



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 02-2016 | ZUKUNFTSSICHERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN



- Finden und Binden
- Fremdmanager: Die Suche nach großen Talenten mit kleinem Ego
- Good Governance – die Bedeutung des Beirats
- In eigener Sache



Finden und Binden

Der Wettbewerb um externe Toptalente in Familienunternehmen

von Andreas von Specht

Aktuelle Umfragen geben Anlass zur Besorgnis: Die Bereitschaft junger Familienmitglieder, Verantwortung im elterlichen Unternehmen zu übernehmen und eines Tages die Nachfolge als Unternehmer anzutreten, ist auch in Deutschland weiter gesunken und scheinbar auf einem Tiefpunkt angelangt. Besonders größere Familienunternehmen werden daher zunehmend gezwungen sich dem weltweiten Kampf um Top-Talente zu stellen, um die besten Führungskräfte für sich zu gewinnen – und sie dann vor allem auch langfristig zu binden. Die Herausforderung für Gesellschafter von Familienunternehmen und externe Führungskräfte erscheint gleichermaßen groß: Viele der Fremdmanager kommen nicht unbedingt aus dem Umfeld von Familienunternehmen. Es bedarf also bestimmter Fähigkeiten, Kompetenzen und häufig auch Vorbildfunktion von beiden Seiten, um diese besondere Verbindung erfolgreich werden zu lassen.

Ich bin selbst im erweiterten Umfeld eines Familienunternehmens groß geworden, ohne operativ je auch nur einen Fuß in dieses Unternehmen gesetzt zu haben. Mein Urgroßvater hat nach dem 2. Weltkrieg die Berenberg Bank in Hamburg wiedereröffnet, deren Ursprünge bis in das Jahr 1590 zurückreichen. Die Bank ist daher die älteste Privatbank und eines der ältesten Familienunternehmen überhaupt in Deutschland. Zwei Familienstämme, zusammen mit den beiden persönlich haftenden Partnern, halten immer noch die Mehrheit des Kapitals. 2015 markierte nicht nur das 425. Jahr der Bankgeschichte, sondern war auch das bisher wirtschaftlich erfolgreichste Jahr der Bank. Dieser Erfolg ist mit Tradition und Werten sicher nicht ausreichend zu erklären. Er ist gerade in den vergangenen 12-15 Jahren vor allem auch das Resultat einer vollumfänglichen Neuerfindung und Restrukturierung der Bank, die vor allem von den familienfremden Partnern der Bank betrieben wurde. Beide Partner halten substantielle Kapitalanteile und beide sind stilistisch sicher nicht unmittelbar mit dem Typus Privatbankier aus den Zeiten meines Urgroßvaters zu vergleichen. Ohne diese Partner wäre der Bank aber die erfolgreiche Neuausrichtung mit ziemlicher Sicherheit nicht gelungen. Und bis in die 1990er Jahre stellte die Familie über ihren Mehrheitszweig ja immer einen aktiven Partner, der den Familiennamen trug. Vor einigen Jahren kam dann für die Familie eine Art Zäsur, weil „plötzlich“ kein Familienmitglied mehr in der Führung der Bank vertreten war. Zwar entsendet jeder Familienzweig einen Vertreter in den Verwaltungsrat, dieser fungiert jedoch nur eingeschränkt als wirkliches Aufsichtsgremium, zumal die Partner ja persönlich haften. Der von der Familie in früheren Jahrzehnten wesentlich beeinflusste Gesellschaftervertrag sieht vor, dass die Richtungsentscheidungen der Bank durch die starken Partner getroffen werden.

Die Familie sah diese neue Situation vermutlich kommen, hat aber wenig getan, um sich (bzw. den Gesellschaftervertrag) an diese ganz anderen Zeiten anzupassen. Inzwischen gibt es eine neu ausgerichtete Bank mit einer sich ebenfalls verändernden Kultur – und es ist nicht abzusehen, dass ein Familienmitglied in den kommenden Jahren wieder eine prägende Rolle in der Führung übernehmen wird. Ist das nun notwendigerweise ein Nachteil? Möglicherweise nicht, aber das hängt natürlich u.a. von der Fähigkeit der Familie ab, Entwicklungen als Gesellschafter zu kalibrieren und zu beeinflussen.

Auf jeden Fall lassen sich aus der Geschichte unseres Familienunternehmens einige interessante Erkenntnisse ableiten. So zum Beispiel ganz allgemein die Gewissheit, dass unternehmerische Talente nicht immer vererbbar sind. Ein gut funktionierendes System von Corporate Governance im Unternehmen – und „Family Governance“ in der Familie – sind unabdingbar, sowohl um externe Top-Talente zu gewinnen, als auch als Voraussetzung, um die Interessen der Inhaberfamilien zu schützen.

AvS – International Trusted Advisors und EY, zusammen mit einer führenden, europäischen Universität, haben kürzlich eine umfassende europäische Studie über „Fremdmanager in Familienunternehmen“ veröffentlicht. Nach umfassenden Diskussionen mit Familiengeschaftern einerseits, und externen Top-Managern andererseits, versteht man sehr schnell bestimmte Besonderheiten. So gibt es in fast allen diesen Familienunternehmen, in denen die Gesellschafter in der Regel sehr emotional mit dem eigenen Unternehmen verbunden sind, einen besonderen „Geist“. Das Unternehmen stellt einen wichtigen Teil der Identität dieser Familien dar, und ist in den allermeisten Fällen weit mehr als nur eine größere Finanzinvestition. Der besondere Geist der Familienunternehmen zeigt sich häufig in der Unternehmenskultur, in der Beziehung von Inhabern und externem Management und generell in der Arbeitsatmosphäre. Familienunternehmen sind, bei aller Schnelligkeit und Innovationsfreude, fast immer sehr langfristig orientiert. Ein wesentliches Ziel, wenn nicht das allerwichtigste Ziel überhaupt, ist die erfolgreiche Übergabe an nachfolgende Generationen.

Der besondere Geist von Familienunternehmen ist sozusagen ein wichtiger Teil der „Schokoladenseite“ dieser Unternehmen. Wenn Inhaber langfristige Stabilität garantieren, eine Plattform für schnelle, unabhängige Entscheidungen ermöglichen und ein überzeugendes Wertesystem mit einem Gefühl der Sinnhaftigkeit vorleben, kann die Kraft einer solchen Vorbildrolle gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Aber natürlich gibt es im realen Leben auch eine Schattenseite: Wenn Familienstämme oder einzelne Gesellschafter unterschwellig oder auch ganz offen in Konflikte involviert sind (untereinander oder auch mit dem Management), die sich irgendwann wie unangenehmer Mehltau auf das ganze Unternehmen legen, wächst das Risiko der Abwanderung talentierter Fremdmanager sprunghaft.

Selbst wenn es Nachwuchs in der Familie gibt, der an einem Einstieg grundsätzlich interessiert ist, sagt dies natürlich noch nichts über die Eignung aus. Was sind nun notwendige Erfahrungen und Vor-Qualifikationen für den Einstieg ins eigene Familienunternehmen? Und wer entscheidet eigentlich am Ende darüber, ob der Sohn, die Tochter oder das Patenkind den richtigen Erfahrungs-Mix für den Durchmarsch an die Unternehmensspitze mitbringt? Solche Fragen sollten unbedingt im Rahmen der Erarbeitung einer Familienverfassung gestellt werden. Wenn am Schluss aber das Ergebnis steht, dass die Nachfolge aus der eigenen Familie nicht organisiert werden kann, oder es zumindest einer Brückenbildungs-Lösung bedarf, um bspw. eine Generationslücke zu schließen, dann kommt Fremdmanagement ins Spiel.

Vielen Familiengeschaftern merkt man mangels Erfahrung mit externen Rekrutierungen eine gewisse Unsicherheit an, wie ein solcher Prozess überhaupt organisiert werden sollte. Sie wissen intuitiv allerdings, dass Fehlentscheidungen bei der Einstellung von Fremdmanagern schmerzhaft und vor allem auch sehr teuer werden können. Trotzdem gelingt eine erfolgreiche Einstellung von externen Führungskräften gerade beim ersten Mal häufig nicht. Die erfolgreiche „Passform“ eines Externen im Familienunternehmen entscheidet sich häufig bereits nach wenigen Wochen oder Monaten. Wenn eine Besetzung nicht klappt, liegt es meistens nicht an der fachlichen Qualifikation, sondern an einem Mangel an Verständnis für die Besonderheiten in diesem speziellen Umfeld. Externe Führungskräfte müssen häufig erst verstehen, wie ein Familienunternehmen „tickt“ und auf welche Besonderheiten zu achten ist. Sehr viele, sogar viele der größeren deutschen Familienunternehmen, sind von außen hinsichtlich ihrer Zahlen, Innovations- oder Ertragskraft nur schwer zu analysieren. Trotzdem ist es verwunderlich und manchmal geradezu schockierend, wie wenig Mühe sich viele Führungskräfte damit machen, einen neuen, potenziellen Arbeitgeber vorab umfassend zu recherchieren. So bleibt eine Analyse gerade hinsichtlich der dort herrschenden Unternehmenskultur meistens aus und es wird ein Arbeits-

vertrag unterschrieben, ohne die DNA der Familie hinter dem Unternehmen – und damit mögliche Besonderheiten gegenüber anderen Unternehmen – auch nur im Ansatz erfasst zu haben. Umgekehrt ist es allerdings auch erstaunlich zu erleben, wenn mancher Familiengesellschafter kaum Zeit und Aufwand investieren will, um einen externen Unternehmensführer wirklich sorgsam auszusuchen und mit Umsicht in das Unternehmen zu integrieren.

Externe Führungskräfte hoffen darauf, bei Familienunternehmen vor allem eine solide Plattform mit einem langfristig angelegten Investitionshorizont zu finden, bei dem dann wichtige Entscheidungen unabhängig von Quartalsergebnissen getroffen werden können. Sie erwarten flache Hierarchien, wenige, kompetente Entscheidungsträger, unkomplizierte und vor allem unpolitische Entscheidungs- und Kommunikationswege. Und sie hoffen natürlich die Schokoladenseite der besonderen Unternehmenskultur eines Familienunternehmens vorzufinden, also eine wertebasierte, unternehmerische Kultur sowie ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Die Befürchtungen dagegen ranken sich vor allem um mögliche Grabenkämpfe und „hidden agendas“ im Gesellschafterkreis, einen Mangel an Transparenz und Offenheit, sowie irrationales „Gutsherren-Gehabe“ bei Inhabern.

Das Idealprofil eines Fremdmanagers für ein Familienunternehmen wird natürlich die wichtigsten Kompetenzen für eine solche Persönlichkeit erfassen. Dabei geht es nicht nur um Vorerfahrung, sondern um die Definition von persönlichen Eigenschaften und Kompetenzausprägungen, die eine Führungskraft in verschiedenen Feldern tatsächlich vorzuweisen hat. Also beispielsweise die Befähigung, substantielle Veränderung in einem Unternehmen zu bewirken, ein Geschäftsmodell nachhaltig zu beeinflussen oder echte Kundenorientierung auf eine Vertriebsmannschaft zu übertragen. Neben unternehmerischen und sozialen Kompetenzen (wie bspw. auch der Führungsbefähigung) ist eine der entscheidenden Kompetenzen sicherlich die Fähigkeit, in dem spezifischen Umfeld eines Familienunternehmens „zu funktionieren“. Wo hat die Führungskraft eine ähnliche Situation und Unternehmenskultur bereits erlebt und wie ist sie mit einer ähnlichen Herausforderung umgegangen? Unserer Erfahrung nach scheitern Fremdmanager in Familienbetrieben in den seltensten Fällen wegen fachlicher Unzulänglichkeiten oder einer nicht funktionierenden Strategie. Wir haben aber Situationen erlebt, in denen fachlich starke Führungskräfte von einer „plötzlich bevorstehenden Trennung“ scheinbar komplett überrascht wurden. Möglicherweise deswegen, weil sie die vielen (versteckten) Hinweise und das Feedback zu eigenem Verhalten vollkommen überhört oder übersehen haben – welche der Inhaber (wie er uns versicherte) so „kristallklar und direkt“ glaubte gegeben zu haben. Am Ende blieb dann nur die Erkenntnis: „Hired on competency – fired on chemistry and style!“

Interessanterweise scheint die Höhe der Vergütung am Ende keine wirklich ausschlaggebende Rolle beim Einstellungsprozess von Fremdmanagern zu spielen. Sie muss stimmen und marktfähig sein. Ausschlaggebend für die Entscheidung, statt in ein Großunternehmen in ein mittelständisches Familienunternehmen zu wechseln, ist dagegen eher die unternehmerische Freiheit und der Handlungs- und Gestaltungsrahmen sowie die Möglichkeit, ein Unternehmen wirklich weiter zu entwickeln, ggf. zu verändern und damit echte Verantwortung übernehmen zu können. Sobald wir mit der Planung einer Nachfolge oder der Suche eines Geschäftsführers von extern beauftragt werden sollen, ist in den Vorgesprächen fast immer von der Suche nach einem „Unternehmer im Unternehmen“ die Rede. Dies ist nachvollziehbar – aber wenn man tatsächlich einen echten Unternehmer für das eigene Unternehmen sucht, dann muss diesem Unternehmer hinterher auch das Vertrauen und die Gestaltungsfreiheit gewährt werden, damit er seine Wirkungskraft wirklich entfalten kann. Und gleichzeitig, so zeigt auch das Beispiel des Unternehmens aus meiner eigenen Familie, sollte ein professionelles Governance-System mit funktionierenden „Checks & Balances“ installiert sein, um einen solchen Unternehmer begleiten und die übergeordneten Interessen der Familie wahren zu können.



Fremdmanager: Die Suche nach großen Talenten mit kleinem Ego

Interview mit Peter Englisch, Partner und Leiter der globalen Family Practice bei EY

von Andreas von Specht und Felix B. Waldeier

AvS – International Trusted Advisors: Um ihren langfristigen Erfolg zu sichern, sind Familienunternehmen immer häufiger auf die Verpflichtung von externen Top-Managern angewiesen. Welche Veränderungen in Unternehmerfamilien sind dafür verantwortlich, dass der eigene Nachwuchs die Nachfolge häufig ablehnt?

Peter Englisch: Eine unserer weltweiten Studien unter den größten Familienunternehmen aus 2015 hat ergeben, dass das Interesse, in das eigene Familienunternehmen einzutreten, bei jungen Leuten immer mehr zurückgeht. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass Eltern frühzeitig mit ihren Kindern über die Möglichkeiten, in das eigene Unternehmen einzusteigen, reden sollten. Junge Menschen wollen Klarheit und Perspektiven für ihr eigenes Leben und wissen oftmals gar nicht, welche Möglichkeiten – auch für Veränderungen – das elterliche Unternehmen ihnen bieten kann. Es geht ja schließlich nicht darum, alles genauso weiterzuführen wie es die Eltern getan haben, sondern auch auf aktuelle Trends, Technologien und Marktveränderungen zu reagieren – und da ist die nächste Generation gefragt.

Wenn der Nachwuchs sich gegen das Familienunternehmens entscheidet, muss meistens ein Fremdmanager die Nachfolge antreten. Woran können Eigentümer festmachen, dass ein Fremdmanager für ihr Familienunternehmen geeignet ist? Gibt es ein typisches Kompetenzprofil?

Insbesondere deutsche Familienunternehmen zeichnen sich häufig durch Bescheidenheit und Zurückhaltung aus und stellen persönliche Belange hinter denen des Unternehmens zurück. Familienunternehmen suchen daher grundsätzlich dezent auftretende und kompetente Führungspersönlichkeiten, die besondere Fähigkeiten im Bereich Strategie und Personalführung haben. Man könnte auch sagen: Gefragt sind große Talente mit kleinem Ego.

Gerade in Konzernen trifft man jedoch häufig auf ausgeprägte Egos. Sind Fremdmanager ohne Erfahrung in Familienunternehmen daher eher zweite Wahl?

Nein, Fremdmanager sind nicht per se zweite Wahl. Worauf es wirklich ankommt ist herauszufinden, wer am besten geeignet ist, die Werte und die Kultur der Familie in nachhaltiges Unternehmenswachstum umzusetzen. Das können auch Fremdmanager sein, und entsprechend gibt es viele Beispiele großer und sehr erfolgreicher Familienunternehmen, die durch Fremdmanager operativ geführt werden. Wenn es um die operative Leitung des Unternehmens geht, sollte immer die Kompetenz entscheiden – unabhängig davon, ob diese aus der Familie kommt oder von außen.

Andersherum gefragt: Sind Fremdmanager womöglich sogar die bessere Lösung für die Führung von Familienunternehmen?

Der Einsatz von Fremdmanagern bringt durchaus Vorteile mit sich. Als Familienfremde werden sie ausschließlich an ihrer Qualifikation und ihrer Leistung gemessen, sowie an der Art und Weise, wie sie das Unternehmen führen – und nicht nach ihrer Herkunft beurteilt. Dies führt zu einer objektiveren Betrachtung und Unternehmenssteuerung. Voraussetzung ist jedoch, dass die Inhaberfamilie die langfristige Richtung vorgibt sowie klare Kompetenzen definiert.

Warum ist das gerade in Familienunternehmen so wichtig?

Zur Festlegung klarer Zuständigkeitsbereiche, innerhalb derer sich das Fremdmanagement bewegen kann, gehört insbesondere eine klare Trennung zwischen den Belangen des Unternehmens und den Interessen der einzelnen Gesellschafter. Fremdmanager sollten weder in Fragen der privaten Steuern oder Geldanlage einbezogen, noch mit Anfragen zu Dienstwagen für nicht aktive Familienmitglieder kompromittiert werden.

Hat man einen Fremdmanager erfolgreich an Bord geholt, möchte man diesen natürlich langfristig an das Unternehmen binden – in der Realität gelingt das jedoch oft nicht. Was müssen Gesellschafter im Umgang mit Fremdmanagern berücksichtigen, um ein schnelles, ungewolltes Ausscheiden zu vermeiden?

Eine effiziente Kommunikationskultur mit regelmäßigem und offenem Austausch ist wichtig, um zusätzliches Vertrauen zu schaffen. Die Gespräche sollten in geordneten Bahnen verlaufen, damit die Fremdgeschäftsführung nicht Gefahr läuft, sich permanent gegenüber Mitgliedern der Eigentümerfamilie rechtfertigen zu müssen. Zudem ist es sehr wichtig, dass die Gründerfamilie ihre Werte ausreichend kommuniziert, um den Fremdmanager an die Besonderheiten von Familienunternehmen nachhaltig heranzuführen.

Meinen Sie mit diesen Besonderheiten unter anderem auch den gern zitierten „Family Business Spirit“?

Der „Family Business Spirit“ bezeichnet in der Regel die enge Verbundenheit der Eigentümerfamilie mit dem Unternehmen und die gelebte Vorbildfunktion, die eine besondere Unternehmenskultur hervorbringt. Ob er wirklich existiert und sich positiv auf die Belegschaft auswirkt, hängt aber entscheidend vom tatsächlichen Verhalten der Familie ab.

Worauf sollten Fremdmanager im Umkehrschluss selbst achten, um im Kontext der Familie angenommen zu werden und das Familienunternehmen erfolgreich führen zu können?

Um sich als Teil einer größeren „Familie“ zu verstehen halte ich es für entscheidend, dass sich auch der Fremdmanager selbst mit dem Unternehmen und den Werten der Familie identifiziert. Wichtig ist dabei jedoch, eine gewisse professionelle Distanz zu den Inhabern zu wahren. Im Unternehmen sind Rollen und Erwartungen klar definiert, und Fakten sowie rationale Entscheidungen gefragt. Im Umfeld der Familie geht es zudem um Emotionen, Anerkennung und oftmals unklare gegenseitige Erwartungen. Ein für Außenstehende also eher „vermintes Gelände“. Häufige Fehler bei der Besetzung mit Fremdmanagern sind deshalb falsche Erwartungen, fehlerhaftes Verhalten und ein Mangel an klaren Zuständigkeiten, sowie die Vermischung von Firmenbelangen und privaten Angelegenheiten der Inhaberfamilie.

Das klingt nach einem anspruchsvollen und recht steinigem Weg. Gibt es darüber hinaus weitere Gefahren, die zu einem Scheitern führen könnten?

Eine weitere Gefahr ist das Setzen zu kurzfristiger und zu sehr auf finanzielle Aspekte fokussierter Ziele. Boni und Vergütungssysteme belohnen in der Regel eher den kurzfristigen Erfolg anstatt die langfristige Generierung von Werten und nachhaltigen Renditen. In Familienunternehmen wird aber insbesondere auf das Letztere großen Wert gelegt.

Sind die Vergütungssysteme von Familienunternehmen denn weniger attraktiv, oder anders gefragt: Wird in Familienunternehmen deutlich schlechter gezahlt?

Grundsätzlich wird in Familienunternehmen angemessen bezahlt. Da Stock Options und andere Vergütungsbestandteile in der Regel nicht bestehen, kann die Gesamtvergütung jedoch unter der Vergütung vergleichbarer börsennotierter Unternehmen liegen. Dafür zeigen Statistiken allerdings, dass der Arbeitsplatz in Familienunternehmen viel sicherer ist und die durchschnittliche Verweildauer mehr als das Dreifache von vergleichbaren Positionen im Börsenumfeld beträgt.

Gibt es, neben der Arbeitsplatzsicherheit, weitere nicht-monetäre Komponenten, die Fremdmanager in Familienunternehmen locken?

Firmenkultur, Verantwortung sowie langfristige Werte und Ziele des Unternehmens sind attraktive Eigenschaften eines Familienunternehmens, die Manager von außen anziehen. Diese werden in Familienunternehmen häufiger und intensiver gelebt als in Konzernen.

Welche weiteren wichtigen Unterschiede bestehen zwischen einem börsennotierten Unternehmen und einem privat gehaltenen Familienunternehmen?

Im – vor einigen Jahren noch hoch gelobten – Modell des Shareholder Value geht es in erster Linie um die Mehrung des Vermögens der Shareholder, damit diese es nicht anderweitig investieren. Shareholder sind also Investoren, die nach der profitabelsten Geldanlage suchen. Diese Art des Managements ist typisch für börsennotierte Unternehmen. Familienunternehmen orientieren sich hingegen häufiger am „Responsible Ownership“. Hier geht es um viel mehr als kurze, finanzielle Anreize: Es werden langfristige Werte geschaffen und die Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und weitere Interessengruppen aktiv gelebt. Dieses Konzept unterscheidet sich also deutlich – und es hat sich erfolgreich in vielen Krisen bewährt.

Blickt man auf die diskutierten Vor- und Nachteile von Familienunternehmen, könnte man sich fragen: Kombinieren börsengelistede Familienunternehmen für Fremdmanager „das Beste aus beiden Welten“?

Das kann man so pauschal nicht sagen. Die Gründe für einen Börsengang von Familienunternehmen sind vielfältig. Sie reichen vom Zugang zum Kapitalmarkt zum Zwecke der Wachstumsfinanzierung über die Einführung von guter Governance bis hin zur Lösung von Nachfolgeproblemen und der vereinfachten Abfindung ausscheidender Gesellschafter. Natürlich schafft das regulierte Umfeld grundsätzlich mehr Klarheit für Fremdmanager. Gleichwohl verbleibt die Führung und Kontrolle des Aufsichtsrates in der Regel bei der Familie.

Stichwort „Gute Governance“: Das Thema Corporate Governance hat in den letzten Jahren einen immer größeren Stellenwert in großen Unternehmen eingenommen. Welche Rolle spielt es für Familienunternehmen?

In Familienunternehmen gibt es die besondere Herausforderung, dass die Corporate Governance auf die in der Familie vereinbarten Regeln abgestimmt sein muss. Dies wird häufig als „Family Governance“ oder Familienverfassung bezeichnet. Diese Familienverfassung legt die langfristigen Ziele und Werte der Familie fest und schafft Klarheit in Bezug auf Führung und Kontrolle des Unternehmens, Kriterien für die Beschäftigung

von Familienmitgliedern, Umgang mit ausscheidenden Gesellschaftern etc. Dies hilft der Familie – und natürlich auch den Fremdmanagern – die gegenseitigen Erwartungen und Aufgabenbereiche zu verstehen und zu respektieren. Das Thema Corporate Governance entwickelt sich stetig und wird auch zukünftig in Familienunternehmen eine immer größere Bedeutung erfahren.

Lieber Herr Englisch, wir danken Ihnen für diese Einblicke!



Good Governance – die Bedeutung des Beirats

Was unterscheidet den gut funktionierenden Beirat vom Mittelmaß?

von Dr. Christian Bühring-Uhle

Ein Unternehmen kann auf Dauer nicht erfolgreich sein, wenn es nicht beständig in der Lage ist, Top-Führungstalente an sich zu binden. Ein wichtiger Faktor dafür ist die Qualität der Governance-Strukturen und -Prozesse innerhalb des Unternehmens. Eine durchdachte und gut funktionierende Unternehmensverfassung ist nicht nur ein wichtiges Instrument für die Verwirklichung der Interessen und des Willens der Inhaber, sondern auch eine wesentliche Voraussetzung für die Gewinnung und Haltung fähiger Führungskräfte. Dies gilt nicht nur für externe Führungskräfte: Auch Familienmitglieder, die die grundsätzliche Bereitschaft und das Talent haben, ein Familienunternehmen erfolgreich zu führen, könnten sich nach Alternativen umsehen und müssen erst einmal für das Unternehmen gewonnen werden. In unserer Beratungspraxis für Inhaber privat gehaltener Unternehmen werden wir oft gefragt, wie man „Good Governance“ sicherstellen kann. Der Schlüssel zum Erfolg ist letztendlich ein gut funktionierender Beirat, wobei dies in bestimmten Konstellationen durchaus auch ein Beirat mit lediglich beratender Funktion sein kann.

Um die gewünschte Wirkung zu erzielen, benötigt ein Beirat zunächst ein klares Verständnis seiner eigenen Funktion. Primär muss sichergestellt werden, dass die Inhaberrolle und die damit verbundenen Rechte und Pflichten so ausgeübt werden, dass die Interessen des oder der Inhaber, aber auch die der übrigen Stakeholder, angemessen wahrgenommen werden. Zudem müssen eine gute Unternehmensführung gewährleistet und grundlegende Entscheidungen sachgerecht und rechtzeitig getroffen werden. Ein kompetenter und gut funktionierender Beirat ist aber auch eine wichtige Ressource für das Management. Die besten CEOs schätzen – und suchen auch aktiv – den Rat und das ehrliche Feedback von unabhängig denkenden, erfahrenen Beiräten. Im besten Fall ist insbesondere der Beiratsvorsitzende ein wertvoller Sparringspartner für die operative Führung. Eine andere wichtige Funktion, insbesondere für den Beiratsvorsitzenden, kann die Vermittlung zwischen Inhabern und Management oder auch zwischen den Gesellschaftern sein. Dies kann informell und unauffällig erfolgen, entwickelt sich manchmal aber auch zu einem regelrechten Schlichtungsverfahren.

Einen klaren Fokus zu haben ist ein anderes wichtiges Kennzeichen eines gut funktionierenden Beirats. Erfahrene Beiräte richten unter der Führung eines fähigen Vorsitzenden ihren Blick auf den langfristigen Erfolg und die Beständigkeit des Geschäfts. Sie betonen Strategie statt Taktik und vermögen die wirklich relevanten Themen in den Blickpunkt zu rücken. Die besten Aufsichtsgremien verbringen mindestens zwei Drittel ihrer Zeit mit Zukunftsfragen, statt die Vergangenheit zu sezieren und abgeschlossene Vorgänge zu hinterfragen oder, schlimmer noch, sich Quartalsberichte und Selbstdarstellungen des Managements anzuhören. Das Talentmanagement ist dabei einer der zentralen Themenbereiche. Ein effektiver Beirat muss sicherstellen, dass die operative Führung in den Händen der denkbar besten Führungstalente liegt. Das heißt: Exzellente Mitarbeiter zu finden, zu interessieren, einzustellen, zu integrieren, zu überwachen, aber auch zu unterstützen, zu fordern und zu fördern. Und das beinhaltet auch, sie angemessen zu bezahlen, sie ans Unternehmen zu binden und, wenn erforderlich, sie (rechtzeitig) zu ersetzen.

Ein gut funktionierender und gut geführter Beirat wird auch die typischen Probleme meistern, die sich ergeben können. Beiräte sind manchmal recht unterschiedlich zusammengesetzt, und Diskrepanzen in Erfahrung, Expertise, Einstellungen, Sichtweisen und Interessen können erhebliche Spannungen erzeugen. Dabei stellt Diversität grundsätzlich eine Chance dar und ist bei der Zusammenstellung eines Beirats ein wichtiges Ziel. Aber ein produktives Zusammenwirken entsteht nicht von selbst, sondern erfordert viel Offenheit, guten Willen, Disziplin und ein gewisses Maß an Erfahrung und Bereitschaft zur Kooperation. Hier hängt viel von der Erfahrung und Fähigkeit des Beiratsvorsitzenden ab, in kurzer Zeit Themen angemessen zu durchdringen und zu bewältigen, statt diese mechanisch abzuarbeiten. Es muss Platz geschaffen werden für ernsthafte und konstruktive Auseinandersetzungen.

Es gibt eine Reihe von einfachen methodischen Faustregeln. Ein gut funktionierender Beirat...

- ... arbeitet auf Basis einer gut durchdachten Tagesordnung mit relevanten Themen und vernünftiger Zeiteinteilung. Die Tagesordnung muss frühzeitig versandt und auch mit der Aufforderung an die Teilnehmer verbunden werden, Änderungswünsche rechtzeitig vor der Sitzung anzumelden.
- ... plant hinreichend Pausen ein und hält sich daran, so dass während der Sitzung alle Teilnehmer wirklich „präsent“ sind und niemand von Smartphones etc. abgelenkt ist.
- ... macht seine „Hausaufgaben“, d.h. verteilt und liest die Unterlagen, so dass Sitzungszeit nicht aufgrund der Präsentation von Informationen verlorengelassen sondern für die Diskussion von Fragen, Einwänden, Vorschlägen etc. genutzt wird.
- ... pflegt eine Atmosphäre des offenen, reflektierten und konstruktiven Austauschs.
- ... produziert brauchbare Protokolle, in denen nur die Ergebnisse und Entscheidungen samt der wesentlichen Gründe festgehalten werden, statt langwieriger Mitschnitte des Gesprächsverlaufs zu dokumentieren. Die Protokolle werden binnen weniger Tage verteilt, so dass Entscheidungen umgesetzt und etwaige Kommentare der Teilnehmer unverzüglich vorgebracht und abgehandelt werden können.
- ... unterzieht sich einer regelmäßigen Evaluation seiner Arbeit, sei es in einer Selbstevaluation durch die Mitglieder, oder – besser noch – mithilfe von kompetenten externen Experten, die die Arbeit der Beiräte individuell und kollektiv unter die Lupe nehmen und dem Beirat eine vertrauliche, fundierte und konstruktive Diskussion über Verbesserungspotenziale ermöglichen.

Der Wert, den ein Beirat für das Unternehmen generieren kann, hängt stark von seiner Zusammensetzung ab. Beiratsarbeit kann anregend und erfüllend sein, ist vor allem aber eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Die Mitglieder müssen individuell dafür geeignet, aber auch als Gruppe in der Lage sein, ihr Potenzial zum Wohle des Unternehmens, seiner Inhaber und der übrigen Stakeholder einzusetzen. Dabei sollte die Auswahl der Mitglieder anhand mehrerer Dimensionen erfolgen:

- Relevante Erfahrung: Diese kann sowohl funktional, branchenspezifisch oder auch generell durch Führungserfahrung geprägt sein.
- Analytische Fähigkeiten: Beiratsmitglieder müssen eine große Menge komplexer und teils widersprüchlicher Informationen/Sachverhalte in begrenzter Zeit durchdringen.
- Urteilsvermögen: Das Treffen sachgerechter Entscheidungen auf begrenzter Faktenbasis und die Vermeidung einer „analysis paralysis“

- Motivation (und Zeit): Der Wunsch etwas zu verändern und einen Mehrwert zu schaffen – und sich nicht nur mit dem Titel zu schmücken oder einem befreundeten Unternehmensinhaber einen Gefallen zu tun.
- Integrität: Vor allem müssen die Beiratsmitglieder ein Höchstmaß an Ehrlichkeit, Integrität und Unabhängigkeit mitbringen und in der Lage sein, im Team zu arbeiten. Dazu gehört die Fähigkeit, zuzuhören, abweichende Standpunkte wertzuschätzen und dem Gruppenerfolg eine größere Bedeutung beizumessen als dem Ernten eigener Lorbeeren.

Die Zusammensetzung des Beirats ist von großer Bedeutung – es reicht nicht aus, individuell gute Musiker zu finden, sondern diese müssen auch als Orchester gut zusammenspielen. Viele Unternehmer wünschen sich bekannte Namen in ihrem Beirat, aber wenn große Egos, fest verwurzelte Einstellungen und starkes Geltungsbedürfnis aufeinandertreffen, ist das Ganze manchmal weniger wert, als die Summe seiner Teile. All die Energie erzeugt dann mehr Hitze als Vortrieb, und auf das Management wirkt das Schauspiel eher abschreckend, als inspirierend. Wirklich effektive Beiratsarbeit erfordert daher ein gewisses Maß an Demut. Man muss bereit sein Zeit zu opfern, Aufmerksamkeit zu schenken und Energie aufzubringen. Man muss seine Hausaufgaben machen und sich in seinen Beiträgen darauf fokussieren, die Arbeit der Gruppe voranzubringen – und nicht seine vorgefassten Meinungen und seine eigene Bedeutung bestätigt zu finden. Je unterschiedlicher die Gruppe ist, desto größer ist die Herausforderung, konstruktiv zusammen zu arbeiten. Wenn es jedoch gelingt, sind die Vorteile beachtlich, da durch das Einbringen vielfältiger Gesichtspunkte den Entscheidungen eine breite Grundlage verliehen wird. Leider gibt es immer noch viel zu viele homogene Aufsichtsgremien ohne Vielfalt hinsichtlich Geschlecht, Herkunft, Alter und Erfahrungshintergrund.

Die Rolle des Beiratsvorsitzenden ähnelt in gewissem Maße der eines Dirigenten, der das Potenzial seiner Musiker zur Geltung bringt und aus ihnen ein Orchester bildet. Wenn diese Rolle richtig wahrgenommen wird, entsteht im Beirat eine Kultur der Offenheit, Ernsthaftigkeit und Professionalität, geprägt von gegenseitigem Respekt, Menschlichkeit, Demut und Disziplin (das heißt selbstverständlich nicht, dass nicht auch gelacht und gelegentlich auch gefeiert werden kann). Ein guter Beiratsvorsitzender wirkt als Sparringspartner für die Führungsmannschaft auch in das Unternehmen hinein und dient als Integrationsfigur, die die Identität und die Werte des Unternehmens und seiner Inhaber verkörpert.

Besonders wichtig wird die Rolle des Beirats und des Vorsitzenden in Krisenmomenten, in denen eine sowohl unverzügliche als auch besonnene Reaktion sichergestellt werden muss. In solch einer Situation muss die operative Führung der Herausforderung gewachsen sein und die Rückendeckung und Unterstützung des Beirats erfahren. In Extremfällen kann es erforderlich sein, das Management auszutauschen. Hier sind ein gutes Governance-System und insbesondere ein gut funktionierender Beirat der Garant dafür, dass dies rechtzeitig und geordnet, auf Basis eines vorher entwickelten Notfallplans, und vor allem auch in größter Fairness geschieht.



In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von
AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Publikation einer europäischen Studie zu „Fremdmanagern in Familienunternehmen“

Lediglich 20 Prozent der Studierenden aus Unternehmerfamilien ziehen in Betracht, das Familienunternehmen fortzuführen. Das Bewusstsein für das steigende Risiko durch fehlende Nachfolge in Familienunternehmen scheint jedoch derzeit nicht ausreichend präsent zu sein. Durch eine bewusste Entscheidung für einen Fremdmanager als Alternative zu Familienmitgliedern kann diese Lücke perspektivisch geschlossen werden. Die Resultate der Studie „Fremdmanager in Familienunternehmen“, die wir gemeinsam mit EY und unter Unterstützung der ESCP Europe (Berlin) durchgeführt haben, zeigen, dass Familienunternehmen in einem Fremdmanager nicht nur einen Angestellten sehen. Vielmehr suchen Sie einen „Mitunternehmer“, der zum Unternehmen und zur Familie passt – und mit dem somit ein emotionaler wie kultureller Fit angestrebt wird. Auf Basis einer zunächst qualitativen Erhebung wurden dabei im Anschluss quantitativ hunderte von Eigentümern und familienfremden Topmanagern in großen Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden befragt.

Andreas von Specht partizipiert an drei Events in Monaco, INSEAD und im Baltikum

Im Juni nahm Andreas von Specht am „EY Global Family Business Summit“ in Monaco teil. Vor rund 400 Gästen aus aller Welt moderierte er eine Podiumsdiskussion zum Thema „Effective leadership: attracting and retaining top talent in family business“. An der Diskussion nahm u.a. James Wates CBE teil, Vorsitzender der in London ansässigen Wates Group und einer der „Entrepreneurs of the Year 2016“. Mit ihm erörterte Andreas von Specht die Bedeutung einer guten Familienverfassung sowie die Herausforderungen in der Rekrutierung externer Talente für Familienunternehmen.

Etwas später im Juni war Andreas von Specht am „Family Enterprise Day“ bei INSEAD in Fontainebleau zu Gast. Dort stellte er das Konzept der „B Corporation“ vor und nahm an einer Diskussionsrunde zum Thema „A Practitioner Perspective on Entrepreneurship & Innovation in the Family Business“ teil.

Im Oktober wurde Andreas von Specht gebeten, bei einer Reihe von „Family Business Roundtables“ im Baltikum (Litauen und Lettland) zu sprechen. In dieser Region befinden sich derzeit viele Familienunternehmen in (oder kurz vor) der Übergabe an die zweite Generation. Vor den Geschäftsführern sprach Andreas von Specht

über „The art of managing family businesses“ und über Möglichkeiten, wie man diese wichtige Übergabe besser gestalten kann. Im Anschluss teilte er in einer Diskussionsrunde mit Familienunternehmern sein Wissen über die Steuerung von Familienunternehmen.

Neuigkeiten aus unserer Lateinamerika-Praxis

Am 14. September veranstaltete AvS – International Trusted Advisors zusammen mit der Deutsch-Kolumbianischen Handelskammer sowie mit der Unterstützung des lokalen Büros der Weltbank und einer auf Familienunternehmen spezialisierten Business School den ersten Deutsch-Kolumbianischen Kongress zu Familienunternehmen. Unsere drei lokalen Berater, Ricardo Sala, Nelson Echeverría und Christian Bühring-Uhle, sowie Vertreter unserer Sponsoren, hielten Vorträge und organisierten Podiumsdiskussionen vor 60 Vertretern kolumbianischer Familienunternehmen.

Christian Bühring-Uhle, Leiter unserer Lateinamerika-Praxis, ist im Juli von Hamburgs Erstem Bürgermeister Olaf Scholz zum „Hamburg Ambassador“ und damit zum ehrenamtlichen Vertreter der Freien und Hansestadt Hamburg in der Anden-Region ernannt worden.

Im September wurde Christian Bühring-Uhle in den Kreis der Mentoren von Endeavor, der führenden globalen Organisation zur Förderung von „High Impact“ Unternehmertum, berufen.

Neue Mitarbeiter in unserem Frankfurter Büro

Im Zuge des Ausbaus unserer deutschen Geschäftstätigkeit freuen wir uns, zwei neue Mitglieder in unserem Frankfurter Büro begrüßen zu dürfen. Seit Ende September ist Karin Wollmann Teil unseres Research-Teams und als Projektkoordinatorin für die Unterstützung und Steuerung unserer verschiedenen nationalen und internationalen Mandate zuständig. Nachdem Karin Wollmann in den vergangenen Jahren als externe Mitarbeiterin sehr erfolgreich für uns tätig war, freuen wir uns nun, Sie als festes Mitglied an Bord zu haben. Mitte Oktober startete zudem Julia Brüssow in ihrer neuen Rolle als Partner-Assistentin und Office Managerin. Als erste Ansprechpartnerin für sämtliche administrativen Belange erreichen Sie Frau Brüssow telefonisch unter +49 (69) 2713975-21.

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