

WIE FREMDMANAGEMENT IM FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR INHABER UND MANAGER ZUM ERFOLG WIRD

VON DR. ARNO LEHMANN-TOLKMITT UND DR. MARC VIEBAHN

Immer mehr Inhaberfamilien ziehen die Übergabe der operativen Verantwortung an Fremdmanager als mögliches Nachfolge-Modell in Betracht oder die Familie benötigt über die eigenen Familienmitglieder hinaus weitere Führungskräfte für das Unternehmen. Je größer und älter ein Unternehmen wird, desto wahrscheinlicher ist diese Entwicklung. Damit Fremdmanagement in Familienunternehmen erfolgreich ist, gilt es einige Faktoren zu beachten – sowohl auf Familien- als auch auf Managerseite.

WENN FREMDMANAGEMENT EINE SINNVOLLE OPTION IST

Einer der ersten Schritte im Nachfolgeprozess sollte eine ehrliche Analyse der Inhaberfamilie sein. Und mit Blick auf die zukünftige Gestaltung der operativen Führung sollte die Familie sich die Frage stellen, ob die Mitglieder der nächsten Generation alt und erfahren genug sind, um die Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter zu übernehmen. Und sie sollte kritisch hinterfragen, ob Familienmitglieder die Kompetenzen haben, die es zukünftig für die Führung des Unternehmens benötigt. Hat wirklich jemand den unbedingten Drang an die Spitze des Unternehmens („born to lead“)? Wenn das Unternehmen mittlerweile eine andere Dimension hat als noch zur Zeit der Gründung oder Übernahme durch den Senior oder das Unternehmen reifer und spezialisierter in seinem Markt ist, braucht es für die nächsten Schritte möglicherweise spezielle Fähigkeiten und Erfahrungen. Eine spannende Kontrollfrage für den Senior lautet: Würden Sie sich die Übernahme heute selbst zutrauen? Wenn die Familie befindet, dass kein Mitglied der Next Gen die Anforderungen erfüllt oder ein großes Konfliktpotenzial besteht, wenn nur ein Next Gen für die Nachfolge ausgewählt wird und auf diesem dann die Verantwortung für das Unternehmen und oftmals zugleich die finanzielle Absicherung der anderen Gesellschafter liegt, sollte eine Fremdgeschäftsführung als gute Alternative in Betracht gezogen werden.

Vor der aktiven Umsetzung dieser Alternative lässt viele Inhaberfamilien sicher die Sorge zurückschrecken, dass das Familienunternehmen

seine Seele verliert, sobald ein Familienfremder das operative Geschäft weiterführt und die Inhaber das Unternehmen fortan „nur noch“ begleiten. Diese Sorge lässt sich aber einfach entkräften, wenn man verdeutlicht, dass diese Veränderung nur einen Systemwandel bedeutet, den es zu gestalten gilt. Viele erfolgreiche Beispiele zeigen, dass Fremdgeschäftsführung immer öfter keine Fallback-Position ist, sondern eine bewusst gewählte Entscheidung. Nachfolger wie Peter Gries (Griessonde Beukelaer), Gunnar Rauffus (Rügenwalder) oder Tobias Rosenthal (Baerlocher) sind gezielt in eine kontrollierende Rolle gewechselt und zeigen, dass dies eine echte Alternative zur operativen Rolle ist – je nach Konstellation vielleicht sogar die klügere und bessere. Vor 20 Jahren galt diese Entscheidung noch als „Nicht-Antreten der Nachfolge“, heute erkennt man darin eine abgewogene Entscheidung. In der neuen Rolle gilt es, das richtige Management zu finden, zu begleiten und im Team zur Spitzenleistung zu kommen. Die Nachfolger tragen selbst die Entscheidung, das Unternehmen in die richtigen Hände zu geben. Für sie kann eine professionelle und verantwortungsbewusste operative Führung aus von der Familie delegiert werden.

NEUER RAHMEN FÜR DIE GOVERNANCE

Wenn die Inhaberfamilie die grundsätzliche Entscheidung für die Übergabe der operativen Verantwortung getroffen hat, gilt es, die Rahmenbedingungen für diesen Systemwandel zu schaffen. Denn der nun erstmals auftretende Principal-Agenten-Konflikt erfordert klare Regeln und Schnittstellen für die Beziehung zwischen Inhaberfamilie und Fremdmanagement. Kern der Vorarbeiten der Familie ist die Definition von Rollen und Regeln für das eigene Verhalten und die Zusammenarbeit mit dem Fremdmanagement. Was erwartet die Familie von der Fremdgeschäftsführung? Welche Instrumente zur Steuerung gibt es? Wer ist wofür verantwortlich, wer gibt welche Ziele vor und wer ist wann zu informieren? Und welche Entscheidungsfreiräume hat das Management? Diese Fragen müssen im Vorfeld der Suche nach einem Fremdmanagement beantwortet und festgehalten wer-

den. Dieser Prozess ist unumgänglich, um den Rahmen des Handlungsspielraums aller Beteiligten klar zu definieren und Missverständnisse möglichst schon im Vorfeld auszuräumen. Inhaltlich bedeutet dieser Prozess de facto die Überarbeitung von Gesellschaftsverträgen, Geschäftsordnungen und der Familienverfassung, also eine grundsätzliche Anpassung der Corporate und Family Governance auf die neuen Gegebenheiten.

Die Familie sollte die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht aus der Hand geben und einen klaren Rahmen und Ziele setzen, die sie einem Dritten auch vorgeben können. Werte und Kultur müssen von der Familie vorgegeben werden und auch in Leitlinien für die Geschäftspolitik umgewandelt werden. Die operative Führung, die Einschätzung des Marktes und die Definition der richtigen Maßnahmen muss aber dem Management obliegen. Der Wandel erfordert von den Inhabern zweierlei: Auf der einen Seite müssen die strategische Grundausrichtung und die grundsätzlichen Werte der Familie – möglicherweise zum ersten Mal überhaupt – besprochen und konkret formuliert werden, auf der anderen Seite müssen die Inhaber aber auch die innere Bereitschaft entwickeln, die operative Umsetzung an Hand dieser Leitlinien anderen zu überlassen. Der Wandel erfordert die innere Bereitschaft und die Beharrlichkeit zur Umsetzung. Beide Prozesse können (zeit-)intensiv sein, weshalb mit der Vorbereitung nicht früh genug begonnen werden kann.

DAS UNTERNEHMEN GIBT DAS ANFORDERUNGSPROFIL VOR

Auf die Optimierung der allgemeinen Grundlagen zur Arbeit mit Fremdmanagement muss dann die Erarbeitung eines Anforderungsprofils an das zukünftige Management folgen. Idealerweise erfolgt dieses auf Basis der Ziele und Herausforderungen des Unternehmens. Um also der großen Gestaltungsmöglichkeit der Besetzung einer Fremdmanagementposition gerecht werden zu können, ist eine tiefgehende Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens inkl. des Umfelds wie z.B.

Wettbewerber, Kunden etc. notwendig. Erst wenn die Situation umschrieben und die Ziele des Unternehmens definiert sind, kann auf dieser Grundlage ein Anforderungsprofil für Kandidaten entwickelt werden. Dieses Anforderungsprofil orientiert sich damit sehr zielgerichtet an den Anforderungen des Unternehmens.

AUSWAHL UND ZUSAMMENARBEIT

Unabhängig davon, ob Kandidaten aus dem eigenen Netzwerk oder durch Personalberater generiert werden, ist bei der Auswahl der Kandidaten neben Fähigkeiten, die zum definierten Anforderungsprofil passen, insbesondere die Persönlichkeit der Kandidaten und die Chemie im Umgang mit der Familie von zentraler Wichtigkeit. Für die gemeinsame und gegenseitige Ergründung der Chemie zwischen Familie und Kandidaten sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Neben geschäftlichen Besprechungen, in denen es vorrangig um die gegenseitigen Ideen zur Führung des Unternehmens geht, sollten auch Treffen in weniger offiziellem Umfeld eingeplant werden, um sich gegenseitig bestmöglich kennenzulernen. Hier kann man fast nicht zu viel Zeit investieren. Intensive Gespräche helfen sowohl der Familie die Kandidaten zu beurteilen als auch den Kandidaten die Familie und das Unternehmen zu beurteilen.

Wie professionell die Familie im Vorfeld die Rahmenbedingungen für die Fremdmanager gesetzt hat, wird auch Auswirkung darauf haben, wie attraktiv das Familienunternehmen als Arbeitgeber für potenzielle Geschäftsführer ist. Denn genauso wie jede Familie einen sorgsamem Auswahlprozess in Bezug auf das Fremdmanagement durchführen wird, führt jeder Kandidat für eine Fremdgeschäftsführung seine ganz eigene Due Dilligence in Bezug auf die Position durch. Sicherlich ist die inhaltliche Herausforderung der Unternehmensführung ein wichtiger Teil dieser Analyse. Hier stehen die strategische und finanzielle Situation des Unternehmens bzw. der Branche ebenso im Fokus wie die Aufstellung und Kultur der Organisation.

Die Attraktivität von Familienunternehmen für Fremdmanager liegt insbesondere in der langfristigen Ausrichtung und der entsprechenden Übernahme von Verantwortung. Neben der inhaltlichen Dimension wird sich jeder Kandidat aber auch das Umfeld des Unternehmens und damit die Schnittstelle zur Familie genauer ansehen, um zu überprüfen, ob diese Langfristigkeit gegeben ist. Aufgrund der großen Nähe zwischen Familie und Unternehmen ist die Unternehmerfamilie für einen Fremdmanager nämlich Chance wie Karriererisiko zugleich. Wie stabil ist die Familie? Wie beeinflusst die Familie das Unternehmen? Wie werden Ziele definiert? Wie wird das Management gesteuert? Wie läuft die gesamte Governance ab? Gibt es mögliche Nachfolger innerhalb der Familie?

Unklare Ziele, mangelndes Onboarding und fehlendes Feedback werden als Hemmnisse in der Zusammenarbeit genannt. Man geht von einer Honey-Moon-Phase von 4-6 Monaten aus, jedenfalls wird schon im ersten Jahr sichtbar, ob die Erwartungen zu weit auseinander lagen und man zu sehr an ein schnelles Gelingen glauben wollte. Die Familie sollte sich bewusst auf eine Phase der Einarbeitung einstellen. Die Inhaber sollten ansprechbar für die Fremdgeschäftsführung sein. Symbole des Übergangs sind für alle Stakeholder wichtig. Die Familie sollte aber auch für die Mitarbeiter spürbar bleiben. Denn auch die Organisation muss sich auf den Wandel einstellen und darf die Familie nicht als Rückhalt ihrer eigenen Tätigkeit verlieren. Neben der professionellen Governance erfordert es eine Reihe informeller Abstimmungen. Ein sicheres Gefühl zwischen Vertrauen und Aufsichtspflicht als Gesellschafter muss erst entstehen. Wie gut es der Familie gelingt, ein professionelles Onboarding zu gewährleisten hat große Auswirkungen darauf, ob die Familie die besten Kandidaten für sich gewinnen und an sich binden kann.

WIE DER BEIRAT ZUM BINDEGLIED WIRD

Ein wichtiger Baustein im Geflecht zwischen Familie, Unternehmen und Fremdmanagement ist der Beirat. Ein Beirat aus Familienmitglie-

dern und familienfremden Mitgliedern trägt dazu bei, die Schnittstelle zwischen Familie und Management zu strukturieren. Das Management kann so kontrolliert und beraten werden. Je nach Familiengröße und Anteilsverteilung erhält das Management zudem ein überschaubares Organ als Ansprechpartner für alle Themen, die mit den Eigentümern abgestimmt werden müssen. Die Familie wiederum wird durch einen Beirat, insbesondere wenn dieser mit familienfremden Mitgliedern besetzt ist, zu einem Verhalten angeregt, das durch Struktur und Reflexion gekennzeichnet ist. Einerseits unterwirft sich die Eigentümerfamilie damit selber gewissen Strukturen. Andererseits werden gerade diese nachvollziehbaren Strukturen von Fremdmanagern sehr geschätzt. Die Ausgestaltung des Beirats und der gesamten Governance sollte mit großer Weitsicht und Sorge erfolgen, da diese Regelungen lange Bestand haben werden. Ein etablierter Beirat kann auch bei der Suche nach familienexternem Management ein wichtiger Begleiter der Familie sein. Erfahrene Beiratsmitglieder, die im Idealfall schon einmal derartige Suchprozesse begleitet haben, werden die Unternehmerfamilie hier tatkräftig unterstützen.

FAZIT

Langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einer Unternehmerfamilie und einem Fremdmanagement hängt maßgeblich davon ab, ob die Zusammenarbeit für beide Seiten inhaltlich und emotional vorteilhaft ist. Genauso wie die Familie das Fremdmanagement auswählt, wählt das Fremdmanagement die Familie bzw. das Unternehmen aus. Die besondere Herausforderung besteht darin, diesen Prozess professionell, offen und ehrlich zu gestalten und konsequent in neue Rollen hereinzuwachsen. Die leisen Fälle, in denen dies erfolgreich gelingt, sind viel zahlreicher als die lauten Fälle, in denen die Arbeit mit Fremdmanagement scheitert. Die leisen Fälle zeigen aber auch, dass der langfristige Erfolg keine Zufallserscheinung ist, sondern vielmehr das Ergebnis eines bewussten, strukturierten und intensiven Prozesses ist.

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt ist Partner der PETER MAY Family Business Consulting, Dr. Marc Viebahn ist Partner bei Interconsilium.