



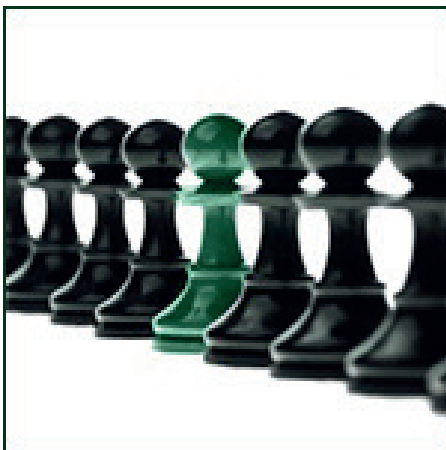
THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 01-2015 | MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN



- Der Erfolgsfaktor „Fremdmanager“
- Gratwanderung zwischen Fluch und Segen
- Sicher durchs Minenfeld
- Allrounder mit hoher Sozialkompetenz
- In eigener Sache



Der Erfolgsfaktor „Fremdmanager“

Externe Besetzung von Führungspositionen in Familienunternehmen

von Andreas von Specht

1. Herausforderungen bei der Rekrutierung

Nur weniger als die Hälfte der Familienunternehmen erscheint in der Lage, ihre Führung aus den eigenen Reihen der Familie zu besetzen. Vielen Eigentümerfamilien geht schlicht der Nachwuchs aus. Aber selbst wenn es Kinder oder Enkelkinder gibt, heißt dies noch lange nicht, dass Eignung, Qualifikation und Wille vorhanden sind, um eine familieninterne Nachfolge anzutreten.

Wenn sich absehen lässt, dass eine familieninterne Nachbesetzung längerfristig nicht zu organisieren ist, erscheint der Verkauf des gesamten Unternehmens zwar für manche Eigner zumindest eine denkbare Option zu sein. Aber auch wenn die Bereitschaft, das vom eigenen Großvater gegründete Unternehmen eines Tages zu verkaufen, bei manchen größer geworden ist, stellt diese Option für viele Familien weiter keine gewünschte Zukunftslösung dar. Wenn eine familieninterne Nachfolge im Unternehmen nicht möglich erscheint oder der Zeitpunkt bis zum Eintritt der eigenen Kinder über mehrere Jahre überbrückt werden muss, kommt zwangsläufig die Option ‚Fremdmanagement‘ ins Spiel.

Immer mehr Familiengesellschaften entscheiden sich dazu, familienfremde Führungskräfte für die operative Leitung ihrer Unternehmen anzuheuern. Schätzungen zufolge werden nur noch gut 40% der Familienunternehmen in Deutschland ihre oberste Führungsetage allein mit Eigengewächsen besetzen können. Um eine langfristig erfolgreiche Besetzung zu meistern, kommt zunächst dem Rekrutierungsprozess von Fremdmanagern eine große Bedeutung zu. In vielen Familienunternehmen besteht nach wie vor Unsicherheit darüber, wie ein solcher Prozess professionell überhaupt organisiert werden soll, um Personalentscheidungen „aus dem Bauch heraus“ zu vermeiden.

Fehlbesetzungen von wichtigen Führungsfunktionen mit externen Managern sind leider häufig und sehr teuer. Sie können außerdem zu einem Imageschaden gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern – im Extremfall sogar zu einer existenziellen Bedrohung des eigenen Unternehmens führen. Neben vielen anderen Kriterien erscheint vor allem die ‚Mittelstandsbefähigung‘ und noch spezifischer, die Vorerfahrung in anderen Familienunternehmen ein relevantes Auswahlkriterium zu sein. Wir haben in unserer Beratungspraxis zahlreiche Fremdmanager erlebt, die die Werte und Zielvorstellungen der Eigentümerfamilie ihres Unternehmens offenbar nicht wirklich verstanden hatten – und sich diesen entsprechend auch nicht unterordnen konnten.

Zur sorgfältigen Vorbereitung der Rekrutierung eines Fremdmanagers, muss sich der Gesellschafterkreis zunächst Klarheit über die Aufgaben, Kompetenzverteilung und Verantwortlichkeiten der obersten Leitungsfunktion verschaffen. Man wird schwerlich einen erstklassigen, unternehmerisch agierenden Fremdmanager

für das Unternehmen gewinnen können, wenn man nicht auch bereit ist, entsprechend großzügig angelegte Gestaltungsspielräume und Entscheidungskompetenzen zu schaffen. Zur Definition eines professionellen Anforderungsprofils gehört selbstverständlich auch die Frage, welche „kritischen Kompetenzen“ ein solcher Fremdmanager mitbringen muss. Hier geht es nicht allein um langjährige Erfahrung, sondern um die Ausprägung von bestimmten Kompetenzfeldern, also beispielsweise die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, Veränderungen in das Unternehmen einzubringen oder „gelebte Kundenorientierung“ auf die Vertriebsmannschaft zu übertragen. Um sich auf dieses Kompetenzbild einigen zu können, muss die Familie sich naturgemäß auch darüber im Klaren sein, was in den nächsten Jahren konkret vom Fremdmanager erwartet wird und woran der Erfolg seiner Tätigkeit gemessen werden soll.

2. Erfolgsfaktoren für Fremdmanager in Familienunternehmen

Die erfolgreiche „Passform“ vieler Fremdmanager in Familienunternehmen entscheidet sich häufig nach nur wenigen Monaten. Es gibt eine große Anzahl an Familienunternehmen, die insbesondere mit der ersten Einstellung von Fremdmanagern in ihre Geschäftsführung unzufrieden waren. In vielen Fällen stellte sich heraus, dass sich Familie und/oder Fremdmanager nicht ausreichend intensiv mit dem neuen Unternehmen bzw. der einzustellenden Person auseinandergesetzt hatten. Auch kommen bei Familienunternehmen besondere Störgefühle und Sensitivitäten hinzu, die in dieser Form nicht gleich zu einem Konflikt bei Großunternehmen führen würden. Also beispielsweise die Wahl der „falschen“ Dienstwagenmarke, als zu aufwendig empfundene Büroausstattung oder eine „überzogene Selbstdarstellung“ in der Öffentlichkeit. Sehr viele Familienunternehmen erwarten zudem, dass der Fremdmanager mit der Familie kurzfristig an den Standort zieht. Auch hier kann sehr schnell Sand ins Getriebe kommen. Neben einem guten Integrationsprozess kommt vor allem einem engen, persönlichen Kontakt und einer kontinuierlichen, möglichst vertrauensvollen Kommunikation eine sehr große Bedeutung zu. Studien zufolge sind weniger fachliche Defizite der Grund für das Scheitern von Fremdmanagern als vor allem Konflikte zwischen Familie/Familienmitgliedern und Fremdmanager – und diese Konflikte entstehen in der Regel am Anfang und deutlich seltener nach 15 Jahren.

Ein weiterer, wesentlicher Erfolgsfaktor versteckt sich hinter der Frage einer erfolgreichen ‚Governance‘. Eine sorgfältige Definition und Organisation der Inhaberfunktion, beispielsweise unterstützt durch einen kompetenten Beirat mit klar definierten Kompetenzen, bildet den notwendigen Rahmen, innerhalb dessen ein angestellter Unternehmensführer erfolgreich wirken – aber auch geführt werden kann. Gerade beim Übergang von einem Inhabergeführten zum fremdgeführten Unternehmen kommt es häufig zu Reibungen, wenn die Inhaberseite nicht klar ‚sortiert‘ und die Kompetenzen von Management einerseits und Inhaberseite andererseits nicht sorgfältig abgegrenzt sind. Familienfremde Beiratsmitglieder, insbesondere aber der Beiratsvorsitzende spielen dabei häufig eine Schlüsselrolle, da sie als ‚Brückenbauer‘ des gegenseitigen Verständnisses von Familie und Management wirken können.

Welche Rolle Fremdmanager in Familienunternehmen spielen, hängt nicht zuletzt von ihrer persönlichen Bindung zur Unternehmerfamilie und deren Einflussnahme auf das Geschäft ab. Im Übrigen scheint es einige ungeschriebene Regeln zu geben, die den Erfolg von Fremdmanagern in Familienunternehmen deutlich beeinflussen. Also zum Beispiel der Rat, gesellschaftlich eine gewisse Distanz zur Eigentümerfamilie zu wahren und nicht die gleiche Mitgliedschaft in Clubs oder Vereinigungen wie Familienmitglieder anzustreben. Oder auch das Gebot, Gesellschafter unterschiedlicher Stämme möglichst gleich zu behandeln, um am Ende nicht zwischen die Stühle zu geraten. Ganz wesentlich ist auch die Frage, wie und in welchem Umfang der Fremdmanager die Familie über relevante Vorgänge informiert.

3. Die langfristige Bindung von Fremdmanagern an Familienunternehmen

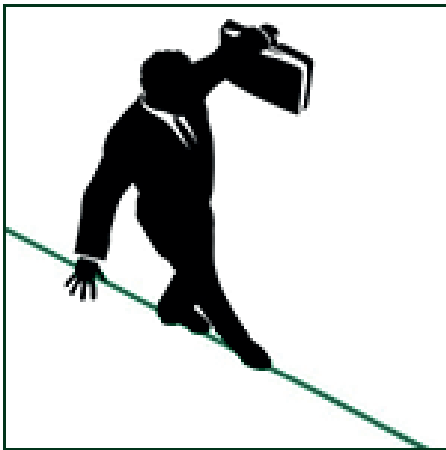
Materielle Anreizsysteme für familienfremde Firmenchefs konzentrieren sich häufig auf Erfolgsprämien,

bei denen dann überwiegend quantitative Bezugsgrößen als Bemessungsgrundlage verwendet werden. Immer noch anzutreffen ist auch der Bonus „nach Gutsherrenart“, obwohl es auch bei der Gestaltung der Anreizsysteme inzwischen eine Professionalisierung in Familienunternehmen gegeben hat. Bei der Lösung der familienfremden Nachfolge taucht selbstverständlich auch die Herausforderung auf, herausragende Fremdmanager für den langfristigen Verbleib und für langfristig ausgerichtetes Handeln zu motivieren.

Wir haben in unserer Beratungspraxis Fälle erlebt, wo Kapitalbeteiligungen als Element des Entlohnungspakets für Fremdmanager von Familienunternehmen erwogen – und dann tatsächlich auch umgesetzt wurden. Dabei gibt es einige große Hindernisse zu überwinden – insbesondere auch die psychologische Barriere vieler Familien, überhaupt jemals einen Fremdmanager in den Gesellschafterkreis aufzunehmen und ihm entsprechende Rechte zuzugestehen. Die Ausgestaltung einer Beteiligung ist schwierig: So muss die Austarierung der Beteiligungsverhältnisse berücksichtigt werden, die tatsächliche Anteilsbewertung nachvollziehbar und fair erfolgen und letztlich dann die Übertragung von Kapitalanteilen in ihren Details (z.B. Vererbbarkeit der Anteile bzw. Rückübertragung der Anteile bei Ausscheiden) geregelt werden. Wir haben kürzlich ein Familienunternehmen beraten, bei dem sich diese Herausforderungen alle als lösbar und überwindbar herausstellten, nachdem die Familie zunächst die schwierige Grundsatzentscheidung getroffen hatte, Kapitalanteile an einen Fremdmanager abzugeben. Diese Grundsatzentscheidung führte dann schon einmal dazu, dass völlig andere ‚Kaliber‘ von Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsführung gewonnen werden konnten. Fremdmanager, die vorher mit ziemlicher Sicherheit in Bezug auf Unternehmensgröße und Gehaltssysteme abgewunken hätten, waren plötzlich mit einer langfristigen Perspektive der echten, unternehmerischen Beteiligung interessierbar.

Es gibt unbestreitbare Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Kapitalbeteiligung eines Fremdmanagers und auch die mit der Implementierung verbundenen administrativen Aufwände und Kosten sind nicht unerheblich. Dies sollte aber nicht dazu führen, diese Option vorzeitig auszuschlagen, da umgekehrt auch enorme Chancen bestehen, echte Unternehmer für die langfristige Entwicklung des Unternehmens gewinnen zu können.

Wenn es Familienunternehmen gelingt, herausragend qualifizierte und unternehmerisch geprägte Fremdmanager in ihre Unternehmen zu integrieren, können diese das entscheidende Rädchen im Uhrwerk des unternehmerischen Erfolgs sein.



Gratwanderung zwischen Fluch und Segen

Familienmitglieder im Management (1): Herausforderungen und Risiken

von Dr. Christian Bühring-Uhle

Die meisten Familienunternehmen werden immer noch von Mitgliedern der Inhaberfamilie(n) geführt, und dies oft, über Generationen hinweg, mit großem Erfolg. Viele scheitern aber auch an dieser Aufgabe, und so mancher wird, auch ohne zu scheitern, nicht glücklich in dieser komplexen und von vielen als „undankbar“ empfundenen Rolle. Dies ist natürlich nicht nur das Problem des betroffenen Familienmanagers, sondern häufig eine Existenzfrage für das Unternehmen. Die typischen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen – kurze Entscheidungswege, nachhaltiges Wirtschaften, eine klar formulierte Mission, hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, besserer Umgang mit Risiken, Konzentration aufs Geschäft statt auf die persönliche Karriere etc. – können nur zur Geltung kommen, wenn das Familienunternehmen auch gut geführt wird. Wir möchten daher einige der Problemstellungen sowie die wichtigsten Faktoren beleuchten, die den Erfolg – oder Misserfolg – für Familienmitglieder im Management ausmachen können. Manager im Unternehmen der eigenen Familie zu sein ist mit besonderen Anforderungen verbunden, denn typischer Weise muss man nicht nur das Unternehmen (mit-)managen, sondern auch „die Familie“ – mit allem, was sich hinter diesem scheinbar einfachen Begriff verbirgt. Die damit verbundene Komplexität stellt eine besondere Herausforderung dar: Manche Familienmanager sind bereits überfordert, weil sie für die von ihnen ausgeübte Führungstätigkeit oft nicht hinreichend vorbereitet wurden – und manchmal schlicht nicht qualifiziert sind. Hinzu kommen können eine manchmal als ausgesprochen belastend empfundene „Einsamkeit an der Spitze“, ein (selten eingestandenes) Gefühl der Überforderung, glücklose Entscheidungen, Demotivation und Fluktuation im mittleren Management, ein Mangel an Vertrauen, Reibungsverluste durch „Grabenkämpfe“ in der Familie und das Ringen um die Anerkennung und das Vertrauen der maßgeblichen Familienmitglieder. Dies geht zuweilen einher mit einem schlichten Mangel an Qualität, der sich im schlimmsten Fall durch die ganze Organisation ziehen kann.

Nicht nur, aber insbesondere in Familienunternehmen finden sich geradezu Paradebeispiele für das „Peter Principle“, d.h. dass „bewährte“ Mitarbeiter und Führungskräfte so weit befördert werden, bis sie an den Punkt ihrer eigenen Inkompetenz gelangen und damit zwangsläufig überfordert sind. Dies betrifft einerseits Familienmitglieder, die mit Führungsaufgaben nicht wegen ihrer bewiesenen Qualifikationen betreut werden, sondern weil sie zur Familie gehören und „dran sind“ (was natürlich von anderen Mitarbeitern und Führungskräften mit Argwohn beobachtet wird). Andererseits finden sich in der Führung häufig auch ergebene externe Mitarbeiter, die sich primär als „treue Diener der Familie“ bewährt und nicht durch unter Beweis gestellte Kompetenzen qualifiziert haben (und auch das bleibt anderen Mitarbeitern, insbesondere Leistungsträgern, nicht verborgen).

Mittelmaß hat die Tendenz um sich zu greifen, wobei dann häufig das Phänomen des „Flaschenzuges“ zu beobachten ist: mittelmäßige Führungskräfte ziehen ebenfalls mittelmäßige Team-Mitglieder nach, die sie nicht

in Frage stellen und ihnen nicht gefährlich werden. Niemandem wird wehgetan, und es entsteht eine gefährliche Komfortzone, die dann auch noch gern mit einem guten Betriebsklima verwechselt wird. Solange es dem Unternehmen gut geht, werden diese Zustände von den Anteilseignern, also „der Familie“, bewusst oder unbewusst toleriert. Je länger dieser Zustand anhält, desto gefährlicher wird er: Es stellt sich manchmal geradezu eine Suchtproblematik ein – das betroffene Familienmitglied wird zunehmend nicht nur wirtschaftlich sondern auch psychologisch abhängig vom Familienunternehmen und der Rolle, in die es hineinmanövriert worden ist und an die es sich gewöhnt hat.

Wenn die Zeiten schwierig werden zeigt sich manchmal ein dramatischer Mangel an Anpassungsfähigkeit und gescheiterte Familienmanager fallen in ein tiefes Loch. Zu dem Drama des beruflichen Scheiterns kommt nämlich noch das Gefühl, vor der Familie versagt und das Erbe der Vorfahren aufs Spiel gesetzt zu haben. Und wenn der Betroffene sich dann „in der freien Wildbahn“ eine neue Stelle suchen soll, stellt sich nicht selten heraus, dass jemand, der lediglich eine protegierte (und zu weit vorgerückte) Karriere im Unternehmen seiner Familie vorweisen kann, als „nicht vermittelbar“ gilt. Es stellt sich dann die Herausforderung, für das betroffene Familienmitglied gesichtswahrend eine Aufgabe zu finden, die den tatsächlichen Fähigkeiten entspricht und durch die ein echter Beitrag zum Erfolg des Unternehmens (falls es die Krise überlebt) geleistet werden kann.

Im Artikel „Sicher durchs Minenfeld“, der an diesen Beitrag anknüpft, wenden wir uns den Vorkehrungen zu, mit denen man diese Probleme in den Griff bekommt und die „Pathologie“ des Familienunternehmens vermeidet.



Sicher durchs Minenfeld

Familienmitglieder im Management (2): Erfolgsfaktoren und Ratschläge

von Felix B. Waldeier

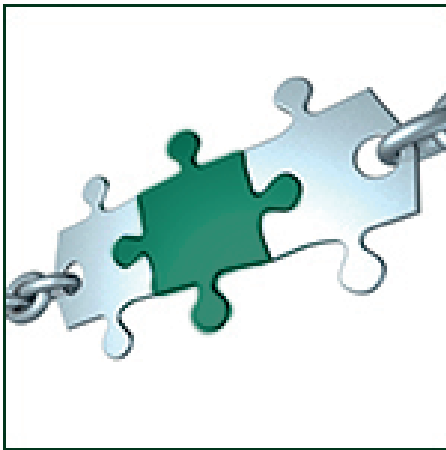
Im Artikel „Gratwanderung zwischen Fluch und Segen“, auf den dieser Beitrag aufbaut, haben wir uns mit den typischen Herausforderungen, Problemstellungen und Risiken beschäftigt, mit denen Familienmitglieder als Manager im Unternehmen der eigenen Familien konfrontiert werden. Um solch kritische Situationen dem Unternehmen – und den im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern – zu ersparen, sind zunächst einmal klare Strukturen und Spielregeln erforderlich. Spätestens in der zweiten Generation muss ein Familienunternehmen die Rollen und Aufgaben von Inhabern und Management sauber trennen. Dabei geht es zunächst um das Grundverständnis und die Haltung, mit der die Familienmitglieder diese Aufgaben wahrnehmen. Das ist einfacher bei Familienmitgliedern, die nur Inhaber oder nur Manager sind. In vielen Fällen ist jemand jedoch sowohl (Mit-)Gesellschafter als auch Führungskraft im „eigenen“ Unternehmen. In diesem Szenario ist es wichtig, sein jeweiliges Verhalten daran anzupassen, ob man in einem besagten Moment gerade den „Gesellschafter-Hut“ oder den „Manager-Hut“ auf dem Kopf trägt. Dies geht erheblich einfacher, wenn entsprechende Corporate Governance Strukturen geschaffen werden. Tragender Grundpfeiler dieser Strukturen sollte, wie bereits an anderer Stelle dargestellt, in erster Linie ein Beirat, bzw. je nach rechtlichem Rahmen ein entsprechendes Organ sein. Der Beirat ist die zentrale Instanz, in der Belange der Gesellschafter diskutiert, entschieden und gegenüber dem Management kommuniziert werden. Der Beirat ist das Forum, in dem das Unternehmen aus Sicht der Inhaber (und damit „der Familie“) gesehen, bewertet und ausgerichtet wird. Dazu muss der Beirat nicht unbedingt durch Übertragung wesentlicher Gesellschafterrechte „scharf geschaltet“ werden. Wenn der Gesellschafterkreis übersichtlich genug ist oder durch einen Gesellschafterausschuss handlungsfähig gemacht wird, kann durchaus schon ein erheblicher Qualitätssprung erreicht werden, wenn in einem professionell besetzten Beirat die Themen analysiert, bewertet und „vorgedacht“ werden. Die finalen Entscheidungen können dann durchaus „dem Inhaber“ überlassen bleiben.

Ein anderes wesentliches Element in der Struktur von Familienunternehmen sind die Verträge der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder. Es ist sehr zu empfehlen, dass diese einem Drittvergleich standhalten, d.h. dass Familienmitglieder keine „Extrawurst“ erhalten und sich an denselben Maßstäben messen lassen müssen wie Fremdmanager auch. Der Vergleich sollte dabei mit entsprechenden Führungskräften anderer Unternehmen hergestellt werden. Insbesondere beim Einsatz von Fremdmanagern ist eine Gleichbehandlung dieser und der Familienmitglieder sehr zu empfehlen und sollte daher auch durch einen mit angesehenen, kompetenten externen Persönlichkeiten besetzten Beirat sichergestellt werden. Dabei geht es nicht nur darum ein angemessenes Leistungsniveau sicherzustellen, sondern auch darum, die Glaubwürdigkeit und „das Standing“ des Familienmitglieds als Manager zu stärken. Wichtig ist hierbei ein hohes Maß an Transparenz (statt der zuweilen noch in Familienunternehmen anzutreffenden, geradezu zwangshaften „Geheimniskrämerei“): Je offener das Ganze gehandhabt wird, desto höher ist das Vertrauen der übrigen Führungskräfte – und der übrigen Familienmitglieder – in die Leistung des in der Führung des Unternehmens aktiven Familienmitglieds.

Ein weiterer, wichtiger Punkt ist die systematische Nachfolge- und Nachwuchsplanung und die richtige Vorbereitung der für eine mögliche Führung des Unternehmens identifizierten Familienmitglieder. Dazu gehört natürlich eine gute, relevante Ausbildung, aber nach unserer Erfahrung zwingend auch Berufserfahrung möglichst außerhalb des Familienunternehmens. Dabei geht es nicht nur darum den Horizont zu erweitern, sondern auch darum, sich außerhalb der Protektion der Familie für Führungsaufgaben zu qualifizieren und Führungserfahrung zu gewinnen. Dies ist ein Filter im Ausleseprozess, aber auch eine wichtige Quelle für das Selbstbewusstsein der Nachwuchsführungskraft und für das Ansehen im Familienunternehmen gegenüber Mitarbeitern und Familie. Wenn die Nachwuchsführungskraft dann ihre Karriere im Unternehmen der Familie fortsetzt, ist darauf zu achten, dass sie vor echte und wachsende, aber auch „schaffbare“ Herausforderungen gestellt wird. Es müssen Fehler gemacht werden können, aber ein Scheitern „vor laufenden Kameras“ ist zu vermeiden.

Aus Sicht des im Management tätigen Familienmitglieds gibt es ein paar nützliche Faustregeln. Es ist hilfreich, bewusst mit den unterschiedlichen Sphären – bspw. dem Management, dem Beirat, dem Gesellschafterkreis und der Familie – umzugehen, in denen sich der Familienmanager bewegt. Zwischen diesen Sphären gibt es natürlich Überschneidungen und manche Menschen gehören mehreren dieser Sphären an – so eben auch die meisten Familienmanager. Es ist aber wichtig, diese Sphären gedanklich zu trennen und sich darauf jeweils gesondert einzustellen. Man ist – richtigerweise – ein etwas anderer Mensch, wenn man in einer Management-Sitzung über einem operativen Problem brütet und Entscheidungen dazu trifft, als wenn man im Beirat „antritt“ (oder eine Beiratssitzung so vorbereitet, dass man die Chancen maximiert „seine“ Entscheidung durchzukriegen). Oder wenn man den eher passiven Mitgliedern des Gesellschafterkreises erklärt, was im Unternehmen vor sich geht (z.B. warum die Gewinne nächstes Jahr leider thesauriert werden müssen), oder wenn man zu Hause am Küchentisch sitzt oder bei seinen Eltern Sonntags bei Kaffee und Kuchen zu Besuch ist. Eine andere hilfreiche Faustregel ist, mit Emotionen bewusst umzugehen – sowohl mit den eigenen, als auch mit denen der übrigen Familienmitglieder und sonstiger „Stakeholder“. Emotionen spielen gerade in Familienunternehmen eine große Rolle und um sie managen zu können, muss man sie annehmen und verstehen. Von zentraler Bedeutung ist Kommunikation – sowieso immer, aber gerade auch in Familienunternehmen, da die Familie so wichtig für das Unternehmen ist und umgekehrt. Und da gibt es typischer Weise eine Reihe von Leuten, die sich für etwas interessieren, was sie nicht verstehen, und wo sie mitreden wollen – und oftmals mitreden dürfen oder sogar müssen. Wer da nicht sorgfältig, respektvoll und häufig kommuniziert, wird davon früher oder später eingeholt. Dabei spielt Vertrauen eine große Rolle – grundsätzlich, aber eben auch ganz besonders in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Wer hier erfolgreich sein will, muss lernen Vertrauen zu verdienen, Vertrauen zu honorieren, Vertrauen in Anspruch zu nehmen und Vertrauen zu schenken. Dies steht in enger Wechselwirkung mit guter Kommunikation und einem guten Umgang mit Emotionen. Und hilft gegen die eingangs erwähnte Einsamkeit. Was in diesem Zusammenhang auch hilft, sind Mentoring und der Austausch mit „Peers“. Viele Familienunternehmer profitieren nachhaltig von Netzwerken und Unternehmervereinigungen, die bewusst einen solchen Austausch fördern.

Last but not least: Man muss auch den Absprung schaffen. Großartige Unternehmerleistung ist nicht nur Aufbau – sondern eben auch Übergabe. Nichts währet ewig, und zu einem wirklich erfolgreichen Leben als Unternehmer gehört ganz besonders in einem Familienunternehmen, dass man aktiv am Aufbau einer Nachfolgelösung arbeitet. Dass man sich überlegt, was man als nächstes tut und dass man den richtigen Zeitpunkt findet, um mit einem guten Gefühl den Stab zu übergeben.



Allrounder mit hoher Sozialkompetenz

Warum der Anspruch an Beiratsvorsitzende besonders hoch ist

von Andreas von Specht

Mit rund 15,5 Millionen Beschäftigten stellen Familienunternehmen etwa 60% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in Deutschland. Sie bilden somit das ökonomische Rückgrat Deutschlands und gelten als Export-Motor unserer Wirtschaft. Familienunternehmen sind häufig schneller, direkter und deutlich innovativer als Konzerne. Doch die Veränderungsprozesse, denen sich deutsche Familienunternehmer in den letzten 20 Jahren ausgesetzt sahen, sind gewaltig – und haben manches Geschäftsmodell komplett neu entstehen lassen: Internationalisierung, Umweltschutz, technologischer Fortschritt und vor allem die Weiterentwicklung von Internet & E-Commerce erforderten Anpassung, Wandel und Entscheidungen mit großer Tragweite. Hinzu kam bei sehr vielen Familienunternehmen der Generationenübergang, der für sich allein schon einen Teil der Unternehmer stark ge- oder gar überfordert hat. Während mehr als zwei Drittel der großen, nicht in Familienhand befindlichen Unternehmen, bei diesen Herausforderungen auch auf die Unterstützung eines Aufsichtsgremiums zählen können, haben in Deutschland mehr als die Hälfte der Familienunternehmen bisher kein solch unterstützendes Gremium. Würde man die Beiräte, die ausschließlich als Katastrophenschutz beim Komplettausfall des Unternehmers eingerichtet wurden, auch noch abziehen, würde es noch deutlich kritischer aussehen. Sogar ein paar sehr bekannte, global agierende Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehreren hundert Millionen Euro können keinen, oder zumindest keinen professionell aufgestellten, mit Entscheidungsbefähigung und Kompetenzen ausgestatteten Beirat vorweisen. Was auf den ersten Blick unverständlich und vor allem bei größeren Unternehmen fast fahrlässig wirkt, hat häufig recht profane Gründe: Man möchte sich nicht ins Geschäft hineinschauen oder gar hineinreden lassen, scheut das vermeintliche Aufgeben von Unabhängigkeit und befürchtet höheren administrativen Aufwand oder eigenen Zeitverlust. Auch die mit der Einrichtung eines Beirats verbundenen Kosten werden häufig als Ablehnungsgrund herangeführt.

Dabei kann ein sorgfältig zusammengestellter und gut vernetzter Beirat Gold wert sein: Als Begleiter, „Hinterfrager“ und Mittler zwischen Gesellschaftern oder auch zwischen Gesellschaftern und Management. Es gibt natürlich viele operativ tätige Gesellschafter, aber eben häufig auch solche, die das Unternehmen nur interessiert begleiten. Gerade bei wichtigen Personal-, großen Strategie- oder auch Investitionsentscheidungen haben verschiedene Gesellschafter häufig eine klare Meinung – nicht aber zwangsläufig immer dieselbe. Einem gut aufgestellten Beirat, vor allem auch einem akzeptierten und respektierten Vorsitzenden gelingt es in solchen Situationen einen Interessenausgleich zu finden, zu moderieren oder auch eher uninformierte oder gar uninteressierte Anteilseigner bei der Stange zu halten.

Der Beirat kann eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der von den Gesellschaftern definierten Werte, Visionen und strategischen Parameter an das Management spielen. Vor allem aber auch bei der „Kalibrierung“ des Unternehmers selbst – der ansonsten häufig „einsam in der Spitze“ und durch Verantwortungs- und Entscheidungsdruck stark belastet agieren muss. Ein guter Beirat kontrolliert, beaufsichtigt und berät das Management und die Familie. Als neutrale Instanz nimmt er ggf. aber auch einmal das Management gegen allzu große

finanzielle Forderungen oder Machtansprüche der Gesellschafter in Schutz. Ganz besonders wichtig kann seine Rolle auch bei den häufig emotional sehr schwierigen Nachfolgeentscheidungen werden, an denen so viele Familien letztlich scheitern – und sich womöglich daran entzweien.

Die vielen unterschiedlichen Herausforderungen stellen besonders hohe Anforderungen an die „Allrounder-Fähigkeiten“ vor allem des Beiratsvorsitzenden. Dieser soll schließlich nicht nur aktiv begleiten und kontrollieren, sondern bei wichtigen Entscheidungen auch kenntnisreich Verantwortung übernehmen. Neben einem beträchtlichen Zeitbudget, „General Management“-Kompetenz und Führungserfahrung sind vor allem auch Empathie, Einfühlungsvermögen, Standhaftigkeit und innere Unabhängigkeit gefragt. Als akzeptierter, respektierter und möglichst objektiver Vermittler sollte der Vorsitzende idealerweise bereits Erfahrung mit den spezifischen Beziehungsmustern in Familienunternehmen haben. Anders als bei anonymen Anteilseignern spielen hier häufiger Emotionen, womöglich auch schwere „emotionale Rucksäcke“ aus der Vergangenheit eine Rolle. Gleichzeitig muss vor allem der Vorsitzende die Befähigung besitzen das Interesse der Gesellschafter auch bei unterschiedlichen Auffassungen innerhalb des Beiratsgremiums zu erkennen und zu wahren.

Wahrlich ist dies kein Job für Frühstücksdirektoren oder Pöstchen-Sammler, sondern eine hoch-anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe. Zwar ist das persönliche Haftungsrisiko, welches sich aus der Gesetzeslage und der öffentlichen Diskussion um Corporate Governance und Compliance ergibt in Aufsichtsräten von Publikumsgesellschaften bisher noch ungleich höher einzuschätzen. Aber auch bei Familiengesellschaften und deren Aufsicht ist zum Glück eine zunehmende Professionalisierung und mindestens auch eine deutlich erhöhte, moralische Haftung feststellbar. Dies ist gut so, denn die Zeiten, in denen sich der Inhaber seinen Beirat aus Tennispartnern, rotarischen Freunden und allenfalls dem Wirtschaftsprüfer rekrutierte, sollten der Vergangenheit angehören.

Ob der Beiratsvorsitzende aus der Familie entsandt oder besser vom Markt rekrutiert werden sollte, lässt sich pauschal nicht beantworten. So gibt es viele erfolgreiche Familienunternehmer, die nach der Generationenübergabe nahtlos in die Funktion des Beiratsvorsitzenden gewechselt sind – und dabei die operative Verantwortung für das Tagesgeschäft tatsächlich losgelassen haben. Solche Beiratsvorsitzende, wie beispielsweise Jürgen Heraeus (Heraeus), Paul Leibinger (Trumpf) oder Michael Otto (Otto Group), besitzen dann den unschätzbaren Vorteil intimer Kenntnisse des Gesamtgeschäfts, der strategischen Herausforderungen des Marktes und der Gemengelage innerhalb der Familie. Andererseits kann auch einiges dafür sprechen, die Funktion des Vorsitzenden besser extern zu besetzen, denn nicht jeder Vollblutunternehmer ist gut im „Loslassen“. Ein starker externer Beiratsvorsitzender ist auch dann gefragt, wenn die Familie eher gesellschafter- als unternehmergeprägt ist und bspw. zu wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufweist. Oder auch genau umgekehrt, wenn die Familie bspw. schon die gesamte operative Geschäftsführung beherrscht und ein starker, neutraler Außenstehender zur Sicherstellung von objektiverer ‚Kalibrierung‘ und Unternehmenskontrolle erwünscht ist.

Entscheidendes Auswahlkriterium bei der Bestellung des Vorsitzenden und des Gremiums insgesamt muss die Kompetenz sein. Natürlich spielt gerade auch Vertrauen eine herausragende Rolle – aber Kompetenz und Vertrauen bedingen einander zumeist. In seiner Gesamtzusammensetzung sollte der Beirat spezifische, für das jeweilige Familienunternehmen wichtige Kompetenzen abdecken – wie Branchenkenntnis, strategische Ausrichtung, Bilanzsicherheit, internationale Geschäftsausweitung, Akquisitionserfahrung oder auch Talent Management.

Wie findet und gewinnt man solche Beiratsmitglieder – und vor allem Vorsitzende? Mit der langsam zunehmenden Professionalisierung der Beiräte hat auch die Professionalisierung von Beiratssuchen zugenommen. Es reicht häufig einfach nicht, befreundete Unternehmer aus der Region zu fragen, oder das eigene regionale Netzwerk zu durchforsten. Zumal keineswegs sichergestellt ist, dass der mit einem befreundeten, erfolgreichen Unternehmer dann auch einen exzellenten Beirat inkl. des notwendigen Zeitbudgets abgibt. Der große Vorteil

einer professionellen, von einem unabhängigen Berater durchgeführten Suche ist die breite Auswahl und tatsächliche Kompetenzprüfung. Auch hier haben sich die Zeiten geändert: Heute müssen es selbst bekannte Kandidaten für einen Beiratsvorsitz „ertragen“, dass sie interviewt und dann einem professionellen Auswahlprozess ausgesetzt werden. Auf diese Weise sollten sich dann die Chancen signifikant erhöhen, einen Allrounder mit hoher Sozialkompetenz für das Familienunternehmen zu gewinnen.

Warum der Anspruch an Beiratsvorsitzende besonders hoch ist

von Andreas von Specht

Mit rund 15,5 Millionen Beschäftigten stellen Familienunternehmen etwa 60% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze in Deutschland. Sie bilden somit das ökonomische Rückgrat Deutschlands und gelten als Export-Motor unserer Wirtschaft. Familienunternehmen sind häufig schneller, direkter und deutlich innovativer als Konzerne. Doch die Veränderungsprozesse, denen sich deutsche Familienunternehmer in den letzten 20 Jahren ausgesetzt sahen, sind gewaltig – und haben manches Geschäftsmodell komplett neu entstehen lassen: Internationalisierung, Umweltschutz, technologischer Fortschritt und vor allem die Weiterentwicklung von Internet & E-Commerce erforderten Anpassung, Wandel und Entscheidungen mit großer Tragweite. Hinzu kam bei sehr vielen Familienunternehmen der Generationenübergang, der für sich allein schon einen Teil der Unternehmer stark ge- oder gar überfordert hat. Während mehr als zwei Drittel der großen, nicht in Familienhand befindlichen Unternehmen, bei diesen Herausforderungen auch auf die Unterstützung eines Aufsichtsgremiums zählen können, haben in Deutschland mehr als die Hälfte der Familienunternehmen bisher kein solch unterstützendes Gremium. Würde man die Beiräte, die ausschließlich als Katastrophenschutz beim Komplettausfall des Unternehmers eingerichtet wurden, auch noch abziehen, würde es noch deutlich kritischer aussehen. Sogar ein paar sehr bekannte, global agierende Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehreren hundert Millionen Euro können keinen, oder zumindest keinen professionell aufgestellten, mit Entscheidungsbefähigung und Kompetenzen ausgestatteten Beirat vorweisen. Was auf den ersten Blick unverständlich und vor allem bei größeren Unternehmen fast fahrlässig wirkt, hat häufig recht profane Gründe: Man möchte sich nicht ins Geschäft hineinschauen oder gar hineinreden lassen, scheut das vermeintliche Aufgeben von Unabhängigkeit und befürchtet höheren administrativen Aufwand oder eigenen Zeitverlust. Auch die mit der Einrichtung eines Beirats verbundenen Kosten werden häufig als Ablehnungsgrund herangeführt.

Dabei kann ein sorgfältig zusammengestellter und gut vernetzter Beirat Gold wert sein: Als Begleiter, „Hinterfrager“ und Mittler zwischen Gesellschaftern oder auch zwischen Gesellschaftern und Management. Es gibt natürlich viele operativ tätige Gesellschafter, aber eben häufig auch solche, die das Unternehmen nur interessiert begleiten. Gerade bei wichtigen Personal-, großen Strategie- oder auch Investitionsentscheidungen haben verschiedene Gesellschafter häufig eine klare Meinung – nicht aber zwangsläufig immer dieselbe. Einem gut aufgestellten Beirat, vor allem auch einem akzeptierten und respektierten Vorsitzenden gelingt es in solchen Situationen einen Interessenausgleich zu finden, zu moderieren oder auch eher uninformierte oder gar uninteressierte Anteilseigner bei der Stange zu halten.

Der Beirat kann eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der von den Gesellschaftern definierten Werte, Visionen und strategischen Parameter an das Management spielen. Vor allem aber auch bei der „Kalibrierung“ des Unternehmers selbst – der ansonsten häufig „einsam in der Spitze“ und durch Verantwortungs- und Entscheidungsdruck stark belastet agieren muss. Ein guter Beirat kontrolliert, beaufsichtigt und berät das Management und die Familie. Als neutrale Instanz nimmt er ggf. aber auch einmal das Management gegen allzu große finanzielle Forderungen oder Machtansprüche der Gesellschafter in Schutz. Ganz besonders wichtig kann seine Rolle auch bei den häufig emotional sehr schwierigen Nachfolgeentscheidungen werden, an denen so viele Familien letztlich scheitern – und sich womöglich daran entzweien.

Die vielen unterschiedlichen Herausforderungen stellen besonders hohe Anforderungen an die „Allrounder-

Fähigkeiten“ vor allem des Beiratsvorsitzenden. Dieser soll schließlich nicht nur aktiv begleiten und kontrollieren, sondern bei wichtigen Entscheidungen auch kenntnisreich Verantwortung übernehmen. Neben einem beträchtlichen Zeitbudget, „General Management“-Kompetenz und Führungserfahrung sind vor allem auch Empathie, Einfühlungsvermögen, Standhaftigkeit und innere Unabhängigkeit gefragt. Als akzeptierter, respektierter und möglichst objektiver Vermittler sollte der Vorsitzende idealerweise bereits Erfahrung mit den spezifischen Beziehungsmustern in Familienunternehmen haben. Anders als bei anonymen Anteilseignern spielen hier häufiger Emotionen, womöglich auch schwere „emotionale Rucksäcke“ aus der Vergangenheit eine Rolle. Gleichzeitig muss vor allem der Vorsitzende die Befähigung besitzen das Interesse der Gesellschafter auch bei unterschiedlichen Auffassungen innerhalb des Beiratsgremiums zu erkennen und zu wahren.

Wahrlich ist dies kein Job für Frühstücksdirektoren oder Pöstchen-Sammler, sondern eine hoch-anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe. Zwar ist das persönliche Haftungsrisiko, welches sich aus der Gesetzeslage und der öffentlichen Diskussion um Corporate Governance und Compliance ergibt in Aufsichtsräten von Publikumsgesellschaften bisher noch ungleich höher einzuschätzen. Aber auch bei Familiengesellschaften und deren Aufsicht ist zum Glück eine zunehmende Professionalisierung und mindestens auch eine deutlich erhöhte, moralische Haftung feststellbar. Dies ist gut so, denn die Zeiten, in denen sich der Inhaber seinen Beirat aus Tennispartnern, rotarischen Freunden und allenfalls dem Wirtschaftsprüfer rekrutierte, sollten der Vergangenheit angehören.

Ob der Beiratsvorsitzende aus der Familie entsandt oder besser vom Markt rekrutiert werden sollte, lässt sich pauschal nicht beantworten. So gibt es viele erfolgreiche Familienunternehmer, die nach der Generationenübergabe nahtlos in die Funktion des Beiratsvorsitzenden gewechselt sind – und dabei die operative Verantwortung für das Tagesgeschäft tatsächlich losgelassen haben. Solche Beiratsvorsitzende, wie beispielsweise Jürgen Heraeus (Heraeus), Paul Leibinger (Trumpf) oder Michael Otto (Otto Group), besitzen dann den unschätzbaren Vorteil intimer Kenntnisse des Gesamtgeschäfts, der strategischen Herausforderungen des Marktes und der Gemengelage innerhalb der Familie. Andererseits kann auch einiges dafür sprechen, die Funktion des Vorsitzenden besser extern zu besetzen, denn nicht jeder Vollblutunternehmer ist gut im „Loslassen“. Ein starker externer Beiratsvorsitzender ist auch dann gefragt, wenn die Familie eher gesellschafter- als unternehmergeprägt ist und bspw. zu wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufweist. Oder auch genau umgekehrt, wenn die Familie bspw. schon die gesamte operative Geschäftsführung beherrscht und ein starker, neutraler Außenstehender zur Sicherstellung von objektiverer ‚Kalibrierung‘ und Unternehmenskontrolle erwünscht ist.

Entscheidendes Auswahlkriterium bei der Bestellung des Vorsitzenden und des Gremiums insgesamt muss die Kompetenz sein. Natürlich spielt gerade auch Vertrauen eine herausragende Rolle – aber Kompetenz und Vertrauen bedingen einander zumeist. In seiner Gesamtzusammensetzung sollte der Beirat spezifische, für das jeweilige Familienunternehmen wichtige Kompetenzen abdecken – wie Branchenkenntnis, strategische Ausrichtung, Bilanzsicherheit, internationale Geschäftsausweitung, Akquisitionserfahrung oder auch Talent Management.

Wie findet und gewinnt man solche Beiratsmitglieder – und vor allem Vorsitzende? Mit der langsam zunehmenden Professionalisierung der Beiräte hat auch die Professionalisierung von Beiratssuchen zugenommen. Es reicht häufig einfach nicht, befreundete Unternehmer aus der Region zu fragen, oder das eigene regionale Netzwerk zu durchforsten. Zumal keineswegs sichergestellt ist, dass der mit einem befreundeten, erfolgreichen Unternehmer dann auch einen exzellenten Beirat inkl. des notwendigen Zeitbudgets abgibt. Der große Vorteil einer professionellen, von einem unabhängigen Berater durchgeführten Suche ist die breite Auswahl und tatsächliche Kompetenzprüfung. Auch hier haben sich die Zeiten geändert: Heute müssen es selbst bekannte Kandidaten für einen Beiratsvorsitz „ertragen“, dass sie interviewt und dann einem professionellen Auswahlprozess ausgesetzt werden. Auf diese Weise sollten sich dann die Chancen signifikant erhöhen, einen Allrounder mit hoher Sozialkompetenz für das Familienunternehmen zu gewinnen.



In eigener Sache

**Neuigkeiten aus dem Umfeld von
AvS – International Trusted Advisors**

Das vergangene Jahr war nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen und besondere Momente, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Neues Büro von AvS – International Trusted Advisors in Bogotá (Kolumbien)

Ende 2014 haben wir unser zweites Auslandsbüro in Bogotá (Kolumbien) eröffnet. Mit kontinuierlich guten Wachstumsraten zwischen vier und sieben Prozent, einem starken Anstieg der Exporte sowie internationaler Investitionen hebt sich Kolumbien seit einigen Jahren stark vom Rest des Kontinents ab. Dr. Christian Büh-ring-Uhle, der in Bogotá lebt, wird den Aufbau des Büros in diesem Jahr maßgeblich vorantreiben und damit die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit lateinamerikanischen Klienten legen.

Kooperation mit Ernst & Young im Rahmen einer internationalen Studie

Eigentümerfamilien und externe Manager bilden heute in vielen Familienunternehmen ein starkes Gespann. Doch was macht einige dieser Teams erfolgreicher als andere? Was macht ein Familienunternehmen für sehr gute Manager überhaupt erst interessant? Und wo liegen die entscheidenden Knackpunkte, die ein harmonisches und langfristiges Miteinander für beide Seiten ermöglichen? Gemeinsam mit Ernst & Young sowie in wissenschaftlicher Begleitung durch die ESCP Europe in Berlin führen wir derzeit eine Studie zum Thema „Fremdmanager in Familienunternehmen“ durch. Hierzu werden eine Vielzahl deutscher Familienunternehmen mit mindestens 300 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mindestens EUR 300 Millionen befragt, die ausschließlich von (familien-)externen Managern geführt werden. Um die verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, werden dabei nicht nur eben diese Manager befragt, sondern auch die Inhaber des Familienunternehmens selbst. Das Besondere dabei: Unsere Studie ist offenbar eine der ersten zu diesem ausgesprochen interessanten Thema! Wir werden Sie informieren, sobald die Ergebnisse vorliegen und die Studie veröffentlicht wurde.

Spätsommerlicher Empfang in Frankfurt am Main

Gemeinsam mit rund 70 Unternehmern, Vorständen und hochkarätigen Gästen haben wir an einem milden Abend Anfang September den vergangenen, zugegebenermaßen ein wenig durchwachsenen Sommer verabschiedet. Bei einem Glas Wein und guten Gesprächen rund um unseren Springbrunnen haben wir nicht nur die Gelegenheit genutzt unseren neuen Garten, sondern auch unsere neue Büroetage im Hochparterre einzuweihen.

Weihnachtsaktion für jugendliche Flüchtlingsopfer aus Somalia und Afghanistan

Zum Jahresende werden vielerorts die knusprigen Gänse aus den Öfen geholt und dazu eine gute Flasche Rotwein serviert. Nicht nur zu dieser Jahreszeit, aber insbesondere auch dann, sollte man innehalten und an diejenigen denken, die zur gleichen Zeit unter Krieg, Verfolgung, Unterdrückung oder Hunger leiden. Um diesen Qualen zu entfliehen, suchen Menschen verstärkt Schutz in Deutschland – so auch eine Gruppe von zwölf jugendlichen Flüchtlingsopfern aus Somalia und Afghanistan. Diese werden zurzeit durch die ASB Lehrerkooperative gGmbH in Frankfurt betreut, lernen Deutsch und erfahren eine aktive Eingliederung. Uns hat dieses Projekt beeindruckt und entsprechend wollten auch wir, organisiert durch unsere fünf studentischen Mitarbeiter, unseren Beitrag dazu leisten. Dem Wunsch der Jugendlichen nach einem Tischkicker sind wir gerne nachgekommen und haben diesen kurz vor Weihnachten nicht nur persönlich überreicht, sondern auch gemeinsam mit ihnen eingeweiht.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com



Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com