

# FREMDGESCHÄFTSFÜHRER: IM HINTERGRUND DIE ERSTE GEIGE

## MIT WELCHER EINSTELLUNG FREMDGESCHÄFTSFÜHRER FAMILIEN- UNTERNEHMEN ERFOLGREICH IN DIE ZUKUNFT FÜHREN



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

Im Orchester spielt der Konzertmeister die zentrale Rolle. Er ist für die Stimmung und den einheitlichen Bogenstrich verantwortlich. Darüber hinaus ist er Bindeglied zwischen Orchester und Dirigent. Wer als Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen arbeitet, mag sich hingegen oft als „zweite Geige“ fühlen. Ein Beitrag zu den Herausforderungen als Konzertmeister im Unternehmen.

### 1. Familienunternehmen und Globalisierung

Familienunternehmen stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Da ist zunächst die eigene operative Nachfolge: Wollen die Kinder das Amt der Eltern übernehmen? Hinzu kommt, dass auch Familienunternehmen global agieren müssen und dies in vielen Fällen sehr erfolgreich tun. Ein solches Unternehmen zu leiten erfordert interkulturelle Erfahrungen. Nicht zuletzt deswegen absolvieren viele Unternehmensnachfolger Teile ihrer Ausbildung im Ausland. Doch nicht immer lassen sich Familienmitglieder, die die erforderlichen Spezialkenntnisse oder Erfahrungen mitbringen. Daher setzen Familienunternehmen im stärker auf (zusätzliche) Fremdgeschäftsführer.

### 2. Wandlungsfähigkeit bewahren

Oftmals verkürt der heutige Markterfolg und die Stellung als „Weltmarktführer“, wie das Unternehmen diese Position erlangt hat: Durch kapitalaufzehrende „Tüftelei“,

harte Entwicklungsarbeit mit zahlreichen Fehlschlägen, später dann glückliche Gewinnung eines Schlüsselkunden, die flexible Ausrichtung auf dessen Bedürfnisse und mit dieser Profitabilitätsbasis die Erschließung immer weiterer Marktanteile. Mit zunehmender Größe kehrt oftmals eine gewisse Trägheit ein. Es ist auch verständlich, dass älter gewordene Unternehmer nicht mehr die gleichen Risiken eingehen wollen, wie in jungen Jahren. So wird auf die bewährten „cash cows“ gesetzt. Investitionen dienen der noch weitergehenden Produktoptimierung, während man davor zurückschreckt, etwas wirklich Neues zu wagen. Diese Vorsicht erklärt sich dadurch, dass Familienunternehmen klassischerweise die Aufgabe zukommt, die Familie zu versorgen. Echte Innovation, die große Anlaufinvestitionen erfordert, kann daher vorsichtiger gewordene Entscheider abschrecken. Familienunternehmen denken zwar in Generationen. Unternehmen, in denen die strategischen Entscheidungen noch durch die Gründergeneration getroffen wird, investieren aber oftmals lieber in „Beton“ wie eine neue Fertigungshalle oder den Zukauf von Umsatz aus reiferen Produkten.

### 3. Die erste Geige spielen

Es gibt aber durchaus viele Unternehmen, die in innovative Bereiche investieren. Unternehmer, die visionär denken, die gestalten wollen statt abzuwarten. Diese Unternehmen zeichnen sich jedoch oft dadurch aus, dass die Unternehmerfamilie die Nachfolge bereits in Angriff genommen hat. Jüngere Familienmitglieder

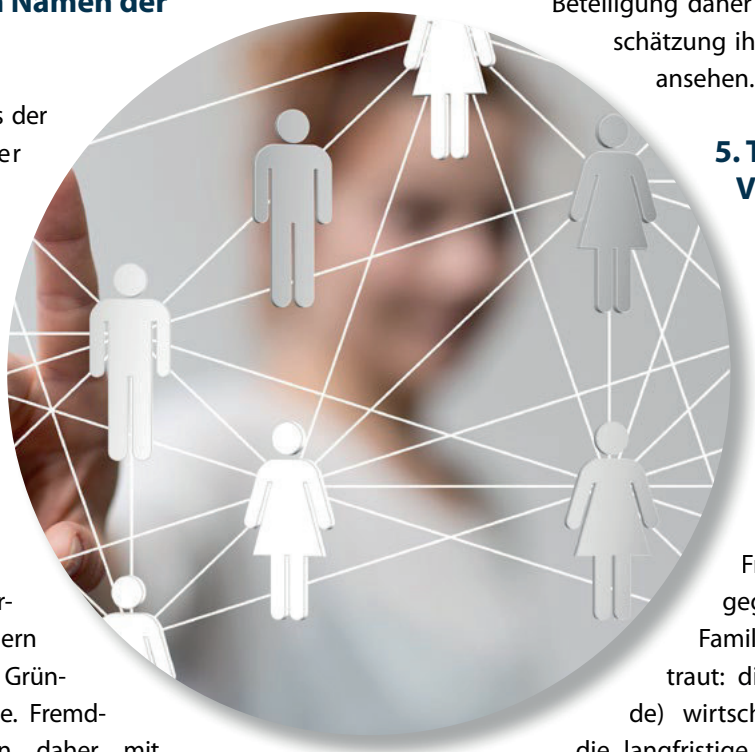


haben Unternehmensanteile und Geschäftsführungsverantwortung übernommen. Die neue Generation will beweisen, dass sie das Unternehmen fortentwickeln kann. Sie ist neuen Technologien und veränderten Lebenswelten (Stichwort: „Digitale Mobilität“) aufgeschlossen.

Hier können Fremdgeschäftsführer wertvolle Beiträge leisten. Sie sind in der Regel frei von den emotionalen Bindungen der Unternehmerfamilie. Ihr Blick von außen sorgt für frische Ideen. Sie können spezielles Know-how und in international aufgestellten Unternehmen interkulturelle Erfahrungen einbringen. Und nicht zu unterschätzen: Dort, wo nur ein oder wenige Nachfolger aus der Familie bereit stehen, operative Verantwortung zu tragen, verbreitern sie die Geschäftsführungsebene und helfen dadurch, die Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen.

#### 4. Man handelt im Namen der Familie

Wichtig ist jedoch, dass der Fremdgeschäftsführer seine Rolle als „erste Geige“ richtig interpretiert. Auf der einen Seite erwartet die Unternehmerfamilie eine hohe fachliche Expertise und Durchsetzungsfähigkeit im operativen Umfeld. Andererseits handelt es sich nicht bloß um „arbeitendes Kapital“, sondern um das Lebenswerk des Gründers und seiner Familie. Fremdgeschäftsführer sollten daher mit Fingerspitzengefühl agieren. Demut vor dem Erreichten und wertschätzende Kommunikation sind elementar. Das bedeutet dennoch, Risiken zu analysieren und darauf hinzuweisen. Die Rolle des Fremdgeschäftsführers kann man daher mit der des Konzertmeisters vergleichen. Er hält dem Dirigent loyal und zuverlässig den Rücken frei. Er sorgt für eine verlässliche Grundlage, ohne sich selbst ins Rampenlicht zu drängen. Der Dirigent verleiht diesem Fundament mit seiner Persönlichkeit den letzten Schliff. Er ernennt den größten Applaus, aber er weiß auch, wem er diesen zu verdanken hat.



Mit der Rolle als „Konzertmeister“ einher geht auch die Frage der Unternehmensbeteiligung. Diese ist ein bewährtes Mittel zur leistungsorientierten Motivation und wirtschaftlichen wie emotionalen Bindung an das Unternehmen. Dennoch zögern viele Unternehmerfamilien. Es ist oftmals schwer genug, die Familienmitglieder auf eine Linie einzuschwören. Selbst bei kontroversen Fragestellungen vereint die Familie aber, dass ihre Mitglieder von den gleichen Wertvorstellungen geprägt wurden. Der „Verbund Familie“ als soziale Gemeinschaft sorgt für eine zusätzliche Klammer, die in vielen Fällen Kompromisse ermöglicht. Dem Fremdgeschäftsführer fehlt diese soziale Verbindung. Im operativen Tagesgeschäft ermöglicht dies einen unverstellten klaren Blick auf Probleme und die Ansätze zu ihrer Lösung. In der Schicksalsgemeinschaft der Gesellschafter vertrauen Unternehmerfamilien hingegen stark auf das Sicherungsnetz der sozialen Bindungen. Fremdgeschäftsführer sollten die Verweigerung einer eigenen Beteiligung daher nicht als fehlende Wertschätzung ihrer Leistung oder Person ansehen.

#### 5. Transparenz schafft Vertrauen

Häufig beklagen Fremdgeschäftsführer auch eine (zu) große Kontrolle durch die Gesellschafter oder Kontrollgremien wie Aufsichtsrat oder Beirat. Hier hilft ebenfalls, wenn sich der Fremdgeschäftsführer vergewissert, was ihm die Familie zur Führung anvertraut: die (oftmals entscheidende) wirtschaftliche Ressource, die die langfristige Versorgung der Familie gewährleisten soll, sowie in emotionaler Hinsicht das Lebenswerk, das mit aufopferndem Einsatz der eigenen Hände aufgebaut wurde. Das Bedürfnis nach Information und enger Einbeziehung ist also nicht als Misstrauen zu werten. Viel gewichtiger ist das Vertrauen, das dem Fremdgeschäftsführer dadurch entgegengebracht wird, dass die operative Verantwortung für das Familienunternehmen in seine Hände gelegt wird.



Vor diesem Hintergrund kann ein Fremdgeschäftsführer vor allem dann erfolgreich agieren, wenn er die Familie in ihren jeweiligen Funktionen als Mitgeschäftsführer und Gesellschafter miteinbezieht. Eigene Vorstellungen sind wichtig und wertvoll. Sie sollten aber nicht als alternativlos präsentiert werden. Es gilt, die Unternehmerfamilie mit ihren Erwartungen und auf ihrem Informationsstand abzuholen, die Herausforderungen aufzuzeigen und Lösungen anzubieten ohne sie aufzudrängen. Der Fremdgeschäftsführer darf gerne überzeugen, auch sollte er sich nicht verstellen, sondern authentisch seine Einschätzung darlegen. Indem er aber zunächst das Commitment der Gesellschafter einholt und laufend über den Umsetzungsprozess berichtet, schafft er Vertrauen. Überraschende Maßnahmen, mögen sie auch in seiner Kompetenz liegen, führen hingegen oft reflexartig zu einem kritischen Hinterfragen, „was der mit meinem Unternehmen gemacht hat“ bis hin zu „was der sich erlaubt hat“. Hier muss der Fremdgeschäftsführer mit feinem Gespür ausloten, in welcher Detailtiefe und Häufigkeit die Unternehmerfamilie informiert werden will.

Die Zustimmung zu notwendigen Veränderungen zu erlangen gelingt nicht immer. Zumeist nicht in den Fällen, in denen der Gründer eine familieninterne Nachfolge noch nicht zugelassen hat. Druck und Horrorszenarien aufzubauen ist in diesen Fällen jedoch ebenso zum Scheitern verurteilt. Sein Schicksal als Fremdgeschäftsführer mit der Zustimmung zu Maßnahmen zu verknüpfen, wird regelmäßig in einer Abberufung enden. In solchen Fällen wäre es wünschenswert, wenn sich die Familie mit ihrer Nachfolge und Unternehmensstrategie auseinandersetzt. Erzwingen lässt sich das jedoch nicht, insbesondere bei einem starken Patriarchen. In dieser Situation bleibt dem Fremdgeschäftsführer nur, seine Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, soweit es in seinen Kompetenzen liegt, darüber hinaus aber zu informieren und Empfehlungen zu geben, die er entsprechend dokumentiert.

## 6. Fazit: Den Dirigent ins optimale Licht rücken

Die Kunst liegt darin, die Fäden zu ziehen und dennoch die Unternehmerpersönlichkeit mit ihrem Dirigat im Scheinwerferlicht glänzen zu lassen. Der Unternehmer ist es ja zumeist auch, der mit seinem Namen für das Unternehmen, dessen Werte und die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern steht. Der Fremdgeschäftsführer sollte seine Rolle hingegen als „erste Geige“ verstehen. Als „Konzertmeister“ ist er das wichtige Bindeglied zwischen der Unternehmensmannschaft und den Unternehmergesellschaftern. So kann er wichtige Impulse weiterleiten – in beide Richtungen. Kann er sich mit diesem Selbstverständnis authentisch identifizieren, wird er langfristig erfahren, dass ihm mehr und mehr Vertrauen entgegengebracht wird, er fast schon wie ein Familienmitglied wertgeschätzt wird. Dieses Rollenverständnis muss man mögen und es mag nicht jedem liegen. Wer sich aber hierauf einlassen will, wird gerade im deutschen Mittelstand hervorragend aufgestellte Familienunternehmen finden, die die Zukunft als Chance begreifen und in denen auch er mit seinen Ideen gehört und geschätzt wird. ■

