

DER BETRIEBSWIRT

Kein Erfolg ohne Vertrauen der Inhaber

Die Trennung von Inhaberschaft und Führung wird in Familienunternehmen selten gut gemanagt. Oft wissen Inhaber und Fremdmanager einfach zu wenig von einander.

Von Peter May und Berndt-Michael Winter

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Sie bilden den „German Mittelstand“, um den unser Land international beneidet wird. Martin Walker, Bestsellerautor und Mitglied einer Expertenkommission zur Zukunft Deutschlands, hat ihnen in seinem Roman „Germany 2064“ erst kürzlich eine Lobeshymne gewidmet. Alle Kommissionsmitglieder, so Walker, „stimmten darüber überein, dass der gesunde Mittelstand und die Familienunternehmen, die fest an ihren Standort gebunden waren, zu Deutschlands wirtschaftlichen Schlüsselkompetenzen gehören“. Erfolgreiche Inhaberkfamilien stehen über Generationen hinweg für eine einzigartige Kombination aus wirtschaftlichem Erfolg, sozialer Verantwortung und regionaler Verankerung.

In dieser schönen Welt gibt es eine gefährliche Sollbruchstelle. Gerade in erfolgreichen Familienunternehmen führen die zunehmenden Anforderungen an das Management dazu, dass nicht mehr alle wichtigen Führungspositionen mit Mitgliedern der Inhaberkfamilie besetzt werden können. Oft haben die Inhaber auch andere berufliche Präferenzen oder beschränken sich bewusst auf die Steuerungs- und Kontrollfunktion aus einem Beirat oder Aufsichtsrat. In diesen und ähnlichen Konstellationen suchen und engagieren die Inhaber externe Topmanager.

Deren Eintritt bietet dem Familienunternehmen zunächst große Chancen. Nachgewiesene Qualifikation und Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Branchen und Regionen können starke Impulse zur positiven Fortentwicklung des Unternehmens setzen. Aber auch die Risiken sind nicht zu unterschätzen. Erstmals in der Geschichte des Familienunternehmens sind die Interessen der Inhaber und der Manager nicht mehr identisch, und auf diesen Prinzipal-Agenten-Konflikt sind beide Seiten in der Regel ungenügend vorbereitet. Weil die Manager ihre unternehmerische Persönlichkeit zudem oft in Publikumsaktiengesellschaften entwickelt haben, prallen auch kulturell unterschiedliche Welten aufeinander. Ein positives und vertrauensvolles Miteinander von Inhabern und Fremdmanagern ist daher keineswegs selbstverständlich. Was als langfristige Beziehung angelegt war, endet oft ungeplant und mit großem Schaden für alle Beteiligten.

Besonders wenn Familienunternehmen höchste Führungspositionen erstmals extern besetzen, will die Trennung von Inhaberschaft und Führung gut vorbereitet und professionell umgesetzt sein. Und zwar von beiden Seiten. Dominante Inhaber leiten aus ihrer Eigentümerschaft nicht nur das Recht der letzten Entscheidung ab, sie möchten auch proaktiv in bestimmte Geschäftsvorfälle einbezogen werden. Dies ist nicht zu beanstanden, kann aber leicht zur kompetenzüberschreitenden Einmischung in die Führungsaufgabe des Fremdmanagers werden. Andererseits müssen sich Fremdmanager darüber klar sein, dass in Familienunternehmen aufgrund der dominanten Inhaberkstellung der Familie grundsätzlich andere „Gesetze“ gelten als in Publikumsaktienge-

sellschaften. Das Vertrauen der Inhaber muss erworben und tagtäglich erhalten werden. Der Schlüssel für eine harmonische und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Inhabern und Fremdmanagern liegt darin, frühzeitig die wechselseitigen Erwartungen zu kalibrieren, Rollenverständnisse und Gestaltungsspielräume zu klären und zu prüfen, ob eine ausreichende Übereinstimmung in den Wert- und Zielvorstellungen besteht. Ein gut strukturierter Prozess kann helfen, die richtigen Antworten auf diese hochsensiblen Fragen zu finden.

Am Anfang steht ein Austausch über das Unternehmen, insbesondere über die langfristigen Erwartungen des Inhabers an das Unternehmen, über die strategischen Optionen, diese Ziele zu erreichen, und – ein durchaus kritischer Punkt in einem Familienunternehmen – über die finanziellen Mittel, die für die Fortentwicklung des Unternehmens zur Verfügung stehen. Jeder erfolgreiche Inhaber wird sehr konkrete Vorstellungen zu diesen Themen haben. Das gilt in ganz besonderem Maße auch für die Wertvorstellungen, für die das Unternehmen stehen soll, und für dessen Governance-Struktur. Es ist nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht jedes Eigentümers, die entsprechenden Festlegungen zu treffen.

Dennoch sollte ein Inhaber diesen Dialog offen führen und sich für die Sichtweise des externen Managers ernsthaft interessieren. Wenn sich ein dominanter Inhaber dieser Option verschließt, vergibt er nicht nur die Chance, an den zweifellos vielfältigen Erfahrungen des externen Managers zu partizipieren und dadurch seine Vorstellungen kritisch zu überprüfen. Er wird auch kaum eine hohe Motivation des Fremdmanagers für das neue Unternehmen erreichen. Erfolgreiche Top-Mana-

ger zeichnet immer ein starker Gestaltungswille aus, der das Bedürfnis beinhaltet, Bestehendes in Frage zu stellen. Nur wenn der Inhaber die offene Diskussion auch in diesen fundamentalen Fragestellungen nicht nur akzeptiert, sondern sie bewusst sucht und auch für Anpassungen seiner Vorstellungen offen ist, wird das Fundament für eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt. Für den externen Manager bedeutet das andererseits, nach diesem konstruktiven Austausch die Festlegungen des Inhabers zu akzeptieren oder aber die Zusammenarbeit abzulehnen.

Ist über die grundlegenden Fragestellungen ein Einvernehmen erzielt worden, gilt es, das nächste heikle Thema anzugehen: die Verteilung der Entscheidungskompetenzen als einen zentralen Baustein in der Balance zwischen den berechtigten Ansprüchen von Inhabern und Fremdmanagern. Um diese Verteilung professionell vorzunehmen, hilft es, sich das Zusammenwirken von Inhabern und Fremdmanagern als eine Pyramide vorzustellen, die aus 3 Bausteinen besteht: (1) Information, (2) Mitwirkung und (3) Entscheidung.

Grundbaustein der Pyramide ist ein fortlaufender, offener und vertrauensvoller Informationsaustausch über alle für das Unternehmen relevanten Geschäftsvorfälle. Hier entscheidet sich, ob und wie Vertrauen gebildet und erhalten wird. Im zweiten Baustein wird dann gemeinsam festgelegt, an welchen Vorgängen die Inhaber beziehungsweise ihre Vertreter konkret mitwirken möchten. Weil hier oft unterschiedliche Erwartungen bestehen, sind klare Absprachen, welche Maßnahmen in diese Kategorie fallen, unerlässlich. Die Spitze der Pyramide, klein, aber von hoher Bedeutung, bildet das Feld der Geschäftsvorfälle, die einer ausdrücklichen Zustimmung

der Inhaber bedürfen. Sie werden, wenn die Inhaber aus einem Aufsichtsrat oder Beirat heraus agieren, häufig in einem Katalog zustimmungspflichtiger Maßnahmen geregelt.

Auch hier gilt, dass die festgehaltenen Ergebnisse zwar wichtig sind. Noch bedeutender aber ist der Prozess, die intensive und sicher auch kontroverse Diskussion darüber, wo Informationen, Mitwirkungen und Entscheidungskompetenzen beginnen und wo sie enden. Nur dieser Prozess gibt Inhabern und Fremdmanagern wechselseitig ein Gefühl dafür, wie sie mit divergierenden Meinungen umgehen und ob eine ausreichende Übereinstimmung im Grundsätzlichen besteht.

Inhaber und Fremdmanager sollten sich also über die grundlegenden Fragen ihrer Zusammenarbeit frühzeitig offen und in einem gut strukturierten Prozess austauschen. Beide Seiten können darin erkennen, wie sie als Personen und mit ihren Vorstellungen aufeinander wirken, was ihnen wirklich wichtig ist und was sie tun können, um etwaige Differenzen entweder zu akzeptieren oder auszuräumen. Das gilt unabhängig davon, ob Fremdmanager erstmals in ein Familienunternehmen eintreten, ob es Wechsel innerhalb der Inhaberschaft oder der Fremdmanager gibt oder ob Inhaber und Fremdmanager in gemischten Teams arbeiten. Die Ausgangslage ist immer gleich, und sie gilt ähnlich auch für die Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten mit Personen, die nicht der Inhaberkfamilie angehören.

Peter May ist Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management und Geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsgesellschaft. **Berndt-Michael Winter** ist mit langjähriger Erfahrung in Vorständen und Aufsichtsräten von familiengeprägten Unternehmen selbständiger Berater.