

# Professionalisierung im Family Business

## Beispiele aus dem Mittelmanagement

Professionalisierung von Familienunternehmen wurde von der Forschung lange ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Einbindung familienfremder Manager in die Führung des Unternehmens gesehen. Dabei können die Gründe für einen Professionalisierungszwang des Managements im Familienunternehmen vielfältig sein. Letztlich ist der Übergang zu externem Management für wachsende und erfolgreiche Familienunternehmen unvermeidlich, und es gibt nur wenige Ausnahmen erfolgreicher Familienunternehmen, die nicht an einen Punkt kommen, an dem die Übergabe an familienfremde Manager eine wichtige Grundlage für weiteres Wachstum und Erfolg darstellt.

Die Professionalisierung von Familienunternehmen geht jedoch auch mit der grundsätzlichen Einbindung familienfremder Manager einher, und zwar auf allen Hierarchieebenen und sie bezieht sich auch auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung dieser Manager. Die meisten wissenschaftlichen Autoren stellen fest, dass sich diese Form der Professionalisierung positiv auf den Un-

ternehmenserfolg auswirkt, während andere Beiträge einen negativen Effekt bestätigen oder überhaupt keinen signifikanten Einfluss feststellen. So erscheint es geradezu als „Common Sense“, dass nicht die Einbindung familienfremder Manager grundsätzlich dem Unternehmenserfolg dient, sondern eben der Grad der Professionalisierung sowohl der familienfremden Manager wie der im Unternehmen aktiven Gesellschafter. Heute geht man allerdings davon aus, dass Gesellschafter von Familienunternehmen, auch wenn sie nur in Aufsichtsgremien oder der Gesellschafterversammlung vertreten sein sollten, ebenfalls Professionalisierungs- und Ausbildungsprogramme durchlaufen sollten.

Die Reduzierung der Professionalisierung von Familienunternehmen auf nur eine Dimension – die Ablösung der Familie durch familienfremde Manager – wäre eine irriige Annahme. Der breitere Professionalisierungsansatz hingegen, der vom Top Management, über das Middle Management zu den aktiven und passiven Gesellschaftern geht, dürfte zu den gewachsenen Herausforderungen der sich rasch wandelnden Märkte und Technologien sowie der zunehmenden geopolitischen und ökologischen Risiken passen.

Wie man in der Praxis mit dem Begriff der Professionalisierung des Familienunternehmens umgeht, welche Arbeitsbereiche davon besonders betroffen sind oder sein sollten (formalisierte Personalmanagementsysteme-

me, Systeme der Leistungsbewertung und der leistungsbezogenen Vergütung, Dezentralisierung von Entscheidungen, Delegation von Kontrolle, Elemente der Professionalisierung von Führungs- und Social Skills, Mechanismen der Unternehmensführung (Governance), oder der Umgang mit Unternehmensgremien) und ob die von den Wirtschaftswissenschaftlern Dekker und Kollegen 2012 vorgelegten fünf Dimensionen die Professionalisierungsdesiderate sind, und wie unsere hochinteressanten und qualifizierten Podiumsgäste Professionalisierung in ihren Unternehmen verstehen, wollen wir an diesem Unternehmerabend diskutieren.

Zum Thema siehe auch das interdisziplinäre Forschungsprojekt des ALPHAZIRKEL über die „Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen“ (2023, Hrsg. Andreas E. Mach und Prof. Dr. Torsten Wulf).

---

## Programm

---

**18:30 Uhr**

Registrierung und Empfang

**19:00 Uhr**

Grußwort von **Professor Heinrich Liechtenstein** (Direktor **IESE Business School Campus München**)

## **19:15 Uhr**

Keynote von **Andreas E. Mach** (Gründer & Sprecher **ALPHAZIRKEL**): „Professionalisierung im Familienunternehmen“

## **19:45 Uhr**

Eine von **Andreas E. Mach** moderierte Diskussion mit u.a.:

**Bert Bleicher** (Unternehmer und Investor – **Alluti GmbH**, Aufsichtsrat in verschiedenen Familienunternehmen)

**Dr. Christian Gerloff** (Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Sanierungs- und Restrukturierungsberater | **Gerloff Liebler Rechtsanwälte**)

**Philipp Haindl** (Co-Founder | **Serafin Unternehmensgruppe**)

**Arne Schulle** (Chief Executive Officer | **Baerlocher Group of Companies**)

## **20:45 Uhr**

Statement von **Arne Schulle**

## **21:00 Uhr**

Networking und Cocktail

# ALPHAZIRKEL

---

ALPHAZIRKEL, der Sparring- und internationale Netzwerkpartner für Familienunternehmen und deren Next Generation, ist die einzige Unternehmerplattform, die in allen deutschsprachigen Regionen präsent und zugleich auf der Welt vernetzt ist. Als Wissensplattform für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen der unterschiedlichsten Branchen stellt der ALPHAZIRKEL die spezifischen Herausforderungen der Familienunternehmer in verschiedenen Formaten zur Diskussion. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis arbeitet die Unternehmerplattform mit zahlreichen Universitäten zusammen und veröffentlicht Studien, Unternehmerbefragungen und Bücher zu Themen, die Familienunternehmer bewegen. Vor allem die Vernetzungsarbeit von Familienunternehmern mit neuen Technologien bzw. Startups ist in den letzten Jahren stark in den Fokus gerückt. Das facettenreiche Angebot des ALPHAZIRKEL umfasst moderierte Diskussionen, Einzelinterviews, Workshops, Fire-Place-Talks, Working-Lunches, On-Sites, Startup- und Investor Days, Delegationsreisen und Awards.

Strategisch arbeitet der ALPHAZIRKEL unter anderem mit der UnternehmerTUM – Europas führendes Zentrum für Innovation und Gründung – zusammen, um zu einer Steigerung der Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen beizutragen.

# VOR- SCHAU 2022

Veranstaltungen

Unternehmer- und  
Delegationsreisen

# Wenn nicht jetzt,

Dr. Albert M. Geiger im  
Einzelgespräch mit Patrick Knodel  
Donnerstag, 24. November um 17 Uhr  
ALPHAZIRKEL Online Conversation



Wie Familienunternehmer\*innen zu Gestaltern einer sozialen und ökologischen Zeitenwende werden.

# wann dann?

**24. November 2022**

**17 Uhr, Online Conversation**

**„Wenn nicht jetzt, wann dann?“**

**Den systemischen Wandel gestalten!**

Wie Familienunternehmer\*innen zu Gestaltern einer sozialen & ökologischen Zeitenwende werden können.

**Dr. Albert M. Geiger** diskutiert mit **Patrick Knodel** (Vorstand der knodel foundation sowie Investor & Geschäftsführender Gesellschafter der **PANDION INNOVATION for IMPACT GmbH**)

**Mehr erfahren**

# ALTES GELD ROSTET NICHT

Private und Family Equity  
als Wachstumsfinanzierer  
und Innovationspartner im  
Mittelstand



ALPHA  
ZIRKEL



**28. November 2022**

**18:00 – 21:00 Uhr**

**Munich Urban Colab**

**Freddie-Mercury-Straße 5**

**80797 München**

ALPHAZIRKEL und UnternehmerTUM laden ein zum Unternehmerabend im Munich Urban Colab und freuen sich auf den Erfahrungsaustausch und eine offene Diskussion mit Private & Family Equity Unternehmen, die als Wachstumsfinanzierer und Innovationspartner im Mittelstand und für Familienunternehmen tätig sind.

[Mehr erfahren](#)

Entrepreneurship-Reise

# Türkei



Istanbul: „Familienunternehmen der Türkei“  
4. bis 8. Dezember 2022

## **Entrepreneurship-Reise nach Istanbul vom 4.– 8. Dezember 2022**

„Meet Again“ mit interessanten Familienunternehmen der Türkei, Unternehmensbesuche, Turkish German Family Entrepreneur Summit mit unseren Netzwerkpartnern.

**Mehr erfahren**



## **ALPHAZIRKEL Award for Impact & Mission Investment**

Mit dieser Ehrung für unternehmerisches Engagement zum Wohl der Gesellschaft und des Gemeinwesens wollen wir das herausragende Engagement von Unternehmerpersönlichkeiten betonen und sichtbar machen, zur Nachahmung und Vernetzung anregen, und darauf hinweisen, wie wichtig es für die Zukunft unseres Gesellschaftswesens ist, dass Unternehmer auch außerhalb ihrer Unternehmen ihr Talent und ihre Möglichkeiten dem Gemeinwesen zur Verfügung stellen. Des weiteren wollen wir auf die wachsende Bedeutung von Social Entrepreneurship und Impact Investments hinweisen und Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten bieten.

### **Honoree 2021:**

Bernard Jan Wendeln

(Beiratsvorsitzender von WEGA Invest)

### **Honoree 2022:**

Cecile Blilious (Head of Impact & Sustainability at Pitango Venture Capital, Tel Aviv)

# ALPHAZIRKEL contribute

Das Programm des ALPHAZIRKEL wird durch Förderer und Sponsoren finanziert, denen wir für ihre inhaltliche und finanzielle Unterstützung sehr zu Dank verpflichtet sind.

- Unsere Veranstaltungen sind nur mit persönlicher Einladung zugänglich. Die Teilnahme ist kostenlos.
- Wir bieten rund 30 Veranstaltungen, sowie Delegationsreisen und Workshops im Jahr in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Südtirol an – unsere Hauptsponsoren sind die Serafin Unternehmensgruppe, KPMG AG sowie die Deutsche Börse.

Gäste/User, die keine Förderer oder Sponsoren des ALPHAZIRKEL sind, aber dennoch als Gäste/User einen finanziellen Beitrag leisten möchten, können einen einmaligen Beitrag wählen, mit dem sie unsere Arbeit unterstützen wollen:

Bei ALPHAZIRKEL CONTRIBUTE handelt sich um eine Unterstützung unserer online verfügbaren Dienste. Ein finanzieller Beitrag über ALPHAZIRKEL CONTRIBUTE stellt eine einmalige Leistung dar, die im Verhältnis zu ALPHAZIRKEL keinen Rechtsanspruch auf Aufnahme als Förderer oder Sponsor begründet.

# Wir danken unseren Sponsoren und Förderern für Ihre großzügige Unterstützung



## **Imprint**

ALPHAZIRKEL GmbH

Bavariaring 44

80336 München

Phone +49 89 242310-30

[info@alphazirkel.com](mailto:info@alphazirkel.com)

[www.alphazirkel.com](http://www.alphazirkel.com)

Responsible for content:

Dr. Monika Ostler

Design:

[www.simongehrke.de](http://www.simongehrke.de)

## **Contact**

**Andreas E. Mach**

Founder and speaker

Phone: +49 172 851 0337

[andreas.mach@alphazirkel.de](mailto:andreas.mach@alphazirkel.de)

**Dr. Albert Michael Geiger**

Managing partner

Phone: +49 151 5460 0005

[albert.geiger@alphazirkel.de](mailto:albert.geiger@alphazirkel.de)

**Dr. Monika Ostler**

Coordinator

Phone: +49 171 263 8120

[monika.ostler@alphazirkel.de](mailto:monika.ostler@alphazirkel.de)

**Barbara Kearney**

Alphazirkel Digital

Phone: +49 177 771 0444

[barbara.kearney@alphazirkel.com](mailto:barbara.kearney@alphazirkel.com)

## **Representations**

**Hans C. Bodmer**

President Switzerland

Phone: +41 44 205 84 5

[hans.bodmer@alphazirkel.ch](mailto:hans.bodmer@alphazirkel.ch)

**Barbara Andersen**

President Austria

Phone: +43 664 2000 949

[barbara.andersen@alphazirkel.com](mailto:barbara.andersen@alphazirkel.com)

**Ayse Slevogt**

Ambassador Turkey

Phone: +90 533 3266 495

[ayse.slevogt@alphazirkel.com](mailto:ayse.slevogt@alphazirkel.com)