

# Auf Kurs

## Verstärkung finden

**Mittendrin statt nur dabei: Fremdmanager müssen vor allem menschlich in Familienunternehmen passen.**

Die Firma gibt es schon 100 Jahre. Und es ging stets bergauf. Was der Großvater als Ein-Mann-Betrieb begonnen hatte, führte der Sohn erfolgreich weiter. Der Umsatz und die Mitarbeiterzahl stiegen. Der Enkel plant nun, einen zweiten Standort zu eröffnen. Nur: Allein kann er dieses Vorhaben nicht stemmen. Das Unternehmen ist so groß geworden, dass die Geschäftsführung auf zwei Schultern verteilt werden soll. Doch in der Familie gibt es niemanden, der diese Position einnehmen kann oder will. Daher soll ein externer Manager den neuen Standort im Sinne des Traditionsunternehmens leiten – aber wie soll der Enkel den passenden Kandidaten finden? Dies ist zwar ein fiktiver Fall, aber er spiegelt ein Problem vieler Familienunternehmen wider, wenn sie expandieren wollen. Denn die externe Kraft muss nicht nur fachlich qualifiziert sein, sondern auch zu der Führungskultur passen. ▼



Familienunternehmen basieren auf Werten – externe Manager müssen dazu passen.

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung handelt es sich bei 95 Prozent der deutschen Firmen um Familienunternehmen. Sie erwirtschaften rund 42 Prozent der Unternehmensumsätze und beschäftigen 57 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer. Die Führungskultur unterscheidet sich in Familienunternehmen oft maßgeblich von anderen Betrieben. Die Tradition wird hochgehalten, mit Geld sparsamer umgegangen und das Wirgefühl großgeschrieben. Die Mehrheit der Familienbetriebe ist inhabergeführt, oft lenkt der Gründer oder dessen Nachfolger die Geschicke.

### Fingerspitzengefühl gefragt

„Es ist deshalb sehr wichtig, dass der Fremdmanager nicht nur fachlich, sondern vor allem menschlich qualifiziert ist“, sagt Gabriela Jaecker, Personal- und Nachfolgeberaterin für Familienunternehmen. „80 Prozent der Manager verlassen nach zwei Jahren die Firma wieder. Das zeigt, wie schwierig dieses Unterfangen sein kann“, so Jaecker. Und das gilt für beide Seiten: Die Unternehmer geben Verantwortung ab und internes Wissen an jemanden außerhalb der Familie. Sie müssen sich auf den neuen Geschäftsführer oft blind verlassen und manchmal Kritik an den gewohnten Abläufen ertragen. Auch für den externen Manager ist die Situation nicht einfach: Er sollte sich daher konsequent aus familieninternen

Angelegenheiten heraushalten. Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick gelten als notwendige Eigenschaften. Schließlich kommt es vor, dass der Firmengründer fachlich schlechter ausgebildet ist als der externe Manager. Gabriela Jaecker achtet daher bei ihrer Suche nach geeigneten Bewerbern sehr darauf, dass zwischen dem Firmeninhaber und dem Geschäftsführer gewissermaßen „der Funke überspringt“. Beispielsweise eignet sich ein gemeinsames Abendessen mit den Ehepartnern dafür als Test.

Untersuchungen zeigen, dass sich immer mehr Unternehmen Management-Hilfe von außen holen. So hat das Wittener Institut für Familienunternehmen 475 Betriebe untersucht und festgestellt, dass ein Drittel bereits die Geschäftsführung erweitert hat und externes Management-Know-how nutzt. Überdies wachse die Bedeutung des Einsatzes familienfremder Manager mit der Betriebsgröße, so die Wissenschaftler. ■

### Linktipps:

Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de) > Downloads > Beiträge für die Praxis  
 > Fremdmanager gewinnen und halten

Trennung von Eigentum und Führung  
[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) > Themen und Texte  
 > Übertragungsformen > Trennung

### Tipps für die Suche nach einem Fremdgeschäftsführer

1. Aufgabenbereich des Fremdmanagers abstecken. Das beugt Konflikten vor.
2. Erwartungshaltungen und Ansprüche auf beiden Seiten definieren.
3. Eigene Wertvorstellungen zusammenstellen. Das schafft Transparenz.
4. Idealprofil des Fremdgeschäftsführers formulieren. Was muss er mitbringen?
5. Rechtliche Fragen klären: angestellt oder am Unternehmen beteiligt?
6. Organisation der Suche. Persönliche Empfehlungen können helfen.

## Betriebliche Altersvorsorge

# Positives Image durch Betriebsrente

**F**itnessstudio und firmeneigener Kindergarten: Damit locken Großunternehmen potenzielle Mitarbeiter. Mittelständische Betriebe können da oftmals nicht mithalten. Für sie ist die Betriebsrente eine Möglichkeit, ihre Attraktivität zu steigern. Das hat Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Während das Unternehmen qualifizierte Bewerber anzieht, sorgen die Arbeitnehmer für ihren Ruhestand vor. Firmen stehen dafür verschiedene Modelle offen. Bei der Pensionszusage zum Beispiel wickelt die Firma die Betriebsrente intern ab. Das heißt, sie bildet nach bestimmten Vorgaben Rückstellungen. Diese können – inklusive Risiko – auch ausgelagert werden, beispielsweise an einen Pensionsfonds. In jedem Fall hat die betriebliche Altersvorsorge finanzielle Vorteile für den Arbeitgeber. Die Versicherungsbeiträge werden vom Bruttolohn abgezogen, das Unternehmen spart so Sozialversicherungsleistungen.



Vorteil bei der Personalsuche: Die Betriebsrente hilft dabei, Fachkräfte zu finden und zu binden.

Bevor ein Betrieb eine eigene Betriebsrente auflegt, sollte er sich gründlich beraten lassen. Rentenberater oder Rechtsanwälte prüfen die rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten und empfehlen das optimale Modell. Die R+V Versicherung, der Versicherungsexperte der Volksbanken und Raiffeisenbanken, hat alle Varianten der Betriebsrente im Angebot. Erste Tipps gibt die Volksbank oder Raiffeisenbank vor Ort. ■

**Informationen:** [www.ruv.de](http://www.ruv.de) > *Firmenkunden* > *Betriebliche Altersvorsorge (bAV)*

## Umfrage zur Altersvorsorge

# Privat sparen

**D**ie Hälfte der Deutschen rechnet mit einer Rente in Höhe von weniger als 50 Prozent ihres jetzigen Einkommens. 17 Prozent der Befragten befürchten sogar, weniger als ein Drittel ihres momentanen Verdienstes zu erhalten. Das ergab eine Umfrage von Union Investment, dem Fondsspezialisten der Volksbanken und Raiffeisenbanken, zum Thema Altersvorsorge im ersten Quartal 2012. Dementsprechend stark rückt das private Sparen für den Ruhestand in das Bewusstsein der Bürger: Mehr als zwei Drittel der Befragten halten es für notwendig. 42 Prozent nutzen dazu die Riester-Rente. Der Rest hat sich für alternative Sparmöglichkeiten entschieden: Lebens- und Rentenversicherungen sind hierbei mit 64 Prozent, selbst genutzte Immobilien mit 63 Prozent am beliebtesten. Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort beraten, welcher Weg der passende für die eigene Altersvorsorge ist. ■

### Ergebnisse der Umfrage:

[unternehmen.union-investment.de](http://unternehmen.union-investment.de) > *Media Newsroom* > *Downloadservice* > *Studie: Anlegerbarometer Altersvorsorge – Q1 2012*

## IBAN und BIC ersetzen Kontonummer und Bankleitzahl



# Der Zahlungsverkehr wird europäisch

Europa wächst zusammen – das gilt auch für Zahlungsverfahren wie Überweisungen und Lastschriften. Derzeit hat jedes Mitgliedsland ein eigenes System. Durch den einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum SEPA (Single Euro Payments Area), auf den sich die EU-Länder geeinigt haben, soll es künftig keine Unterscheidung mehr zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Euro-Zahlungen im Binnenmarkt geben. Das bedeutet für deutsche Kontoinhaber: Statt ihrer bisherigen Kontonummer und Bankleitzahl müssen sie ab dem 1. Februar 2014 IBAN (International Bank Account Number) und BIC (Business Identifier Code) verwenden. Bei-

de Nummern sind schon jetzt auf den Kontoauszügen der Volksbanken und Raiffeisenbanken beziehungsweise auf der Rückseite der VR-BankCard zu finden.

Neben den Verfahren für Überweisungen werden auch die Lastschriftverfahren vereinheitlicht. Unternehmen haben künftig die Möglichkeit, aus zwei SEPA-Lastschriftverfahren zu wählen – vergleichbar mit den schon vertrauten Lastschriftverfahren. Dies erleichtert es, europaweit Geld einzuziehen. Die Genossenschaftsbanken stehen allen Privat- und Firmenkunden vor Ort gerne für weitere Auskünfte zur Verfügung. ■

## Urteil: Arbeitsrecht

# Kündigung bei Täuschung gerechtfertigt

Unterschlägt ein Arbeitnehmer bei Abschluss des Arbeitsvertrages Tatsachen, die für die ausübende Tätigkeit relevant sind, dürfen Arbeitgeber den Vertrag mit sofortiger Wirkung für ungültig erklären. Dies bestätigte das Hessische Landesarbeitsgericht (Az. 8 Sa 109/11, Urteil vom 21.11.2011). Geklagt hatte ein Arbeitnehmer eines Frachtabferti-

gungsunternehmens am Frankfurter Flughafen. Unmittelbar nach Vertragsabschluss hatte er ärztliche Atteste vorgelegt, die den Einsatz in der Nachtschicht aus gesundheitlichen Gründen ausschlossen. Da die gesundheitliche Beeinträchtigung bereits vor Vertragsabschluss bekannt war, bestätigten die Richter den Vorwurf der Täuschung – eine sofortige Kündigung sei deshalb gerechtfertigt. ■



## Volksbanken und Raiffeisenbanken

# Mannschaftsdienlich!



Teamplayer: Erfolgstrainer Jürgen Klopp ist neuer Markenbotschafter der Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Er gehört zu den beliebtesten Fußballtrainern Deutschlands: Nun setzt sich Erfolgstrainer Jürgen Klopp neben seinem Team von Borussia Dortmund auch als Markenbotschafter für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ein. Seit

knapp acht Jahren ist Klopp selbst Kunde und Mitglied der VR-Bank Mainz. In TV-Spots, Printanzeigen und exklusiven Video-Beiträgen macht er sich nun für alle Volksbanken und Raiffeisenbanken stark. In einem Kurzfilm unter [www.was-uns-antreibt.de](http://www.was-uns-antreibt.de) wird „Kloppo“ den Zuschauern seine Gedanken und Antriebe näherbringen. Alle aktuellen Infos und Beiträge rund um das Engagement des Meistermachers sind dort in Kürze zu finden. ■

## Regeln für Ferienjobber

# Wenn die Schüler kommen

Viele Schüler nutzen die Sommerferien, um Geld dazuzuverdienen. Doch es gilt, einige Regeln bei der Beschäftigung von Jugendlichen zu beachten. So dürfen sie je nach Alter unterschiedlich lang arbeiten. Beispielsweise ist es Jugendlichen ab 15 Jahren erlaubt, bis zu acht Stunden am Tag, maximal 40 Stunden pro Woche und 20 Vollzeitarbeitstage jährlich zu jobben. Ausnahmen bestehen zum Beispiel für die Gastronomie, Bäckereien und Krankenhäuser. Außerdem werden auch für Ferienjobs Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge fällig. Arbeitgeber können zwischen einem Lohnsteuerabzug über die Steuerkarte und pauschalierten Abgaben wählen. Welcher Weg der passende ist, hängt vom Umfang der Beschäftigung ab. ■

Informationen: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) > Bürger > Steuererklärung > Ferienjobs

## DZ BANK: Interaktive Telefonkonferenz für Firmenkunden

# Direkter Draht zum Experten

Der Erfolg von Unternehmen hängt maßgeblich von wirtschaftlichen Entwicklungen ab – deshalb lohnt es sich für Firmenlenker, auf dem aktuellen Stand zu sein. Die DZ BANK, eine der zwei Zentralbanken der genossenschaftlichen FinanzGruppe, bietet daher Firmenkunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken eine Telefonkonferenz – unter anderem mit Stefan Bielmeier, Chefvolkswirt der DZ BANK – zu verschiedenen Themen an. Die Zugangsdaten können Interessierte eine Woche im Voraus bei ihrem Firmenkundenbetreuer der Volksbank oder Raiffeisenbank vor Ort anfordern. Beginn ist jeweils um 9.30 Uhr, die nächsten Termine: Dienstag, 8. Mai; Freitag, 14. September; Montag, 3. Dezember. ■

## Ergonomische Arbeitsplätze lohnen sich auch finanziell

# Wenn Büros krank machen

Über regelmäßige Kopf- und Muskelbeschwerden klagen 80 Prozent der Büroangestellten. Das ergab eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wie schwere körperliche Arbeit kann auch mangelnde Bewegung im Büroalltag zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen im Gelenk- und Muskelbereich führen. Deshalb sollten Arbeitgeber darauf achten, dass die Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen nach ergonomischen Maßstäben eingerichtet werden.

Neben der Ausstattung mit hochwertigen Büromöbeln sind auch Faktoren wie Klima, Lärm und Licht bei der Raumgestaltung wichtig. Denn Verspannungen, Rückenbeschwerden oder Stress sind die Folge, wenn ergonomische Richtlinien nicht beachtet werden. Das führt zu höheren Fehlzeiten und Kosten. Über die Optimierung der Arbeitsprozesse und die Gesundheit der Mitarbeiter nachzudenken macht sich auch betriebswirtschaftlich bezahlt: Laut dem Hauptverband der Betriebskrankenkassen liegt der „Return on Investment“ bei Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung bei 1:3 bis 1:10. Das bedeutet,

dass das Unternehmen für jeden investierten Euro langfristig drei bis zehn Euro zurückbekommt.

Doch was bedeutet ergonomisch? Nicht nur die individuelle Einstellung der Möbel und die Position zu Schreibtisch und Monitor sind wichtig, um einer falschen, krummen Sitzhaltung vorzubeugen. Stühle sollten ein bewegtes Sitzen ermöglichen und die Wirbelsäule von einer starren Position entlasten. Dehnübungen am Schreibtisch und in den Pausenzeiten helfen, die Muskulatur zu lockern. Arbeitgeber sind inzwischen durch eine EU-Richtlinie gehalten, die Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten zu analysieren. Hilfe leisten dabei speziell geschulte Berater und auch einige Büromöbelhersteller mit Analysen und Workshops für Firmenmitarbeiter. Eine gut ausgestattete Arbeitsumgebung mindert aber nicht nur Stresssymptome, sondern signalisiert Mitarbeitern auch Wertschätzung. Und das fördert Arbeitsklima und Motivation. ■



Foto: iStockphoto/Digipho

Durch ergonomische Arbeitsplätze fallen weniger Mitarbeiter krankheitsbedingt aus.

**Informationen:** [www.ergonomiecampus.de](http://www.ergonomiecampus.de) > [Download](#)  
> [Tipps und Tricks \(PDF\)](#)

### IMPRESSUM:

Herausgeber: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG (DG VERLAG), Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Schellingstraße 4, 10785 Berlin  
Partner: DZ BANK AG, Union Investment Privatfonds GmbH, VR-LEASING AG

Objektleitung: Stephanie Derstroff (DG VERLAG), sderstroff@dgverlag.de, Tim Zuchiatti (BVR), t.zuchiatti@bvr.de  
V.i.S.d.P.: Peter Erlebach, DG VERLAG, Postfach 2140, 65011 Wiesbaden  
Chefredaktion: Dr. Claudia Klemm, Profilwerkstatt GmbH  
Art-Direktion und Layout: Profilwerkstatt GmbH