

GMBH- GESCHÄFTS- FÜHRER 2017

*Exklusiv
und
aktuell!*



FREMDGESCHÄFTSFÜHRER IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Friend, Family oder Schleudersitz für Fools?

Familienunternehmen sind Unternehmen, deren Anteile einer Familie gehören und die operativ von Familienmitgliedern geleitet werden. Viele dieser Unternehmen stehen derzeit vor der Aufgabe, das Unternehmen in die Hände der nächsten Generation zu legen. Doch nur etwa die Hälfte der deutschen Familienunternehmen kann ihre Geschäftsführung mit Mitgliedern der eigenen Familie besetzen. Sei es, dass die Kinder noch zu jung sind oder ein anderes Lebensmodell verwirklichen wollen als das des stets verfügbaren Unternehmers mit seiner hohen Verantwortung für Mitarbeiter und Familienvermögen. „Ein Sohn gehört ins Unternehmen“, dies ist heute kein Automatismus mehr.

Damit bieten sich außenstehenden Managern viele Möglichkeiten, ein Geschäftsführungsamt zu übernehmen. Erwartet man von ihm, „Freund der Familie“ zu sein? Wird er gar zu einem Teil der Familie? Oder ist die Führung eines Familienunternehmens für Außenstehende ein Schleudersitz? Wer sich der speziellen DNA von Familienunternehmen bewusst ist und sich mit deren Selbstverständnis identifizieren kann, findet dort ein vertrauensgeprägtes, strategisch denkendes Umfeld, mit dem zusammen sich viel bewegen lässt.

Dr. Raoul Kreide,
Rechtsanwalt,
Local Partner,
Mediator/GSK Stockmann,
Heidelberg



Herausforderung Familienunternehmen

Insbesondere in der GmbH können Gesellschafter einem Geschäftsführer das Leben schwer machen. Er kann jederzeit abberufen werden – vielleicht auch nur aufgrund einer Laune des Familienpatriarchen. Den Makel des Scheiterns, dem sich das persönliche Renommee des Geschäftsführers ausgesetzt sieht, kann auch eine Abfindung nicht heilen. Über eine Geschäftsordnung oder Gesellschafterweisungen kann seine Entscheidungskompetenz extrem beschränkt werden – generell oder im Einzelfall. Die Gesellschafterversammlung oder ein Beirat können umfassende Kontrollrechte ausüben, was im Einzelfall als Misstrauen in die eigene Kompetenz gewertet werden kann.

Dies gilt insbesondere in der Übergangsphase von der Familien- zur Fremdgeschäftsführung. Der neue Geschäftsführer kann nicht jedes Detail der Führungskultur kennen, die der bislang tätige Gründer durch jahrzehntelange Bewährung gelebt und geprägt hat. Dies ist besonders fatal, wenn der eigentlich schon ausgeschiedene Gründer nicht konsequent loslassen kann. Sei es auch nur, indem er beim „Spaziergang durch die Abtei-

lungen“ Zweifel an den „neumodischen“ (also falschen?) Entscheidungen des Fremdgeschäftsführers säht. Rückgrat bewies Hermanus Koning, als er bei Grundig die operative Leitung von Max Grundig übernehmen sollte. Richtigerweise bestand er darauf, auch in dessen Büro einzuziehen. Mit einem Max Grundig, der als pensionierter „Schatten-Chef“ weiterhin in seinem Büro residiert, wäre das Standing des neuen Fremdgeschäftsführers von vornherein beschädigt gewesen.

Das Unternehmen als Lebenswerk

Dahinter steckt jedoch fast immer die Sorge um das eigene Lebenswerk. Der Gründer, der das Unternehmen erfolgreich aufgebaut und geleitet hat, identifiziert sich stark mit dem Unternehmen und sieht hierin auch die persönliche Bestätigung für die aufopferungsvollen Entbehrungen, die der Erfolg mit sich gebracht hat. Daher fällt es schwer, die operative Führung des eigenen Familienunternehmens in fremde Hände zu legen. Es gibt sogar Fälle, in denen ein Vater das Scheitern der eigenen Söhne mit Genugtuung zur Kenntnis nimmt. Denn dadurch bestätigt sich ja nur, dass kein anderer ebenso geeignet ist, den bisherigen Erfolg des Unternehmens weiterzuführen.

Als Fremdgeschäftsführer sollte man auch bedenken, dass die Nachfolgelösung auch der „Exit“ hätte sein können. Mit der Übergabe der operativen Leitung an ein Fremdmanagement hat sich die Familie gegen einen Verkauf entschieden. Als Renditeobjekt ist das Unternehmen zwar bis ins Detail bekannt, stellt aber ein ganz erhebliches Klumpenrisiko dar. Nicht verkauft zu haben ist daher vor allem ein starkes Zeichen, dass sich die Familie weiterhin als Unternehmerfamilie sieht, den damit verbundenen Status behalten möchte und sich zu ihrer Verantwortung für den Standort und die Mitarbeiter bekennt. Dies gilt in besonderem Maße für Familienmitglieder, deren Name das Unternehmen trägt.

Unternehmenskultur

Unternehmerfamilien sind mit der Entwicklung des Unternehmens über viele Generationen, Meilensteine und Krisen hinweg verwurzelt. Traditionen machen einen Großteil des strategischen Selbstverständnisses der Familie aus, welches sich etwa in dem Bekenntnis zu sozialer Verantwortung zeigt. Dies führt zu einer hohen Loyalität der Mitarbeiter, die teilweise selbst schon



„Unternehmerfamilien denken nicht in 5-Jahres-Verträgen sondern in Generationen.“

in zweiter oder dritter Generation im Unternehmen arbeiten. Noch heute kennen viele Gründer jeden ihrer Mitarbeiter mit Namen. Es wird daher geschätzt, wenn sich der Fremdmanager auf diesen patriarchischen Führungsstil einlässt und sich nicht als unnahbarer „Boss“ zeigt. Dadurch fällt es auch leichter, die mittlere Führungsebene für sich zu gewinnen. Charakteristisch ist auch ein „bodenständiges“ Selbstverständnis der Familienmitglieder. Das Unternehmen mit eigenen Händen aufgebaut zu haben prägt oftmals bis heute das Verhältnis zu Statussymbolen. Ein sensibler Fremdgeschäftsführer ordnet sich hier mit einer gewissen Demut vor dem Unternehmensvermögen und der dahinterstehenden Lebensleistung ein.

Aufgrund dieses Selbstverständnisses sind für eine Familie andere Dinge wichtig als für den freien Kapitalmarkt. Statt kurzfristiger Rentabilität sind Unternehmerfamilien bereit, Gewinnerwartungen zurückzustellen, wenn durch Investition oder auch nur Liquiditätsschonung der Erhalt des Unternehmens für die folgenden Generationen gesichert wird. Innovationen können daher strategisch entwickelt werden. Es ist nicht erforderlich, Aktienkurse durch kurzfristige Erfolge hoch zu halten, um feindliche Übernahmen zu vermeiden. Dies ermöglicht der Geschäftsführung, wenn sie die Familie in ihre Überlegungen einbindet, schnellere und mutigere Entscheidungen zur strategischen Weiterentwicklung als in einem Konzern, in dem die deutsche Tochter den internationalen Vorgaben der Muttergesellschaft folgen muss.

Identifikation mit der Familie

Durch Fremdgeschäftsführer lässt sich schnell große Erfahrung ins Führungsteam holen, insbesondere wenn das Unternehmen immer stärker global agiert. Die Un-

abhängigkeit, unbelastet von familiären Bindungen entscheiden zu können, kann Perspektiven aufzeigen, die mit einem Familiengeschäftsführer nie durchsetzbar gewesen wären. Die Familie erwartet auch gerade diese professionelle Führung des Unternehmens durch eine charismatische Führungspersönlichkeit.

Der Geschäftsführer sollte sich aber bewusst sein, dass er – mindestens gefühlt – immer auch mit dem Namen der Familie auftritt. Wer in einem Familienunternehmen erfolgreich sein will, muss daher bereit sein, sich mit den Traditionen und Werten der Familie zu identifizieren. Die Wellenlänge muss stimmen. Zu dieser Wertekultur gehören vor allem auch diejenigen Eigenschaften, die die Gründer vorgelebt haben: Integrität, Handeln in erster Linie zum Wohle des Unternehmens und eine damit verbundene Bescheidenheit, wenn es um eigene materielle Vorteile geht. Ideal ist es, wenn die Unternehmerfamilie bereits einen Wertekanon für ihr Verständnis der Unternehmensführung erarbeitet hat. Diese Werte müssen aber vor allem erlebt und gespürt werden. Aus diesem Grund bildet ein intensives persönliches Kennenlernen der Familie die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wertschätzung der Lebensleistung der Unternehmerfamilie ist dabei oberstes Gebot.

Sensibilität für die Bedürfnisse der Familie

Es ist das gute Recht der Familiengesellschafter, die strategischen Präferenzen festzulegen. So kann es aus Sicht der Familie richtig sein, am teuren Heimatstandort festzuhalten, weil das Bekenntnis zur Region ein stärkerer Wert ist, als die Optimierung der Kapitalrendite. Hier ist die Bereitschaft gefragt, diese Prioritäten

zu akzeptieren. Problematisch wird dies erst, wenn die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährdet ist. Aber in diesem Fall wird auch die Familie dem Erhalt des Unternehmens einen hohen Stellenwert einräumen und sich erforderlichen Maßnahmen nicht verschließen. Hat der Geschäftsführer das Vertrauen der Familie gewonnen, wird diese auch auf ihn hören, wenn er vor Risiken warnt. Ist sich die Familie allerdings nicht einig, so ist davor zu warnen, sich als Fremdgeschäftsführer auf eine Seite zu schlagen. Der Geschäftsführer sollte hier weitest möglich versuchen, sich seine Neutralität zu bewahren. Ansonsten besteht die Gefahr, zwischen den Fronten zerrieben zu werden.

Gemeinsam viel bewegen

Ohne die Besonderheiten von Familienunternehmen zu berücksichtigen ist es nicht leicht, Fremdgeschäftsführer zu werden und erst recht nicht, es auch zu bleiben. Gelingt es jedoch, eine vertrauensvolle und zugleich professionelle Zusammenarbeit zu leben, bieten Familienunternehmen einem Fremdgeschäftsführer hervorragende Entfaltungsmöglichkeiten. Strategisches Denken, unbürokratische Strukturen und kurze Entscheidungswege ermöglichen es, neue Wege einzuschlagen. Diese müssen sich nicht durch kurzfristige Profitabilität rechtfertigen, wenn der strategische Vorteil sichtbar ist. Verbunden mit den hochqualifizierten, loyalen Mitarbeitern und technischem Know-how bieten mittelständische Familienunternehmen eine herausragende Plattform, um aus den neuen Herausforderungen von Industrie 4.0 und Digitalisierung noch stärker hervorzugehen. Hier besteht die Chance, als Manager an etwas Bleibendem mitzubauen und zugleich Werte und soziale Verantwortung leben zu können. ■



„Wer in Familienunternehmen erfolgreich sein will, muss sich mit der Familie identifizieren können.“