235</b>
<b>1.1~ 1</b>	<b>Probleme des Standorts und Verortung des Familien- Unternehmens. . . . .</b>	<b>196</b>	<b>4.2</b>	<b>Systematische Erarbeitung einer Nachfolgeregelung_____</b>	<b>238</b>
1.1.2	Unternehmertypen. . . . .	198	4.2.1	Die Bausteine im Einzelnen...	238
1.1.3	Die schwierige Entscheidung zum (Familien-)Unternehmer	200	4.2.2	Altersversorgung und Unter- nehmenswert. . . . .	239
<b>1.2</b>	<b>Meister, Ingenieur und Unternehmer. . . . .</b>	<b>203</b>	<b>4.3</b>	<b>Den Nachfolger im Blick ....</b>	<b>242</b>
1.2.1	Fachliche Position. . . . .	203	<b>4.4</b>	<b>Übertragungsstrategien. . . .</b>	<b>243</b>
1.2.2	Sachliche Position. . . . .	204	<b>4.5</b>	<b>Familienunternehmenskultur: Aufbruch zum Imperium_____</b>	<b>245</b>
1.2.3	Persönliche Position. . . . .	204	<b>Zum Schluss: Familienbetrieb sein, erfolgreich sein. . . . .</b>		
1.2.4	Warum mache ich das alles? Vision, Traum und Wirklich- keit. . . . .	212	<b>Sachregister. . . . .</b>		