

Fremdmanager in Familienunter- nehmen

Familienfremde Topmanager
gewinnen und binden

Eine gemeinsame Studie der

- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- AvS – International Trusted Advisors GmbH
- Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin





Inhalt

Autoren	4
Zusammenfassung	8
Eckdaten: Zielgruppe und Erhebungsmethodik der Studie	9

1	Einleitung	12
----------	-------------------------	-----------

2	Der besondere Family Business Spirit	16
	a) Familienunternehmenskultur	17
	b) Family Business Governance	19
	c) Fremdmanager in Familienunternehmen	22

3	Gewinnen von Fremdmanagern	24
	a) Herausforderungen und Chancen	25
	b) Auswahlkriterien: Kultureller und emotionaler Fit sind essenziell	28
	c) Such- und Auswahlprozess	30

4	Binden von Fremdmanagern	34
	a) Monetäre Anreize	35
	b) Nichtmonetäre Anreize	39

5	Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern	42
	a) Kontroll- und Steuerungsorgane	43
	b) Instrumente zur Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern	44

6	Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	48
----------	---	-----------

Abbildungsverzeichnis	52
Literaturverzeichnis	52
Ihre Ansprechpartner	54

Autoren

Über das EY-Kompetenzzentrum für Familienunternehmen

Die erfolgreiche Führung eines Familienunternehmens ist ein Balanceakt zwischen den strategischen Belangen der Familie und des Unternehmens, zwischen den Kräften des Marktes und den familiären Zielsetzungen.

Als Organisation mit Schwerpunkt auf Unternehmen, in denen es auf die Wahrung der Familientradition und die Stärkung des Unternehmens von Generation zu Generation ankommt, versteht EY die Anliegen von Familienunternehmen und ist in der Lage, auf sie einzugehen.

Unser Kompetenzzentrum für Familienunternehmen, das erste seiner Art, soll Familienbetriebe und ihre Inhaber unterstützen, ganz gleich in welchem Teil der Welt sie beheimatet sind. Das Zentrum bringt Berater aus vielen Bereichen des globalen Netzwerks von EY zusammen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch über die Herausforderungen, die Familienunternehmen zu bewältigen haben, zu fördern und familiengeführten Unternehmen in aller Welt einen nahtlosen Service zu bieten.

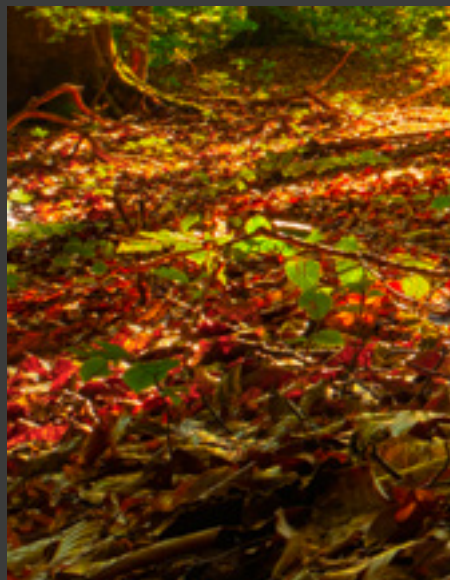
Das EY-Kompetenzzentrum für Familienunternehmen basiert auf der Tradition unserer Zusammenarbeit mit Privatunternehmen und Familienbetrieben. Das Zentrum koordiniert Forschungsinvestitionen und gibt wertvolles Praxiswissen an unsere Mandanten weiter.

Wir wissen, dass jedes Familienunternehmen einzigartig ist, aber erfolgreiche Familienunternehmen haben dennoch vieles gemeinsam. Das Verstehen dieser Erfolgsfaktoren und die Nutzung dieses

Wissens untermauern das, was wir als die „Wachstums-DNA von Familienunternehmen“ bezeichnen. Unsere maßgeschneiderten Dienstleistungen für Familienunternehmen, die auf diesem Modell der Wachstums-DNA basieren, unterstützen die Leiter von Familienunternehmen beim Erreichen sowohl ihrer persönlichen als auch ihrer unternehmerischen Leistungsziele und dienen dazu, ihren Erfolg über Generationen hinweg zu sichern.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter:
ey.com/familybusiness

Peter Englisch ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, US-CPA (Certified Public Accountant) sowie Partner und Leiter der Mittelstandsaktivitäten von EY. Seit Juli 2011 leitet und koordiniert er als Global Family Business Leader die 27 regionalen



EY-Kompetenzzentren für Familienunternehmen weltweit. Neben umfangreichen Erfahrungen auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung sowohl internationaler als auch nationaler Unternehmen betreut er insbesondere mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Er ist spezialisiert auf Fragen der Unternehmensfinanzierung mittelständischer Unternehmen und Autor verschiedener Mittelstandsstudien (u. a. EY-Mittelstandsbarometer, Standortstudie Deutschland).

Dr. Jens Maßmann studierte Volkswirtschaft an der Universität Hamburg, wo er auch promovierte. Er unterrichtete Finanzierung und International Business an den Universitäten zu Köln und Frankfurt und war Visiting Fellow an der Harvard University. Zudem war und ist er als Lehrbeauftragter zu den Themen Unternehmenskontrolle und Vergütung sowie M&A an der Universität Hamburg und an der Frankfurt School of Management tätig. Er ist seit 2003 Partner bei EY und Leiter der Vergütungsberatung von EY in Europa, dem Mittleren Osten, Indien und Afrika im Bereich People Advisory Services. Zudem verantwortet er als Global Client Service Partner die weltweite Betreuung ausgewählter Mandanten. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung, zunächst als selbstständiger Berater und seit 2000 bei Arthur Andersen/EY in den Bereichen Vorstands- und Geschäftsführervergütung, Gesamtvergütungssysteme, Vergütungsdesign, HR-Risikomanagement, HR-Transaktionsberatung, HR und Pension Due Diligence, HR-Strategie und Risikomanagement sowie Unternehmensbewertung und Corporate-Level-Strategien.

Über AvS – International Trusted Advisors

AvS – International Trusted Advisors berät Unternehmensführer und Gesellschafter bei zentralen Fragestellungen der Governance und Führung, in kritischen Umbruchsituationen sowie bei strukturellen und personellen Neuausrichtungen. Schwerpunkte bilden Fragestellungen rund um die Unternehmensverfassung und Organisationsentwicklung, die Eigentümerstrategie und Moderation von Gesellschafterkonflikten, die Identifikation, Analyse und Integration von Führungskräften sowie die Besetzung und Bewertung von Aufsichtsgremien.

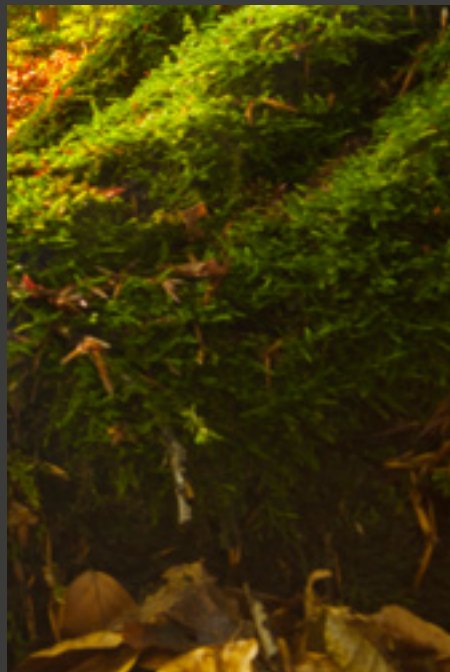
Unsere Klienten sind häufig Inhaber, Beiratsvorsitzende oder Geschäftsführer von Unternehmen, die von einem begrenzten Gesellschafterkreis gehalten werden. In vielen Fällen handelt es sich um klassische Familienunternehmen – manchmal aber auch um Portfolio-Unternehmen oder börsennotierte Gruppen, die stark von einer Unternehmerfamilie beeinflusst werden.

In maßgeschneiderten Projekten arbeiten wir eng, umsetzungsorientiert und auf Augenhöhe mit unseren Klienten zusammen, um nachhaltige Werte zu schaffen und langfristige, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Im Mittelpunkt unseres Beratungsansatzes steht der „Faktor Mensch“: Wir begleiten Entscheidungsträger bei der Konsensfindung zu strategischen Zielen und Grundsätzen sowie bei der Entwicklung der Strukturen und Teams, die für die Umsetzung dieser Ziele benötigt werden.

In unseren Projekten folgen wir stets unsere obersten Maxime: „client first“. Dieses Prinzip stellt sicher, dass die Interessen unserer Klienten stets Vorrang haben, und unterstreicht, dass wir nicht auf Transaktionen, sondern auf langfristige, belastbare Vertrauensbeziehungen setzen.

Wir sind ein multinationales, mehrsprachiges Team, mit eigenen Büros in Frankfurt am Main, Hamburg, Genf, Zürich, Paris und Bogotá, und einem Netzwerk von Kooperationspartnern in Europa, Nordamerika, Asien und Australien.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter:
avs-advisors.com



Andreas von Specht, Gründer und Partner

Im Anschluss an sein internationales Studium war Andreas von Specht zehn Jahre in Managementfunktionen in Familienunternehmen tätig, bevor er Partner von Egon Zehnder wurde. Im Laufe seiner fast 17-jährigen Beratungstätigkeit war er u. a. Mitglied des deutschen Führungsteams und leitete aus Paris die weltweite Consumer-&-Retail-Praxisgruppe. Einen persönlichen Schwerpunkt entwickelte er bei der Begleitung von Familienunternehmen. 2011 gründete er AvS – International Trusted Advisors mit dem Ziel, insbesondere Unternehmerfamilien bei zentralen Fragestellungen rund um die Themen Governance und Führung zu begleiten. Mit Beratern in mehreren Ländern unterstützt er Klienten bei der Entwicklung von Unternehmensverfassungen, bei Eigentümerstrategien und der Moderation von Gesellschafterkonflikten. Der persönliche Schwerpunkt seiner Mandate liegt im Bereich von Nachfolgen, der Bewertung von Führungskräften sowie der bei der Besetzung von Aufsichtsgremien. Andreas von Specht arbeitet selbst in Aufsichtsgremien mit und vertritt u. a. seine eigene Familie seit vielen Jahren im Verwaltungsrat der Berenberg Bank in Hamburg.

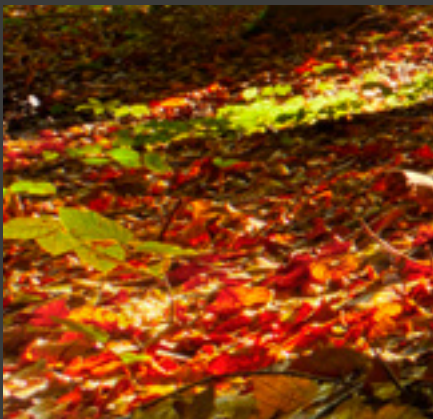
Autoren

Über die ESCP Europe

Die ESCP Europe, die weltweit älteste Wirtschaftshochschule (gegründet 1819) mit ihrem seit 1973 bestehenden Multi-Campus-Modell in Berlin, London, Madrid, Paris, Turin und Warschau „lebt“ und fördert aktiv den europäischen Gedanken. Heute hat die ESCP Europe rund 4.000 Studierende und 5.000 Executives aus über 90 Nationen an ihren sechs europäischen Standorten. Die ESCP Europe in Berlin ist als wissenschaftliche Hochschule staatlich anerkannt und bundesweit die erste Hochschule, die von allen drei wichtigen internationalen Akkreditierungsagenturen – AACSB, AMBA und EFMD (EQUIS) – anerkannt wurde und damit die sogenannte „Triple Crown“ erhalten hat. Damit kann sie Bachelor- und Masterabschlüsse verleihen und verfügt in Deutschland auch über das Promotionsrecht. Ihr Erfolg spiegelt sich auch in Rankings wider: Im FT European Business School Ranking belegt die ESCP Europe regelmäßig Spitzenplätze.

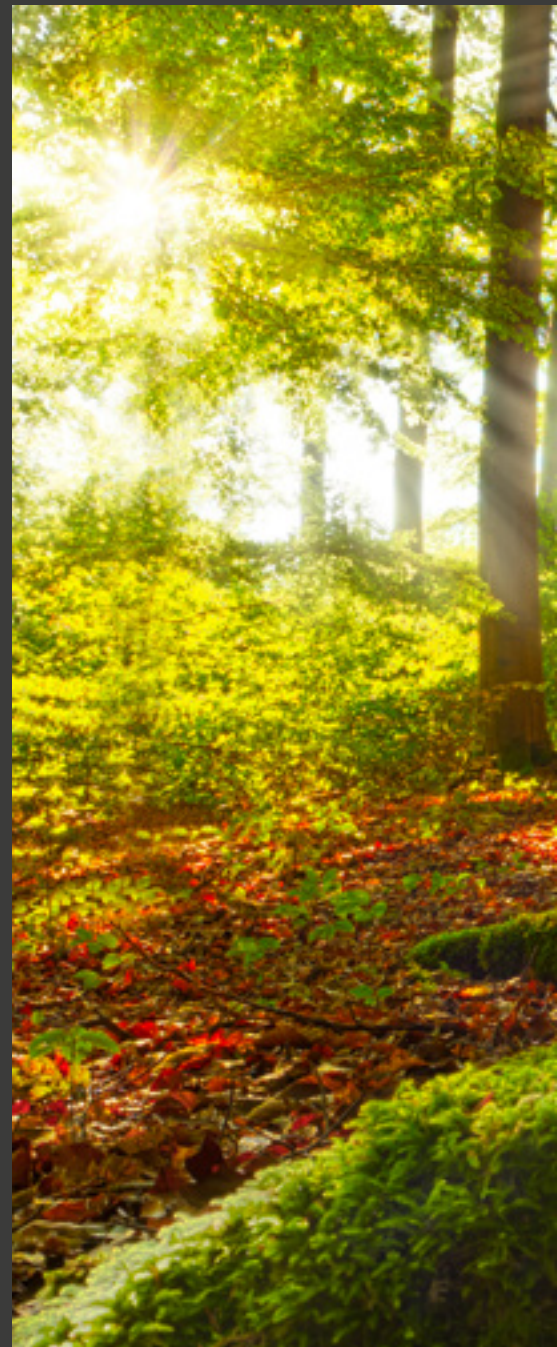
Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter:

escpeurope.eu



Prof. Dr. Marion Festing ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement und Interkulturelle Führung. Darüber hinaus ist sie Rektorin des Berliner Campus der ESCP Europe und wissenschaftliche Leiterin des ESCP Europe Talent Management Institutes. Zuvor war sie als europäische Forschungsdekanin tätig und verantwortete als akademische Leiterin das European-Executive-MBA-Programm in Berlin. Marion Festing ist zudem Koautorin des international anerkannten Standardwerks „International Human Resource Management“. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Strategien und Konzepten des internationalen Human-Resource-Managements mit speziellem Fokus auf Schwellenländer, Global-Talent-Management und Aufstiegschancen von Frauen.

Katharina Harsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Europe sowie assoziierte Wissenschaftlerin des ESCP Europe Talent Management Institutes in Berlin. Ihr besonderes Forschungsinteresse gilt der Personalentwicklung und dem Thema Talent-Management. Vor ihrer Tätigkeit an der ESCP Europe schloss Frau Harsch ihren Master of Science für das wirtschaftswissenschaftliche Lehramt mit Schwerpunkt Controlling an der Universität Hohenheim ab. Während des Studiums sammelte sie in mehreren Unternehmen Erfahrungen im Bereich Personalentwicklung.





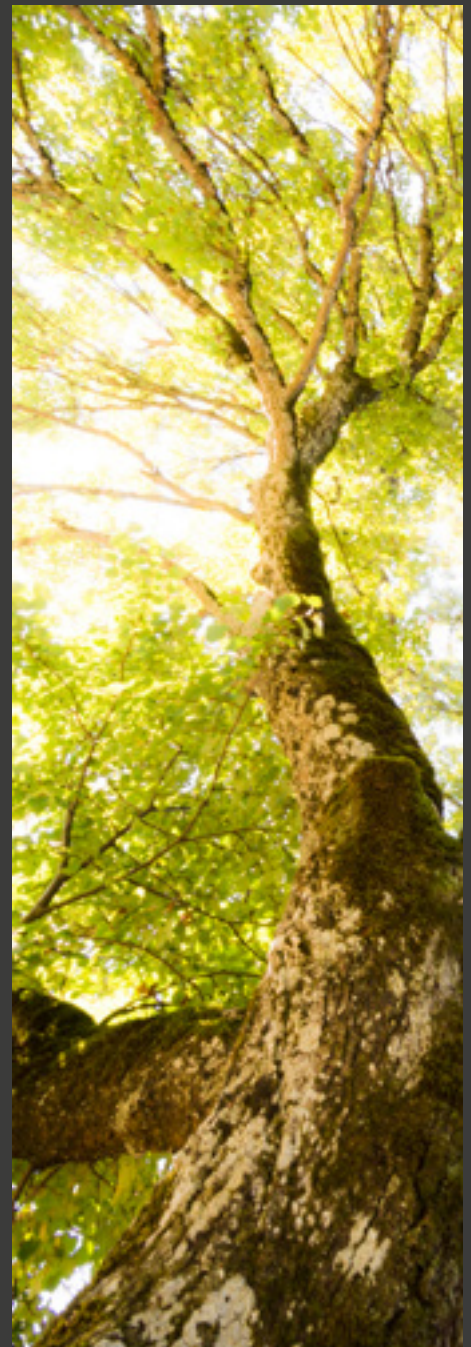
Zusammenfassung

Die meisten Unternehmen sind Familienunternehmen. Aufgrund der Einheit von Unternehmen, Familie und Eigentum herrscht hier ein besonderer „Family Business Spirit“, der sich in der Unternehmenskultur, in der Beziehung zwischen Eigentümer und Fremdmanager und in der Arbeitsumgebung zeigt. Familienunternehmen sind langfristig orientiert, dennoch dynamisch und unternehmerisch und zeichnen sich durch eine Unternehmenskultur des Miteinanders aus. Wie auch Nicht-Familienunternehmen sind Familienunternehmen heute vor die verschiedensten Herausforderungen gestellt, beispielsweise hinsichtlich der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung sowie der damit einhergehenden steigenden Komplexität. Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, bedarf es geeigneter Topmanager. In den meisten der weltweit Top-500-Familienunternehmen ist heute zumindest ein Familienmitglied im Topmanagement-Team tätig. Die Zukunft wird vermutlich anders aussehen. Die Ergebnisse des GUESS Project¹ zeigen, dass die Nachfolgeabsichten der nächsten Generation von Unternehmerfamilien auf ein Rekordtief gesunken sind: Lediglich 20 Prozent der Studierenden aus Unternehmerfamilien ziehen in Betracht, das Familienunternehmen fortzuführen. Jedoch scheint das Bewusstsein für dieses steigende Risiko durch fehlende Nachfolge derzeit in Familienunternehmen nicht ausreichend präsent zu sein. Durch eine bewusste Entscheidung für einen Fremdmanager als Alternative zu Familienmitgliedern kann diese Lücke perspektivisch geschlossen werden.

Die Ergebnisse der Studie „Fremdmanager in Familienunternehmen“ zeigen, dass Familienunternehmen in diesem Zusammenhang nicht nur Angestellte, sondern „Mitunternehmer“ suchen, die zum Unternehmen und zur Familie passen, und dass somit ein emotionaler wie kultureller Fit angestrebt wird.

Um für familienfremde Topmanager als Arbeitgeber attraktiv zu sein, zählen zu einem das wirtschaftliche Potenzial des Unternehmens, herausfordernde Aufgaben und große Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten und zum anderen eine gute Family Business Governance. Nichtmonetäre Anreize wie eine interessante Aufgabe, umfangreiche Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine gute Arbeitsatmosphäre scheinen bei der langfristigen Bindung von Fremdmanagern mehr ins Gewicht zu fallen als die Höhe der monetären Vergütung. Weiter zeigen die Ergebnisse der Studie, dass vor allem der Familie bei der Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern eine entscheidende Rolle zukommt. Der spezielle Family Business Spirit zieht sich demnach durch die verschiedensten Bereiche und liefert Fremdmanagern eine interessante wie auch herausfordernde Arbeitsumgebung.

¹ Das GUESS Project ist eine vom EY-Kompetenzzentrum für Familienunternehmen unterstützte Initiative. GUESS untersucht die unternehmerischen Absichten und Aktivitäten von Studierenden weltweit ebenso wie die Nachfolgeabsichten in Familienunternehmen.



Eckdaten: Zielgruppe und Erhebungsmethodik der Studie

Die Ergebnisse dieser Studie beruhen auf einer qualitativen und zwei quantitativen Erhebungen.



² Hier besitzt die Familie lediglich einen Anteil von 29 Prozent am Unternehmen.

³ Zehn CEOs, vier CFOs, vier Vorstandsmitglieder und zwei Vorsitzende des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats

⁴ Diese Zahl wurde festgesetzt, da es in den OECD-Ländern üblicherweise möglich ist, mit 30 Prozent der Stimmrechte die Hauptversammlung eines börsennotierten Unternehmens zu dominieren. Dies liegt daran, dass im Durchschnitt nur ungefähr 60 Prozent der Stimmrechte auf der Hauptversammlung vertreten sind und somit 32 Prozent ausreichen.

Qualitative Erhebung

Im Rahmen der qualitativen Erhebung wurden Eigentümer und familienfremde Topmanager in großen Familienunternehmen in Deutschland (7), Österreich (3), der Schweiz (8) und den Niederlanden (2) befragt. Ziel der Interviews mit Eigentümern von Familienunternehmen und Fremdmanagern war es herauszufinden, wie Familienunternehmen Fremdmanager für das Unternehmen gewinnen, geeignete Manager auswählen, sie langfristig im Unternehmen halten und entsprechend steuern.

Insgesamt nahmen 20 Unternehmen an der Studie teil. Die ausgewählten Familienunternehmen waren bis auf ein Unternehmen² im Mehrheitsbesitz der jeweiligen Familie. Bei den Unternehmen handelte es sich um vergleichsweise große Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 155 Mio. und 47.500 Mio. Euro und zwischen 600 und 88.500 Mitarbeitern. Von den 20 Familienunternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, werden 15 von familienfremden Managern und fünf gemeinsam durch den Eigentümer und Fremdmanager geführt.

Insgesamt wurden im Rahmen der Studie 33 strukturierte Interviews mit insgesamt 13 Eigentümern und 20 Fremdmanagern³ geführt.

Quantitative Erhebung I

Im Zuge einer weiteren Datenerhebung wurden die Top-500-Familienunternehmen des Global Family Business Index befragt. Ziel der Befragung war es herauszufinden, welchen Einfluss die Eigentümerfamilie auf das Unternehmen hat. Hierzu wurde abgefragt, ob die Familie im Topmanagement-Team oder in Aufsichtsgremien vertreten ist und in welchen weiteren Bereichen sich der Einfluss der Familie auf das Unternehmen bemerkbar macht, beispielsweise im Rahmen von sozialem Engagement oder in der Funktion des Beirats.

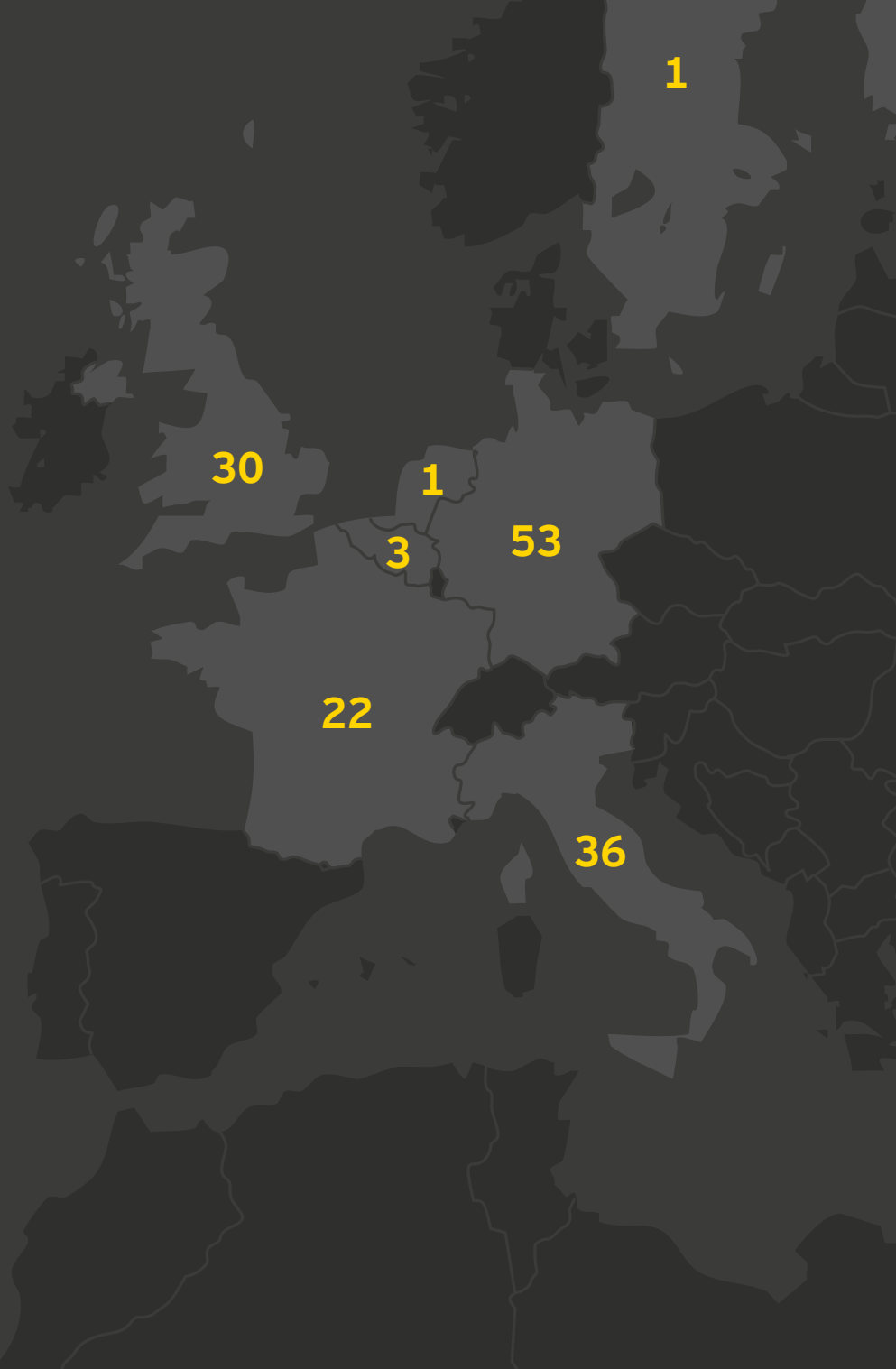
Der Global Family Business Index umfasst die 500 größten Familienunternehmen der Welt und wurde vom Center for Family Business der Universität St. Gallen in Kooperation mit dem EY Global Family Business Center of Excellence zusammengestellt. Er umfasst Familienunternehmen aus Afrika (2), Nahost und Nordafrika (28), Asien-Pazifik (80), West- (227) und Osteuropa (5), Nordamerika (117) und Lateinamerika (41). Familienunternehmen wurden hier wie folgt definiert: Unternehmen, bei denen die Eigentümerfamilie mehr als 50 Prozent der Stimmrechte kontrolliert, wenn das Unternehmen nicht börsennotiert ist, und mehr als 32 Prozent⁴, wenn das Unternehmen an der Börse notiert ist. Die Unternehmen des Index erwirtschaften einen Jahresumsatz zwischen 2.000 Mio. und 476.000 Mio. Euro und beschäftigen bis zu 2,2 Mio. Mitarbeiter.

Eckdaten: Zielgruppe und Erhebungsmethodik der Studie

Quantitative Erhebung II

Im Rahmen einer zweiten quantitativen Erhebung wurden europaweit 150 Fremdmanager⁵ in Familienunternehmen durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut (Valid Research, Bielefeld) telefonisch befragt. Ziel der Befragung war es, die Ergebnisse der qualitativen Erhebung zu validieren und herauszufinden, mit welchen Herausforderungen Familienunternehmen zukünftig konfrontiert sein werden, welche finanziellen Anreize Familienunternehmen für Fremdmanager schaffen und welche Instrumente sie zur Steuerung ihrer Fremdmanager einsetzen. Familienunternehmen wurden hier entsprechend der Definition der ersten quantitativen Erhebung abgegrenzt. Von den 150 befragten Fremdmanagern sind 144 im Management Board und vier im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat tätig. Die Studie schließt Familienunternehmen aus Deutschland (53), Italien (36), Großbritannien (30), Frankreich (22), Finnland (4), Belgien (3), den Niederlanden (1) und Schweden (1) ein. Bei den ausgewählten Unternehmen handelt es sich um große Familienunternehmen mit 290 bis 11.000 Mitarbeitern.

⁵ 39 CEOs, sieben CFOs, 98 Vorstandsmitglieder, drei Vorsitzende des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats und zwei Mitglieder (Mehrfachantworten möglich; zweimal wurde hierzu keine Angabe gemacht)



Limitationen

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebungen liefern einen guten Einblick in das Thema „Gewinnung und Bindung von familienfremden Topmanagern“. Trotzdem möchten wir hier auf drei wesentliche Limitationen der Studie und des Studiendesigns hinweisen.

Ziel der qualitativen Forschung ist es, unbekannte Sachverhalte in der Tiefe zu explorieren. Da zum Thema „Gewinnung und Bindung von familienfremden Topmanagern“ noch keine ausreichende Auseinandersetzung in der praxisorientierten wie wissenschaftlichen Literatur vorliegt, eignet sich diese Vorgehensweise hier besonders gut. Die Anzahl der Interviews der qualitativen Erhebung von 32 erscheint auf den ersten Blick recht gering. Allerdings bestand hier eine sogenannte theoretische Sättigung, d. h., es war anzunehmen, dass weitere Interviews keine neuen Erkenntnisse liefern würden, da die Ergebnisse der einzelnen Interviews in die gleiche Richtung deuteten.

Ein weiterer Punkt, der hier genannt werden muss, ist die Gefahr der Verzerrung der Ergebnisse aufgrund von Selbstselektion und sozialer Erwünschtheit. Zum einen haben sich die Interviewpartner freiwillig dazu entschieden, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen, was bedeuten könnte, dass sich möglicherweise nur Unternehmen, in denen es keine oder nur wenige Probleme gibt, für Interviews bereit erklärt haben. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass die Interviewpartner, trotz der Zusicherung von Anonymität, negative Aspekte nicht ausreichend angesprochen haben, um den Ruf des Unternehmens und der Familie nicht zu schädigen. Um diesen Limitationen der Studie vorzubeugen, erfolgt deshalb am Ende jedes Kapitels eine Reflexion der Ergebnisse durch Experten mit langjähriger Beratungspraxis im Bereich Familienunternehmen.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Um möglichen Limitationen der Studie ein klares Gegengewicht aus der Praxis entgegenzusetzen, haben die Berater von AvS – International Trusted Advisors ihr über die Jahre angesammeltes Expertenwissen aus der Beratung von internationalen Familienunternehmen bei Nachfolgen, der Bewertung von Fremdmanagern und Governance-Fragen eingebracht. So finden sich am Ende jedes Kapitels eigene Reflexionen der Berater, die die Studienergebnisse ergänzen und kommentieren.



6 Mandl, 2008

7 Global Family Business Index 2015

8 Vgl. hierzu Berrone, Cruz und Gomez-Mejia, 2012; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone und Castro, 2011.

Einleitung

Familienunternehmen – Treiber der Wirtschaft

Familienunternehmen spielen für die europäische Wirtschaft eine wesentliche Rolle. Zwischen 70 und 80 Prozent aller Unternehmen in Europa sind Familienunternehmen. Sie sind Arbeitgeber für rund 40 bis 50 Prozent der Beschäftigten, und sie generieren rund 40 Prozent aller Umsätze im privaten Sektor.⁶ Knapp die Hälfte der 500 größten Familienunternehmen der Welt sind nach dem Global Family Business Index in Europa ansässig.⁷

Das Besondere an Familienunternehmen

Der Einfluss der Familie auf das Unternehmen ist in vielen Familienunternehmen immens. Aus der Befragung der weltweit Top-500-Familienunternehmen des Global Family Business Index geht hervor, dass in 73 Prozent der Unternehmen mindestens ein Familienmitglied im Topmanagement-Team vertreten ist. In Europa variiert der Anteil zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Familienunternehmen und liegt bei 68 bzw. 76 Prozent.

„Wir sind mit dem Unternehmen sowie mit den handelnden Personen extrem emotional verbunden.“

Florian Rehm, Eigentümer, Jägermeister

In Lateinamerika ist der Einfluss der Familie am größten. Hier sind in 90 Prozent der Unternehmen Familienmitglieder im Topmanagement-Team tätig. Doch unabhängig davon, ob die Familie im

Topmanagement-Team vertreten ist oder nicht, sind Familienunternehmen häufig durch die Einstellungen und Werte der Familie geprägt.

Der Einfluss der Familie und somit das Zusammenspiel von Eigentum, Familie und Unternehmen macht diese Unternehmen zu etwas Besonderem. Die im Rahmen der qualitativen Erhebung befragten Familien sehen im Unternehmen häufig mehr als nur das finanzielle Vermögen. Sie sind emotional an das Unternehmen gebunden, interessiert und sprechen mit Begeisterung vom Unternehmen. Das Unternehmen bietet der Familie einen Identitätspunkt und ist mehr als eine reine Finanzinvestition. Die große Bedeutung dieses sogenannten sozioemotionalen Vermögens sowie der ausgeprägte Wunsch, dieses zu bewahren, prägen die Kultur dieser Unternehmen und schaffen eine spezielle Arbeitsumgebung.⁸

„Es muss uns gelingen, eine emotionale Bindung zwischen der Familie und dem Unternehmen zu schaffen und zu erhalten, es muss förmlich ‚kribbeln‘. Alle Familienmitglieder müssen von Stolz erfüllt sein, wenn sie durch die Stadt fahren und das große Unternehmensschild sehen: Das ist unsere Firma!“

Unternehmen A, Eigentümer

Aktuelle Herausforderungen

Das Umfeld von Unternehmen ist komplex. Angefangen bei der zunehmenden Globalisierung und dem daraus resultierenden gestiegenen Wettbewerbsdruck über die demografischen Entwicklungen, die einen Mangel an Fachkräften auslösen, bis hin zu Industrie 4.0 und der damit einhergehenden fortschreitenden Digitalisierung stehen Familienunternehmen vor großen Herausforderungen. Unserer europäischen quantitativen Befragung von 150 Fremdmanagern zufolge messen über 50 Prozent der Familienunternehmen den Herausforderungen der Globalisierung, der Konjunkturentwicklung im Ausland und den gesetzlichen Regulierungen große bis sehr große Bedeutung bei. Vor allem in Deutschland sieht die Mehrheit der befragten Familienunternehmen der Zukunft anscheinend kritisch entgegen und stellt neben den genannten Herausforderungen auch die zunehmende Komplexität in den Vordergrund.

Zudem gilt es auch eine Reihe von unternehmensinternen Herausforderungen zu bewältigen. Jeweils rund die Hälfte der Familienunternehmen identifiziert die Renditeentwicklung (55 Prozent) und die Unternehmensentwicklung (49 Prozent) als große bis sehr große Herausforderung. Auch hier zeigt sich, dass die Mehrheit der Familienunternehmen aus Deutschland mehr Probleme im Vergleich zu den Familienunternehmen der anderen Länder sehen. So stellt für mehr als die Hälfte aller deutschen Familienunternehmen der Stichprobe Innovationsmanagement (58 Prozent), Risikomanagement (58 Prozent), Liquiditäts- und Kostenkontrolle

(58 Prozent), Produktentwicklung (53 Prozent) sowie die Kapazitätsauslastung (51 Prozent) eine große bis sehr große Herausforderung dar. Entgegen den Erwartungen messen die befragten Unternehmen in Europa den klassischen familien-spezifischen Challenges wie beispielsweise dem Umgang mit Fremdmanagern, der Nachfolge, der Erhaltung der Einheit der Familie und der oft fehlenden Bereitschaft für Veränderungen im Durchschnitt nur geringe bis mittlere Bedeutung zu. Dieses Ergebnis lässt die Frage zu, ob die Herausforderungen in diesem Bereich unterschätzt werden. Beispielsweise belegen einige wissenschaftliche Studien⁹, dass nur rund ein Drittel der Familienunternehmen an die zweite Generation übergeben wird. Dafür sind häufig Familienstreitigkeiten verantwortlich, die von den interviewten Eigentümern und Fremdmanagern im Rahmen der qualitativen Befragung als eines der größten Risiken für das Unternehmen betrachtet werden.

Die Bedeutung von Fremdmanagern

Um den genannten Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, ist es notwendig, die richtigen Manager an Bord zu haben. Der Bedarf an Nachwuchsführungskräften auf dem Executive Level kann voraussichtlich in Zukunft nicht mehr durch Familienmitglieder gedeckt werden. Dies lassen die Ergebnisse des GUESS Project „Coming home or breaking free? Reloaded – Career choice intentions of the next generation in family businesses“¹⁰ vermuten. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge ist die Motivation der nächsten Generation, das Familienunternehmen zu

übernehmen, auf einem Rekordtief angekommen. So sind nur knapp 20 Prozent aller Studierenden aus Unternehmerfamilien grundsätzlich bereit, die Nachfolge im eigenen Unternehmen anzutreten. Folglich kommt familienfremden Topmanagern eine enorme Bedeutung zu. Je größer und komplexer das Familienunternehmen ist, desto größer ist auch die Notwendigkeit, strategische Positionen mit familienfremden Managern zu besetzen und diese dann langfristig an das Unternehmen zu binden, besonders wenn kein Familienmitglied für eine solche Aufgabe geeignet ist und spezielles Know-how benötigt wird.

„In einer Größenordnung ab 500 Mitarbeitern macht es auf jeden Fall Sinn, eine externe Sicht einzuholen. Genau das passiert ja auch in vielen Unternehmen. Dort wickeln externe Manager die kaufmännischen Bereiche wie Controlling, Finanzen oder Rechnungswesen ab. Dadurch kocht man nicht im eigenen Saft und kann sein Unternehmen besser weiterentwickeln.“

Dr. Wolfgang Blum, Vorstandsvorsitzender, Haberkorn GmbH

Allerdings sind Familienunternehmen aufgrund ihrer Besonderheiten im Bereich des Talentmanagements von Fremdmanagern mit unterschiedlichen Herausforderungen, aber auch Chancen konfrontiert. Diese Thematik wurde trotz ihrer Wichtigkeit in

der Wissenschaft wie auch in der Praxis noch nicht ausreichend beleuchtet, so dass es einen Bedarf gibt, die konkreten Herausforderungen und Lösungsansätze zu bestimmen.

„Ich habe den Umbruch gebracht und eine Fremdgeschäfts-führung installiert, weil ich wollte, dass die Geschäfte sehr professionell separat von der Familie geführt werden. Kinder von guten Unternehmern sind ja nicht zwangsläufig selbst gute Unternehmer. Natürlich ist es immer Spekulation, ob es mit jemand anderem besser funktioniert oder nicht. In unserem Fall muss ich sagen, es funktioniert sehr gut.“

Unternehmen B, Eigentümer

⁹ Vgl. hierzu Molly, Laveren und Deloof, 2010.

¹⁰ Vgl. Zellweger, Sieger und Englisch, 2016.

Das Ziel der Studie ist die Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche Kriterien sind bei der Wahl eines geeigneten Kandidaten entscheidend? Was macht Familienunternehmen als Arbeitgeber für Fremdmanager attraktiv und was unattraktiv? Wie gehen Familienunternehmen bei der Suche und Auswahl eines geeigneten Kandidaten vor?
2. Welche monetären und nichtmonetären Anreize werden von Familienunternehmen genutzt, um Fremdmanager im Unternehmen zu halten?
3. Welche Kontroll- und Steuerungsorgane gibt es in Familienunternehmen? Welche Instrumente werden zur Steuerung von Fremdmanagern eingesetzt, um sicherzustellen, dass sie im Interesse der Familie handeln?



2



Der besondere Family Business Spirit

a) Familienunternehmenskultur

Der besondere Family Business Spirit zeigt sich vor allem in der speziellen Unternehmenskultur. Diese ist, neben dem Management und den Mitarbeitern, hauptsächlich durch den Einfluss der Familie geprägt.

„Ein bisschen Familie ist überall mit drin, und das finden die, die es betrifft, meines Wissens auch ganz gut so.“

Eigentümer, Harald Quandt Holding

Obwohl die Familie bei einem Großteil der befragten Unternehmen nur einen indirekten Einfluss auf das Unternehmen und das Management ausübt, da sie lediglich in den Aufsichtsgremien vertreten und nicht operativ tätig ist, spiegeln sich die Einstellungen, Werte und häufig auch die Nationalität des Unternehmensgründers und die seiner Nachfahren in der Kultur der Familienunternehmen wider. Diese spezielle Familienunternehmenskultur zeichnet sich vor allem durch eine langfristige Orientierung aus.

„Vom Prinzip her ist es so, dass man als Familie versucht, den Generationsgedanken aufrechtzuerhalten. Das heißt, mich interessiert eigentlich nicht so sehr, was in diesem, im nächsten oder in den nächsten drei Jahren passiert; so ab fünf oder zehn Jahren wird es spannend.“

Florian Rehm, Eigentümer, Jägermeister

Das primäre Ziel ist es, das Unternehmen in einem guten Zustand an die nächste Generation weiterzugeben; kurzfristige Ergebnisse sind deshalb häufig nicht so entscheidend. Familienunternehmen sind durch Kontinuität und Stabilität geprägt, was sich auch in den oft überdurchschnittlich langen Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter zeigt. Ein weiteres Merkmal ist der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern. Es herrscht ein Zusammengehörigkeitsgefühl, ein Miteinander, eine Gemeinschaft, in der die menschliche Komponente großgeschrieben wird.

„Für unsere Mitarbeitenden schaffen wir optimale Arbeitsbedingungen in Bezug auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes, den Arbeitsinhalt, die Entschädigung und auch in Bezug auf Sicherheit. Mit Sicherheit meinen wir nicht nur den Arbeitsschutz, sondern auch die Sicherheit der Position.“

Unternehmen C, Manager

Die Mitarbeiter können sich auf das Unternehmen verlassen. Die Arbeitsbedingungen sind gut, und Familienunternehmen bieten meist eine große Arbeitsplatzsicherheit. Der Umgang miteinander ist kooperativ, offen, häufig familiär und nach Aussagen unserer Interviewpartner viel persönlicher, nicht so anonym und politisch wie in Nicht-Familienunternehmen. Dies zeigt sich beispielsweise auch in der Duz-Kultur, die in einigen Unternehmen unserer Stichprobe vorherrscht.

Familienunternehmen bieten zudem ein unternehmerisches Setting. Den Mitarbeitern wird Vertrauen entgegengebracht, Verantwortung übertragen, und es bestehen Freiräume für unternehmerisches Handeln.

„Bei uns herrscht bis weit nach unten Unternehmertum. Wir schenken den Leuten sehr viel Vertrauen, wir bilden sie aus, sie finden im Unternehmen Bestätigung. Dieses bewusste Unternehmertum ist für uns sehr wichtig.“

Unternehmen C, Eigentümer

Dementsprechend wollen Familienunternehmen häufig keine reinen Angestellten, sondern „Mitunternehmer“, die aus eigenem Antrieb Dinge anpacken und sich einbringen.

Des Weiteren zeichnet sich die Familienunternehmenskultur trotz ihrer Langfristigkeit und Stabilität durch eine gewisse Dynamik aus. Die befragten Unternehmen betonen besonders die schnelle Entscheidungsfähigkeit, die im Unternehmen vorherrscht. Flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungsbefugnisse im Sinne des „Mitunternehmertums“ ermöglichen die notwendige Flexibilität, um sich an die verändernden Bedingungen am Markt anpassen zu können.

Ein weiteres Merkmal der Familienunternehmenskultur ist die große Bedeutung von sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit. Das ausgeprägte Verantwor-

tungsgefühl von Familienunternehmen zeigt sich nicht nur gegenüber den Mitarbeitern, sondern auch gegenüber Kunden und Lieferanten wie auch gegenüber der Gesellschaft und der Natur. Neben regionalen Projekten engagieren sich Familienunternehmen auch global in sozialen und ökologischen Bereichen, vor allem wenn sie international tätig sind. Darüber hinaus unterhält die Hälfte aller befragten Familienunternehmen eine oder mehrere Stiftungen, die sich für solche Belange einsetzen.

„Das Thema Nachhaltigkeit war bei der Eigentümerfamilie schon, bevor es das Wort überhaupt gegeben hat, sehr stark verankert. [...] Und dass wir jetzt im Dow Jones Sustainability Index schon sechsmal hintereinander als das führende Gesundheitsunternehmen weltweit gelistet sind, kommt nicht von ungefähr. Denn es hat auch etwas damit zu tun, welche Bedeutung das Thema für das Unternehmen hat.“

Unternehmen D, Manager

Key Learning

Wie die Ergebnisse der Interviewanalyse zeigen, unterscheidet sich die Unternehmenskultur von Familienunternehmen von der in Nicht-Familienunternehmen. Wir sprechen hier vom „Family Business Spirit“. Die Unternehmenskultur ist hauptsächlich durch den Einfluss der Familie geprägt, zeichnet sich durch positive Aspekte wie Langfristigkeit, Unternehmertum und schnelle Entscheidungsfähigkeit aus und kann so ganz klar als Wettbewerbsvorteil dienen. Klassische negative Aspekte, die der Unternehmenskultur in Familienunternehmen zugesprochen werden, wie beispielsweise vorherrschender Nepotismus oder Paternalismus wurden von unseren Interviewpartnern nicht angesprochen.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zur Vorbildrolle der Gesellschafterfamilien

Der Family Business Spirit ist die positive Seite der Medaille. Wo jedoch Familienstämme und Gesellschafter in langfristig schwelende oder offen ausgetragene Konflikte involviert sind, steigt das Ausstiegs- und Fluktuationsrisiko von externen Topmanagern erheblich. Der gelebten Vorbildrolle von Familiengesellschaftern als Stabilitätsanker, Sinnstifter und Vertreter von Werten kommt umgekehrt eine hohe Bedeutung bei der Bindung von Fremdmanagern zu. Im positiven Fall sind es die Fremdmanager, die diese kulturellen und ethischen Werte, diesen Family Business Spirit, dann übernehmen, verstärken und im operativen Geschäft verankern.



b) Family Business Governance

Im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen sollte die Governance-Struktur von Familienunternehmen, die sogenannte Family Business Governance, zwei Systeme umfassen: zum einen die klassische Business oder auch Corporate Governance und zum anderen die Family Governance. In einem Familienunternehmen müssen nicht nur die Belange des Unternehmens, sondern auch die der Familie geregelt werden, um beispielsweise den Zusammenhalt der Eigentümer und den Konsens über eine langfristige Vision für das Familienunternehmen zu stärken.¹¹

Business Governance

Klassischerweise umfasst die Business Governance das Topmanagement-Team, ein Aufsichtsgremium wie den Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat und die Gesellschafterversammlung. Das Topmanagement-Team ist für die operative Geschäftsführung verantwortlich und wird vom Aufsichtsgremium überwacht, das von der Gesellschafterversammlung gewählt wird.¹² Im Sinne einer Good Corporate Governance werden diese Verantwortlichkeiten strikt eingehalten. Dazu bedarf es nach dem Corporate-Governance-Kodex der Europäischen Kommission eines unabhängigen und professionellen Verwaltungsrats, vorausschauender Anteilseigner mit langfristiger Ausrichtung sowie der Einhaltung des Informationsgrundsatzes im Sinne von „comply or explain“.¹³

Die Mehrheit der befragten Familienunternehmen nimmt die Umsetzung einer Good Corporate Governance sehr ernst und hält sich an die Spielregeln. In den meisten Unternehmen, die an der qualitativen

Erhebung teilgenommen haben, ist die Familie nicht im Topmanagement-Team tätig, sondern lediglich im Aufsichtsgremium vertreten und hält sich aus der operativen Geschäftsführung, dem „Daily Business“, heraus. In vielen Unternehmen findet ein sorg-

„Die Umsetzung einer Good Corporate Governance ist in einem Familienunternehmen ungleich wichtiger als in anderen Unternehmen. Wenn wir als Eigentümerfamilie gegen eine Good Corporate Governance handeln, uns Kompetenzen anmaßen, die wir hier in unserem Unternehmen aufgrund der Strukturen nicht haben, und versuchen, den Vorstand in eine bestimmte Richtung zu drängen, dann finden wir über kurz oder lang keine guten Manager mehr, die bereit sind, hier zu arbeiten. Man muss sich wirklich an die Spielregeln halten. Wir brauchen die richtigen Leute und müssen ihnen vertrauen. Es funktioniert nicht, wenn man sich als Eigentümerfamilie ständig einmischt.“

RA Martin Wentzler, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co. KG und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Freudenberg SE

fälliger Auswahlprozess statt, um geeignete Familienvertreter für die Position im Aufsichtsgremium zu finden. Das ist besonders wichtig, damit – entsprechend

einer Good Corporate Governance – die Interessen der Familie professionell vertreten werden. Die Ergebnisse der Befragung der weltweit Top-500-Familienunternehmen zeigen, dass die Mehrheit (51 Prozent) dieser Familienunternehmen Aktiengesellschaften sind und die Einrichtung eines Aufsichtsgremiums somit gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Unternehmen, bei denen es erlaubt ist, dass ein Mitglied der Familie eine Position im Management-Team einnimmt, betonen, dass dann die gleichen Auswahlkriterien gelten wie bei familienfremden Kandidaten und dass keine Bevorzugung stattfindet.

Key Learning

Die Umsetzung einer Good Corporate Governance ist für Familienunternehmen besonders wichtig. Die Vorurteile, in Familienunternehmen herrsche nepotistisches oder paternalistisches Verhalten und Familienmitglieder würden bevorzugt behandelt, können so aus dem Weg geräumt werden.

Tipp

Ist die Familie nicht operativ tätig und möchte sie dennoch auf bestimmte Geschäfte des Unternehmens Einfluss nehmen, so sollte das beispielsweise durch einen Katalog genehmigungspflichtiger Geschäfte geregelt werden.

¹¹ Koeberle-Schmid, Witt und Fahrion, 2010; Siebels und Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014

¹² Siebels und Knyphausen-Aufseß, 2012; Suess, 2014

¹³ Europäische Kommission, 2011

Family Governance

Im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen hängt der Fortbestand von Familienunternehmen nicht nur vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ab, sondern auch vom Zusammenhalt der Familie und der Art und Weise, wie sie Einfluss auf das Unternehmen nimmt.

„Gerade wenn sich Familien über mehrere Generationen verteilen, ist es wichtig, dass sie eine Familienverfassung haben. Darin muss unter anderem genau geregelt sein, unter welchen Bedingungen Familienmitglieder im Management tätig sein können oder wie eine Familie das Unternehmen steuert, wenn sie nicht selbst operativ tätig ist.“

Dr. Wolfgang Blum, Vorstandsvorsitzender, Haberkorn GmbH

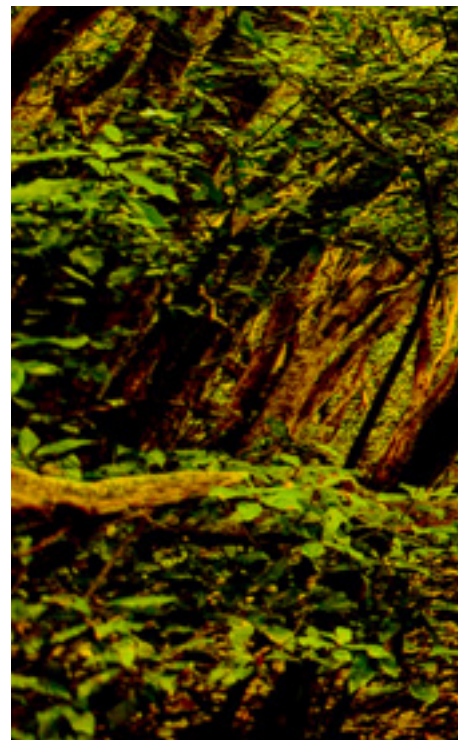
Aus diesem Grund kommt dem freiwilligen System der Family Governance eine besonders große Bedeutung zu. Gängige Instrumente sind der Gesellschafterausschuss oder auch Familienrat, der Gesellschaftervertrag (oder auch die Familienverfassung), regelmäßige Familienversammlungen und Events oder das Family Office. Der Zweck einer Family Governance ist es, Angelegenheiten der Familie hauptsächlich im unternehmerischen Kontext zu organisieren, ihre Einheit zu stärken und ihre Interessen zu bündeln.¹⁴ Dies ist besonders bei zunehmender Familiengröße und steigender Komplexität der Eigentumsverhältnisse wichtig.

Ein Großteil der interviewten Familienunternehmen hat diese Notwendigkeit erkannt und setzt Family-Governance-Instrumente ein. Am häufigsten werden vertragliche Regelungen wie beispielsweise ein Gesellschaftervertrag, eine Familien-Charta oder auch eine Familienverfassung genutzt, um die Belange der Familie zu regeln und festzuhalten. Diese vertraglichen Vereinbarungen enthalten beispielsweise die grundlegenden Werte der Familie, ob und wie sich Familienmitglieder in das Unternehmen einbringen können, etwaige Altersgrenzen für Positionen, ehevertragliche und erbrechtliche Ausgestaltungen, Ausstiegsmöglichkeiten oder die Übertragung von Anteilen.

Nur in wenigen Fällen verfügt die Familie zur Bündelung ihrer Interessen über einen Gesellschafterausschuss oder einen Familienrat. Auch Beiräte, die durch ihre Erfahrung bzw. ihr Fachwissen eine beratende Funktion innehaben, werden nur recht selten eingesetzt.

Die Mehrheit der interviewten Familien tauscht sich hingegen regelmäßig im Rahmen von Versammlungen oder Events aus und stärkt so die Einheit der Familie. Dieser Austausch reicht von informellen Treffen der Familie bis hin zu festen, regelmäßigen Terminen mit dem Topmanagement-Team. Im Rahmen solcher Versammlungen wird die Familie beispielsweise über das Unternehmen, seinen wirtschaftlichen Erfolg oder zukünftige Projekte informiert. In vielen Unternehmen wird bei solchen Veranstaltungen auch die nächste Generation mit einbezogen, um sie an das Thema Familienunternehmen heranzuführen.

Weniger als die Hälfte der interviewten Familienunternehmen unterhält eine Art Family Office, das sich hauptsächlich um die Vermögensanlagen der Familie kümmert und die Trennung zwischen privatem und unternehmerischem Vermögen gewährleistet.





Key Learning

Die Family Governance ist bei einigen der untersuchten Unternehmen noch ausbaufähig. Ihre Bedeutung sollte allerdings allen Familienunternehmen bewusst sein, denn einer der größten Risikofaktoren eines Familienunternehmens ist und bleibt die Familie. Um Interessenkonflikte zu lösen und Streitigkeiten vorzubeugen, kann die Ausgestaltung geeigneter Family-Governance-Instrumente helfen.

Tipps

- ▶ Die eingesetzten Instrumente der Family Governance müssen auf die Bedürfnisse der Familie abgestimmt sein und regelmäßig auf ihren Nutzen überprüft werden.
- ▶ Family und Business Governance müssen aufeinander abgestimmt sein, damit es nicht zu Überschneidungen kommt.
- ▶ Die Einrichtung eines Gesellschafterausschusses oder Familienrats ist sinnvoll, um die Einigkeit der Familie zu stärken.
- ▶ „All eggs in one basket“ sollte vermieden und eine Trennung zwischen privatem und geschäftlichem Vermögen vorgenommen werden.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zur „Family Business Governance“

Herausragende Kandidaten vom Markt schauen sich die Corporate Governance in Familienunternehmen sehr genau an – und machen davon dann auch ihren langfristigen Verbleib abhängig. Je größer die Abhängigkeit vom reinen Wohlwollen, „der Gunst“ und der emotionalen Stabilität einzelner Gesellschafter ist, desto größer wird aus Sicht der Fremdmanager das persönliche Risiko. Familienunternehmen, die ihre interne Verfassung und ihre Spielregeln für Gesellschafter, Begleitung und Kontrolle etc. nicht (im Sinne einer professionellen Family Business Governance) geregelt haben, sind für eine langfristige (oder gar Lebens-)Entscheidung weniger attraktiv.

14 Vgl. hierzu Koeberle-Schmid et al., 2010.
In der Literatur werden noch weitere Instrumente wie Family Philanthropy, Family Education oder auch Konfliktmanagementsysteme genannt.

c) Fremdmanager in Familienunternehmen

Die spezielle Konstellation von Unternehmen, Familie und Eigentum sowie die große Bedeutung des sozioemotionalen Vermögens¹⁵, das Eigentümerfamilien mit ihrem Unternehmen verbindet, führen zu einem ganz besonderen Verhältnis zwischen der Familie und dem familienfremden Manager. Vertrauen spielt in dieser Beziehung eine entscheidende Rolle. Die Familie überträgt die Verantwortung für das Unternehmen, für ihr Eigentum, das für sie mehr bedeutet als der reine finanzielle Wert, an den Fremdmanager. Dies ist häufig mit Emotionen verbunden, was sich in der Beziehung dieser beiden Parteien widerspiegelt. Diese ist laut unseren Interviewpartnern geprägt durch ein tiefes Vertrauen, das die Familie dem Fremdmanager entgegenbringt. Das Verhältnis ist häufig persönlich und zeichnet sich durch einen offenen und ehrlichen Umgang mit-

einander aus. Die Interviewpartner beschreiben es als freundschaftlich, eng, vertrauensvoll, wertschätzend oder partnerschaftlich. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien gestaltet sich so: Es findet ein regelmäßiger Austausch zwischen der Familie und dem Fremdmanager statt, bei dem die Familie über wirtschaftliche Ergebnisse, strategische Themen und zukünftige Geschäfte informiert wird. Dieser Austausch erfolgt in den meisten Unternehmen mehrmals im Jahr bis monatlich. Nur in sehr wenigen Unternehmen geschieht dies wöchentlich. Der Fremdmanager übernimmt hier den aktiven Part und treibt Themen voran, die von der Familie dann – meist im Rahmen ihrer Governance-Position – abgesegnet werden. Fast alle befragten Eigentümer behalten sich allerdings die Entscheidungsgewalt in wichtigen Angele-

genheiten vor, beispielsweise über die strategische Ausrichtung des Unternehmens, große Investitionen oder Personalangelegenheiten des Topmanagements.

„Bei ganz wichtigen strategischen Themen hat die Familie das letzte Wort. Wenn die Familie sagt: ‚Nein, das wollen wir nicht‘, dann ist das Thema durch.“

Unternehmen E, Manager

Herausforderungen für den Fremdmanager im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Familie ergeben sich dann, wenn sich die Familie nicht einig ist und er versuchen muss, den verschiedenen Erwartungen der Familienmitglieder gerecht zu werden. Um dies zu vermeiden, ist die Umsetzung einer geeigneten Family Governance entscheidend.

Key Learning

Insgesamt besteht eine besondere Beziehung zwischen der Eigentümerfamilie und dem Fremdmanager, in der Vertrauen eine große Rolle spielt. Allerdings behält sich die Familie in vielen Fällen die Entscheidungsgewalt zu bestimmten Themen vor.

„In einer Familiengesellschaft gilt immer das ungeschriebene Gesetz, dass die Unternehmensleitung alle Familienmitglieder abholen muss, unabhängig vom Anteil, den sie am Unternehmen besitzen. Selbst wenn nur ein kleiner Teil von Familienmitgliedern nicht einverstanden ist, kann dies das Klima vergiften. Fremdmanager müssen bei allem, was sie tun, darauf achten, die Eigentümer mit im Boot zu haben. So besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, was wiederum eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Gesellschafterausschuss bedingt. Dies zeigt sich in unserer Vertrauenskultur: Als Eigentümerfamilie müssen wir darauf vertrauen, dass die Unternehmensleitung sich in diesem Rahmen bewegt und keine Abenteuer unternimmt. Und die Unternehmensleitung muss ihrerseits darauf vertrauen, dass die Familie sie bei dem, was sie tut, auch unterstützt und nicht laufend interveniert.“

RA Martin Wentzler, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co. KG und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Freudenberg SE

¹⁵ Das sozioemotionale Vermögen ist der nicht-monetäre Wert eines Unternehmens für den Eigentümer. Vgl. Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson und Moyano-Fuentes, 2007.



Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zur Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

In sehr vielen Familienunternehmen kommt der „Kommunikation“ – also dem regelmäßigen Austausch und den Berichten der Fremdmanager an den bzw. die Gesellschafter – eine wesentliche Bedeutung zu. Dabei gibt es entscheidende Hol- und Bringschulden, und es kann für einen Fremdmanager überlebenswichtig sein, diese – teilweise ungeschriebenen – Spielregeln zu beachten.

Zu börsennotierten Familienunternehmen – „the best of both worlds“

Die aus Sicht der Fremdmanager professionellsten Familienunternehmen sind in der Regel die börsennotierten Unternehmen, in denen Familien z. B. die Mehrheit der Unternehmensanteile besitzen und somit einen größeren Einfluss haben. Hier findet man „the best of both worlds“ – professionelle und gesetzlich geregelte Kontroll- und Governance-Strukturen und gleichzeitig den Einfluss der Familie, der dann häufig für Langfristigkeit, Berechenbarkeit, Konsistenz etc. in der Ausrichtung (im Gegensatz zu reinem Quartalsdenken) steht.

3



„The big advantage of family companies in my view is their long-term view, is the emotional attachment to the company and the great ability to embrace people. But you have to be willing and able to handle and adapt to the downside of a sometimes emotional environment. I personally like it!“

Juergen Steinemann, former CEO of Barry Callebaut

Gewinnen von Fremdmanagern

a) Herausforderungen und Chancen

Aufgrund des speziellen Family Business Spirit ergeben sich für Familienunternehmen bei der Gewinnung geeigneter Fremdmanager für Topmanagement-Positionen sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Das Wichtigste für Familienunternehmen ist zu wissen, nach welchen Kriterien sich Topmanager ihren Arbeitgeber auswählen.

Eine Herausforderung sind die negativen Aspekte, die häufig mit Familienunternehmen verbunden werden. Die Interviewpartner der Studie sehen in der Familie eines der größten Risiken. Sie ist emotional mit dem Unternehmen verbunden, was sich auch auf Entscheidungen bezüglich des Unternehmens auswirken und in manchen Fällen rationales Handeln erschweren kann. Sind zudem keine geeigneten Governance-Strukturen im Unternehmen vorhanden oder werden diese nicht konsequent umgesetzt, bestehen weitere Gefahren. So könnten sich Familienmitglieder in das operative Geschäft des Unternehmens einmischen, auch wenn sie eigentlich nicht dazu berechtigt sind. Unstimmigkeiten innerhalb der Familie können nicht geklärt werden und sich negativ auf das Geschäft auswirken, oder Familienmitglieder können in ungerechtfertigter Weise bevorzugt behandelt werden. All dies kann geeignete Topmanager abschrecken, in einem Familienunternehmen zu arbeiten.

Zudem sehen einige der befragten Familienunternehmen noch weitere Herausforderungen bei der Gewinnung von Fremdmanagern, beispielsweise aufgrund eines unattraktiven Standorts,

wegen des Fachkräftemangels oder wegen der geringen Bekanntheit vieler Familienunternehmen und ihrer Vorzüge.

Allerdings sind Familienunternehmen aufgrund ihrer Besonderheiten nicht nur mit Herausforderungen konfrontiert, sondern sie können bei der Gewinnung von familienfremden Topmanagern auch Chancen nutzen.

Ein entscheidender positiver Aspekt ist, dass sich die befragten Fremdmanager eine Unternehmenskultur wünschen, wie sie in Familienunternehmen vorherrscht: langfristig ausgerichtet, schnelle und klare Entscheidungswege und ein unternehmerisches Setting. Weiter ist es den Interviewpartnern wichtig, dass sie sich mit den Unternehmenswerten identifizieren und sich wohlfühlen können, d. h. dass ein emotionaler wie auch kultureller Fit zwischen Familie, Unternehmen und Fremdmanager besteht. Zudem legen die befragten Fremdmanager Wert darauf, einer spannenden Aufgabe nachgehen zu können, in der sie Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sehen und Herausforderungen bewältigen können.

„Die Entscheidung für die Wahl meines Arbeitgebers basierte auf drei Kriterien, das Unternehmen, das Potenzial des Unternehmens und die Besetzung der Gremien, weil ich mir sicher war, dass ich etwas haben will, bei dem ich mich wohlfühle.“

Fremdmanager, Jägermeister

Auch sollte das Unternehmen bzw. das Produkt oder die Marke interessant sein und sich durch Erfolg und – mehr noch – durch Potenzial auszeichnen. Nicht zuletzt sollte im Unternehmen eine Good Corporate Governance vorherrschen, um die oben genannten möglichen Risiken in einem Familienunternehmen zu minimieren. Einige der befragten Fremdmanager legen auch explizit Wert darauf, dass es sich bei dem Unternehmen um ein Familienunternehmen und nicht um einen Großkonzern handelt.

Key Learning

Die Unternehmenskultur der befragten Familienunternehmen bietet Chancen bei der Gewinnung geeigneter familienfremder Topmanager. Die Besonderheiten von Familienunternehmen liegen in dem speziellen Family Business Spirit, sie verfügen häufig über eine starke Marke und bieten ihren Fremdmanagern Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem unternehmerischen Setting. Somit gibt es viele Überschneidungspunkte bzgl. der Suchkriterien der Topmanager für die Wahl eines geeigneten Unternehmens.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zu möglichen Bedenken von Fremdmanagern gegenüber Familienunternehmen

„Hidden agendas“

Befürchtet werden die relativ häufig anzutreffenden „hidden agendas“ bei/zwischen Gesellschaftern – und eine stark verbreitete Intransparenz. Die Erfahrung von Fremdmanagern zeigt, dass Familienunternehmen von außen sehr viel schwieriger zu durchschauen sind und Familienunternehmer sehr oft existierende Probleme, vor allem aber die tatsächliche wirtschaftliche Situation des Unternehmens, nicht offenlegen. Bei einer sehr großen Anzahl von Familienunternehmen gibt es verdeckte oder sogar offene Konflikte, die dann auch erheblich auf das Management einwirken können. Im schlimmsten Fall werden keine Entscheidungen mehr getroffen oder gar bewusst unterlassen/blockiert.

Irrationales, erratisches Verhalten von Familiengesellschaftern

Viele Familienunternehmer und Gesellschafter haben oder nutzen keine Möglichkeit zur eigenen Kalibrierung. Sie „berichten“ niemandem, sind keinem Gremium Rechenschaft schuldig – und drohen dann nach längerer Zeit, in selbstherrliches, irrationales und für andere schwer erträgliches Verhalten abzurutschen. Manche Familien/Gesellschafter benehmen sich untereinander wie „verwöhnte Kinder“, behandeln Mitarbeiter wie Gutsherren von oben herab und/oder streiten untereinander. Häufig haben Familiengesellschafter eine sehr enge Auslegung, worüber informiert und was genehmigt werden muss, was gesagt und was nicht gesagt werden darf etc.

Mangel an Konsequenz

Aus falsch verstandenem Schutzgefühl, Harmoniestreben oder ähnlichen Gründen werden in manchen Familienunternehmen Mitarbeiter, die nicht die erwartete Leistung erbringen, nicht oder nur unzureichend sanktioniert, es „wird wie immer gemacht“, es wird bewahrt. Beförderungen erfolgen eher nach Alter/Zugehörigkeit und nicht nach Leistung. Auf diese Weise gehen Mut, unternehmerischer Spirit (gerade auch auf nachgelagerten Ebenen) und Eigenverantwortung verloren.

Zu Hoffnungen und positiven Erwartungen, die Fremdmanager mit Familienunternehmen verbinden

Langfristiges Denken und Handeln

Unternehmerische Weitsicht (über Dekaden) und kein Quartalsdenken ermöglichen es, eine langfristig angelegte Strategie zu verfolgen und umzusetzen – selbst wenn es zwischendurch einmal Rückschläge gibt. In vielen erfolgreichen Familienunternehmen ist ein stetes, konsistentes Denken und Handeln unabhängig von Quartalsentwicklungen zu beobachten.

Flache Hierarchien, kurze Wege

Eine besondere Attraktivität vieler Familienunternehmen – ganz im Gegensatz zu großen Konzernunternehmen – besteht in den meist flacheren Organisationsformen mit wenigen Entscheidern und einer viel größeren Geschwindigkeit wie auch Adaptions- und Handlungsfähigkeit. Der Mut und die Entscheidungsmacht weniger Eigentümer können zu viel schnellerem, konsequenterem Handeln und damit z. B. zu mehr Innovationskraft führen.

Der besondere Family Business Spirit

Viele Fremdmanager erwarten in Familienunternehmen wertebasierte Kulturen, eine deutlich stärkere Menschen- und Mitarbeiterorientierung und keine Anonymität; im Gegensatz zu Konzernen agieren hier gerade keine „grey men“ und „hired guns“, die langfristig nicht für ihr Verhalten und ihre Entscheidungen einstehen oder gar überwiegend politisch oder opportunistisch handeln. Im Gegenteil: Hier haften häufig Familien mit ihrem Namen nach außen – und sorgen für den besonderen Family Business Spirit nach innen.

Tipps

- ▶ Familienunternehmen sollten die Stärken ihrer Unternehmenskultur nutzen und sie im Rahmen des Employer Branding nach außen tragen, um Fremdmanager für sich zu gewinnen.
- ▶ Zudem sollte eine geeignete Family-Business-Governance-Struktur im Unternehmen vorhanden sein und konsequent umgesetzt werden, damit die Zusammenarbeit erleichtert wird und das Unternehmen als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnt.

Da nun geklärt ist,

welche Kriterien Familienunternehmen erfüllen müssen, um für Topmanager als Arbeitgeber attraktiv zu sein, stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien Familienunternehmen geeignete Fremdmanager auswählen.



b) Auswahlkriterien: Kultureller und emotionaler Fit sind essenziell

Das sozioemotionale Vermögen, das Familien mit ihrem Unternehmen verbindet, prägt das Verhältnis zwischen der Familie und dem Fremdmanager und schafft eine ganz besondere Beziehung, in der Vertrauen eine große Rolle spielt. Die Familie gibt bildlich gesprochen ihr Unternehmen in die Hände eines Fremden und muss darauf vertrauen, dass dieser professionell und in ihrem Sinne handelt.

Entsprechend gestalten sich auch die Kriterien, die ein Kandidat für die Position im Topmanagement eines Familienunternehmens erfüllen muss.

„Es kommt nicht nur auf das Fachwissen oder auf die Management-Skills an, auch die ‚Chemie‘ muss stimmen. Ich glaube, dass man im Zweifelsfall dem menschlichen Faktor oder der Einstellung zur Arbeitswelt mehr Gewicht gibt als dem rein Fachlichen. Wenn man zwischen zwei Kandidaten zu entscheiden hat, die relativ ähnlich und vergleichbar sind, wird man sich eher fragen: ‚Wer ist der Loyalere? Wer bringt sich da als Person ein?‘, und nicht so sehr: ‚Wer ist der fachlich Bessere?‘“

Unternehmen F, Manager

Fachliche Kompetenzen wie beispielsweise Qualifikation und Know-how, Branchen-erfahrung, Führungskompetenzen und, nach Aussage der Interviewpartner, in seltenen Fällen vorherige Erfahrungen in einem Familienunternehmen werden als Grundvoraussetzungen betrachtet. Soziale und persönliche Kompetenzen stehen dem in nichts nach und sind in einigen Familienunternehmen sogar ausschlaggebend. So sollte, wie auch von den Topmanagern gefordert, ein emotionaler wie kultureller Fit zwischen Familie, Unternehmen und Manager bestehen. Das heißt, die Parteien sollten sich gut verstehen, und die Werte, Normen und Verhaltensweisen der Familie und somit die des Unternehmens sollten vom Fremdmanager geteilt werden.

„Berufliche Qualifikation, eine fundierte Ausbildung, Erfahrung, Führungsfähigkeiten – all das ist wichtig. Aber zusätzlich braucht es ein gutes Gespür für die Bedürfnisse der Familienaktionäre und für den diplomatischen Umgang auch mit Menschen, die nicht nur rational denken.“

Unternehmen C, Manager

Zudem sollte er über gute soziale Kompetenzen verfügen. Wie von einigen Interviewpartnern beschrieben, braucht ein Fremdmanager Fingerspitzengefühl im Umgang mit der Familie, muss vertrauensvoll und loyal sein und eine menschliche Komponente mitbringen. Ein weiterer Aspekt ist das Mitunternehmertum. Ein Fremdmanager sollte sich wie ein

Unternehmer verhalten. Er sollte sich durch Engagement auszeichnen und das Unternehmen mit Leidenschaft führen. Zudem ist es für einige Interviewpartner wichtig, dass er zum Führungsteam passt.

Key Learning

Die Kriterien für die Wahl eines Kandidaten für das Topmanagement unterscheiden sich leicht von denen in Nicht-Familienunternehmen. Vertrauen spielt hier eine entscheidende Rolle, weshalb auf einen emotionalen und kulturellen Fit zwischen Familie, Unternehmen und Fremdmanager großer Wert gelegt wird. Zudem wünschen sich Familienunternehmen keine reinen Angestellten, sondern Mitunternehmer.



Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zur „Familienbefähigung“ von Fremdmanagern

Wenn kein geeigneter Kandidat in der Familie zur Verfügung steht, wird nach familienfremden Nachfolgern geschaut: entweder unter denjenigen, die bereits im Unternehmen arbeiten, oder am freien Markt. Im Gegensatz zu den Studienergebnissen zeigt die langjährige Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen, dass Kompetenzen wie „Mittelstands-“ bzw. „Familienbefähigung“, Vorerfahrung in Familienunternehmen etc. eine zentrale Rolle zu spielen scheinen. Viele Familienunternehmen betonen, der emotionale und kulturelle Fit sei besonders wichtig. Zahlreiche Fremdmanager scheinen aber nicht in der Lage zu sein, die besonderen Werte und Zielvorstellungen der Eigentümerfamilie ihres Unternehmens wirklich zu verstehen – und sich diesen entsprechend dann auch unterzuordnen.

c) Such- und Auswahlprozess

Für den Erfolg eines Familienunternehmens ist es entscheidend, geeignete Fremdmanager für strategische Positionen auszuwählen, vor allem weil es den Familienmitgliedern der befragten Familienunternehmen in einigen Fällen nicht gestattet ist, operativ im eigenen Unternehmen tätig zu sein, das Interesse daran fehlt oder sie nicht für eine solche Position geeignet sind.

Um einen geeigneten Fremdmanager für eine Topmanagement-Position zu finden, bieten sich zwei Möglichkeiten: Entweder man rekrutiert jemanden aus dem eigenen Unternehmen für eine solche Position oder man schaut sich auf dem externen Arbeitsmarkt nach einem geeigneten Fremdmanager um. Mehrere der befragten Familienunternehmen betonen explizit, dass sie eine interne Entwicklung von Managementnachwuchs bevorzugen. So kann Vertrauen schon vorab aufgebaut werden, und man kennt die Person, in deren Hände man das eigene Unternehmen gibt.

„Wo immer es möglich ist, ziehen wir die eigenen Ressourcen heran. Ist dies nicht möglich, greifen wir selbstverständlich auch auf Externe zurück, am besten auf solche, die man noch eine Zeit lang beobachten kann, bevor man ihnen die entsprechende Verantwortung übergibt.“

Unternehmen G, Eigentümerin

Zudem sind interne Kandidaten mit dem Unternehmen und dessen Werten vertraut. Durch die interne Rekrutierung

von Managern für strategische Positionen im Unternehmen minimiert sich das Risiko erheblich, eine falsche Wahl bezüglich des emotionalen oder kulturellen Fit zu treffen. Doch in den meisten Fällen war es den befragten Familienunternehmen nicht möglich, intern geeignete Kandidaten zu finden, und es musste von außen jemand Passendes rekrutiert werden. In seltenen Fällen gelingt dies über Freunde und Bekannte oder über Geschäftsbeziehungen. Daher werden am häufigsten Headhunting-Unternehmen eingeschaltet, um einen geeigneten Fremdmanager für das Unternehmen zu finden.

„In unseren Unternehmen gibt es für Personalthemen ein Committee, das Nominations and Compensation Committee. Dieses erstellt zunächst ein Suchprofil. Danach kontaktieren wir einen Headhunter unseres Vertrauens, womit der übliche Suchprozess beginnt mit Long List, Short List, Interviews, Referenzen, Performance- und Medien-Checks, die infolge von Social Media immer intensiver werden.“

Dr. Andreas Jacobs, Barry Callebaut, Verwaltungsratspräsident, Repräsentant und Mitglied der Eigentümerfamilie

Nach der Identifikation von Kandidaten werden die Familie, das Topmanagement, das Aufsichtsgremium, verschiedene

Komitees und ggf. externe Berater in den Auswahlprozess involviert. Die Kandidaten werden nun genauer geprüft, und es finden mehrere Gespräche mit den einzelnen involvierten Personen statt. Die Familie schaltet sich in den meisten Fällen erst am Ende dieses Prozesses ein, wenn bereits eine Vorauswahl getroffen wurde, und führt mit den verbliebenen Kandidaten meist mehrere Gespräche. Diese können sehr formell oder auch informell ausgestaltet werden, wie beispielsweise ein gemeinsames Abendessen mit anschließendem Barbesuch oder ein Kennenlernen der Familie des Fremdmanagers bei einem Besuch zu Hause. Wichtig ist, dass die Familie den potenziellen Fremdmanager etwas kennenlernt, um einschätzen zu können, ob er zum Unternehmen, zur Familie und zu ihren Werthaltungen passt. Somit liegt auch die finale Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten in der Regel bei der Familie. Insgesamt dauert der Prozess der Suche und Auswahl eines geeigneten Fremdmanagers üblicherweise sechs Monate.

Der anschließende Start des Fremdmanagers im Unternehmen, das sogenannte „Onboarding“, erfolgt in den meisten der befragten Familienunternehmen recht unstrukturiert. Oft gibt es Überschneidungen mit dem Vorgänger. So wird es dem Fremdmanager erleichtert, sich in das Unternehmen und in seine Aufgabe einzufinden. Einige Unternehmen ermöglichen ihren Fremdmanagern einen sehr intensiven Onboarding-Prozess. Ein interessantes Beispiel liefert eine große Handelskette, die ihrem neuen CFO die Chance gab, das Unternehmen von Grund

„Am Ende läuft es auf eine Bauchentscheidung hinaus, bei der die Sozialkompetenz und die Wertehaltung des Kandidaten eine große Rolle spielen. Hat man ihn vier-, fünfmal gesehen, bekommt man ein immer besseres Bild. Ich denke, das ist auch wichtig. In jedem Gespräch macht man Fortschritte und lernt die Person besser kennen. Das gibt mir dann die Sicherheit, dass ihm in etwa die gleichen Werte wichtig sind wie mir.“

Unternehmen C, Eigentümer

auf kennenzulernen. Den ersten Monat in seiner neuen Position verbrachte er nicht über den Büchern an seinem Schreibtisch, sondern in der Logistik und in den einzelnen Filialen, um die Unternehmenskultur, die Marke und die einzelnen Prozesse kennenzulernen und zu verstehen.

Nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen erachtet die Unterstützung beim Onboarding-Prozess eines neuen Fremdmanagers als nicht relevant. Dabei kann ein geeignetes und auf das jeweilige Unternehmen abgestimmtes Programm den Einstieg des Fremdmanagers in das Unternehmen erleichtern.

“I implemented an onboarding process for the new member of our management board, because I felt that this could have helped me as well. Also I think, it could be helpful at different levels, even senior managers could benefit from a formal onboarding process.”

Dr. Mohsen Sohi, Sprecher des Vorstands,
Freudenberg SE

So könnten beispielsweise Maßnahmen ergriffen werden, die es dem Fremdmanager ermöglichen, entscheidende Personen des Unternehmens schon vorab kennenzulernen und Einblicke in die Unternehmenskultur und die Werte des Unternehmens zu erlangen.

Key Learning

Die interne Entwicklung von Kandidaten für strategische Positionen wird zwar von einigen Unternehmen präferiert. Allerdings ist dies oft nicht möglich, und Fremdmanager müssen von außen, meist mit Unterstützung von Headhuntern, rekrutiert werden. Die finale Entscheidung liegt dann in der Regel bei der Familie. Das anschließende Onboarding erfolgt meist unstrukturiert.

Tipps

- ▶ Die familienunternehmensspezifischen Auswahlkriterien sollten im Fokus des Such- und Auswahlprozesses stehen. Emotionaler und kultureller Fit sind hier entscheidend!
- ▶ Das Unternehmen sollte im Rahmen des Talentmanagements einen Talent-Pool anlegen, um potenzielle interne wie externe Kandidaten frühzeitig identifizieren, beobachten und ggf. entsprechend fördern zu können.
- ▶ Ein auf das Unternehmen abgestimmter Onboarding-Prozess ist besser als sein Ruf und erleichtert Fremdmanagern ihren Einstieg ins Familienunternehmen.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

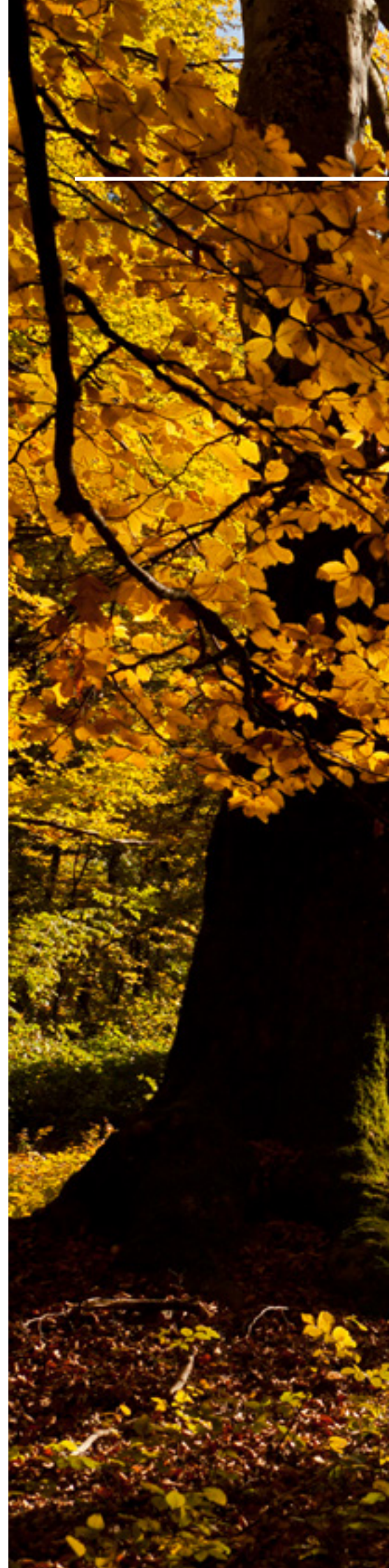
Zum Vorrang familieninterner Kandidaten

Mit erster Priorität werden meistens zunächst familieninterne Nachfolgekandidaten berücksichtigt, sofern diese als „geeignet“ und „ausreichend erfahren“ angesehen werden. Hier liegen aber zwei Problemfelder: a) Immer mehr Nachfolgekandidaten aus den eigenen (Familien-)Reihen lehnen einen dauerhaften Eintritt in das eigene Familienunternehmen ab.¹⁶ b) Selbst wenn die Bereitschaft vorhanden ist, gibt es Unsicherheit darüber, wie „Eignung“ und „ausreichende Erfahrung“ zu definieren bzw. zu bewerten sind. In Deutschland schätzt man, dass weniger als die Hälfte der Familienunternehmen ihre Nachfolge aus den eigenen Reihen lösen können – Tendenz weiter fallend!

Zur Bedeutung und Unterstützung von Integration

Die erfolgreiche „Passform“ vieler Fremdmanager in Familienunternehmen erweist sich häufig nach nur wenigen Monaten. Es gibt eine große Anzahl von Familienunternehmen, die insbesondere mit der ersten Einstellung von Fremdmanagern in der Geschäftsführung unzufrieden waren. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen bzw. der einzustellenden Person fand häufig vorab nicht ausreichend statt. Auch kommen bei Familienunternehmen besondere Störgefühle und Sensitivitäten hinzu, die in dieser Form bei Großunternehmen nicht gleich zu einem Konflikt führen würden (also beispielsweise die Wahl eines zu großen Dienstfahrzeugs, einer zu üppigen Büroausstattung oder eine als „zu selbstbewusst“ empfundene Selbstdarstellung des Fremdmanagers nach außen). Eine wirklich aktive und durch die Gesellschafter unterstützte Integration des Fremdmanagers in das Unternehmen findet in der Regel nicht statt.

¹⁶ Vgl. hierzu Zellweger et al., 2016.







4

Familienunternehmen scheinen recht erfolgreich darin zu sein, Fremdmanager langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein interessantes Beispiel liefert ein internationaler Hersteller für technische Komponenten. Anders als in Nicht-Familienunternehmen oft üblich, sind die Topmanager hier schon seit Jahrzehnten im Unternehmen tätig, die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter auf der Topmanagement-Ebene liegt zwischen 20 und 40 Jahren. Auch die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in den befragten Familienunternehmen ist – nach Einschätzung der Interviewpartner – sehr lang. Die eingesetzten Anreize scheinen ihre Wirkung zu zeigen.

Binden von Fremdmanagern

a) Monetäre Anreize

Um familienfremde Manager langfristig im Unternehmen zu halten, spielen monetäre Anreize wie beispielsweise die Vergütung oder die Möglichkeit, sich am Unternehmen zu beteiligen, eine wichtige Rolle. Die oft vertretene Meinung, dass die Vergütung für Topmanager in Familienunternehmen geringer ausfalle als in Nicht-Familienunternehmen, scheint sich nicht zu bewahrheiten. Beispielsweise zeigt eine Studie aus dem Jahr 2010, dass zwar die Gesamtvergütung von Topmanagern in deutschen Familienunternehmen um 35 Prozent geringer ist als in Nicht-Familienunternehmen. Dies ist jedoch auf die geringere Unternehmensgröße zurückzuführen. Wird dieser Faktor berücksichtigt, zeigen sich keine großen Unterschiede in der Pro-Kopf-Vergütung von Topmanagern.¹⁷

„Auf Vorstandsebene und auf der Ebene darunter ermitteln wir die Vergütung durch Vergleichsstudien. Ist die Vergütung zu gering, merken wir das bei Freudenberg relativ schnell, da wir dann keine Talente mehr bekommen.“

RA Martin Wentzler, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co. KG und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Freudenberg SE

Dies bestätigen auch die Ergebnisse dieser Studie. Die Höhe der Vergütung bewegt sich in den befragten Familienunternehmen recht ausgeglichen unter oder leicht über Marktniveau und scheint daher, wie auch von einigen Interviewpart-

nern betont, kein ausschlaggebender Faktor der langfristigen Bindung von Fremdmanagern zu sein.

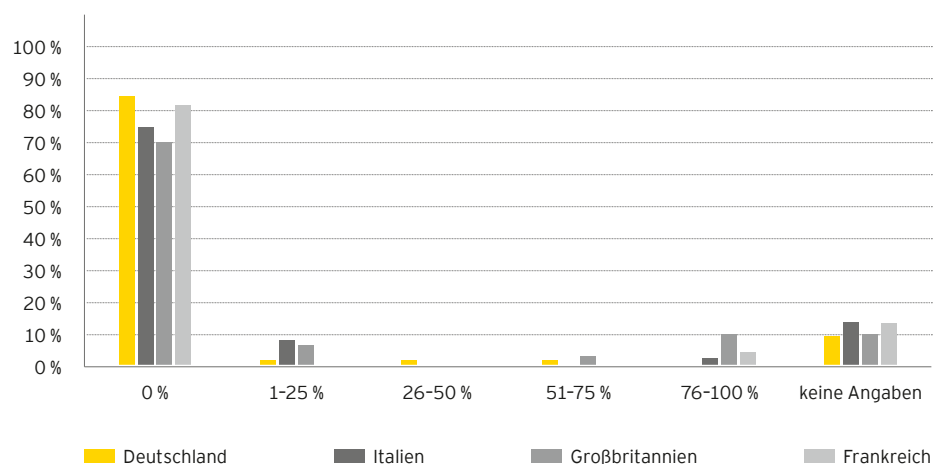
Die Vergütung von Topmanagern setzt sich meist aus einem fixen und einem variablen Bestandteil zusammen, wobei in Familienunternehmen dem fixen Bestandteil, zumindest in Deutschland, ein höherer Stellenwert zukommt.¹⁸

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass bei der Vergütung von Fremdmanagern in vielen europäischen Ländern der Anteil des Fixgehalts relativ hoch ist. So liegt der Anteil der fixen Vergütung bei den befragten Familienunternehmen in Europa im Durchschnitt bei 81 Prozent. Betrachtet man diejenigen

Unternehmen, die komplett auf eine variable Vergütung ihrer Fremdmanager verzichten und zu 100 Prozent fix vergüten, so zeigen sich in den einzelnen Ländern kleine Unterschiede. Italienische Familienunternehmen (58 Prozent) führen die Liste an, gefolgt von Großbritannien (40 Prozent), Deutschland und Frankreich (jeweils 36 Prozent).

Der Anteil der variablen Vergütung von Fremdmanagern liegt im Durchschnitt bei 19 Prozent. Interessant ist hier der jeweilige Anteil von kurzfristiger und langfristiger variabler Vergütung. Obwohl die langfristige Orientierung von Familienunternehmen ein prägendes Merkmal der Familienunternehmenskultur darstellt, schlägt sie sich überraschenderweise

Abb. 1: Anteil langfristiger variabler Vergütung



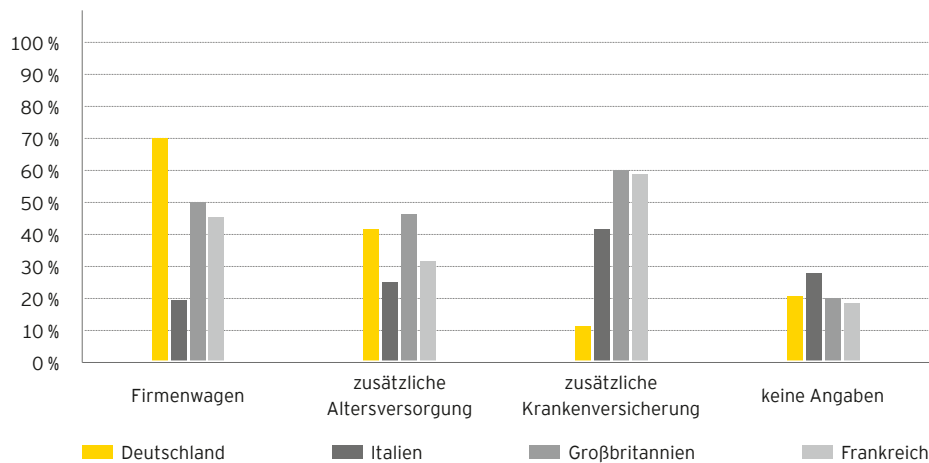
¹⁷ Achleitner, Rapp, Schaller und Wolff, 2010

¹⁸ Achleitner et al., 2010

nicht in der variablen Vergütung von Fremdmanagern nieder. Nur 6 Prozent der befragten europäischen Familienunternehmen nutzen langfristige variable Vergütungsbestandteile. Abbildung 1 zeigt den Anteil langfristiger variabler Vergütung an der Gesamtvergütung von Fremdmanagern in Deutschland, Italien, Großbritannien und Frankreich. Es zeigt sich, dass der Großteil der Familienunternehmen in diesen Ländern keine langfristigen Bestandteile bei der Vergütung von Fremdmanagern nutzt.

Zusätzlich zur fixen und variablen Vergütung erhalten Fremdmanager in Familienunternehmen in vielen Fällen Benefits. So verfügt über die Hälfte der Fremdmanager in europäischen Familienunternehmen über einen Firmenwagen. Hingegen profitieren lediglich knapp über ein Drittel der familienfremden Manager von betrieblicher Altersvorsorge oder einer zusätzlichen Krankenversicherung. Im Ländervergleich zeigt sich ein differenziertes Bild (siehe Abbildung 2). Während es in Deutschland fast schon üblich ist, als Fremdmanager einen Firmenwagen zu erhalten (der Anteil liegt bei 70 Prozent), ist es beispielsweise in Italien eher eine Seltenheit (hier liegt der Anteil bei 19 Prozent). Auch bei der betrieblichen Altersvorsorge gibt es in den einzelnen Ländern Unterschiede. Hier zeigt sich, dass deutsche und britische Familienunternehmen ihren Fremdmanagern häufiger eine betriebliche Altersvorsorge zugestehen als

Abb. 2: Benefits im Ländervergleich



italienische und französische. Auch hinsichtlich einer zusätzlichen Krankenversicherung variieren die Leistungen erheblich. Während in Frankreich (59 Prozent) und in Großbritannien (60 Prozent) rund zwei Drittel der Fremdmanager von ihrem Unternehmen eine zusätzliche Krankenversicherung erhalten, ist es in Italien (42 Prozent) nicht einmal die Hälfte und in Deutschland (11 Prozent) nur etwa jeder Zehnte. Diese Unterschiede lassen sich zum Teil auf die unterschiedliche Ausgestaltung der Gesundheitssysteme in diesen Ländern zurückführen.¹⁹

Ein weiterer monetärer Anreiz zur langfristigen Bindung von Fremdmanagern ist die Option, sich am Familienunternehmen zu beteiligen. Die Möglichkeiten reichen hier von Mitarbeiterdarlehen im Sinne von Genussrechten über stille

Beteiligungen, Virtual Stock Options oder Belegschaftsaktien bis hin zum Erwerb von Geschäftsanteilen mit den damit verbundenen Informations-, Kontroll- und Mitbestimmungsrechten. Sie können entsprechend den Bedürfnissen des Unternehmens ausgestaltet werden.

Eine Beteiligung von Fremdmanagern am Unternehmen kann dazu führen, dass diese stärker emotional an das Unternehmen gebunden werden und eine langfristige Perspektive einnehmen. Trotzdem verzichtet der Großteil der befragten Familienunternehmen in Europa auf die Möglichkeit, die langfristige Bindung von Fremdmanagern so zu unterstützen. Nur 18 Prozent der befragten Familienunternehmen ermöglichen ihren Fremdmanagern eine direkte und 14 Prozent eine bedingte Beteiligung am Unternehmen.

¹⁹ Vgl. hierzu Bjornberg, 2015; Bundeszentrale für politische Bildung, 2016.

Abb. 3: Möglichkeiten der Beteiligung – internationaler Durchschnitt

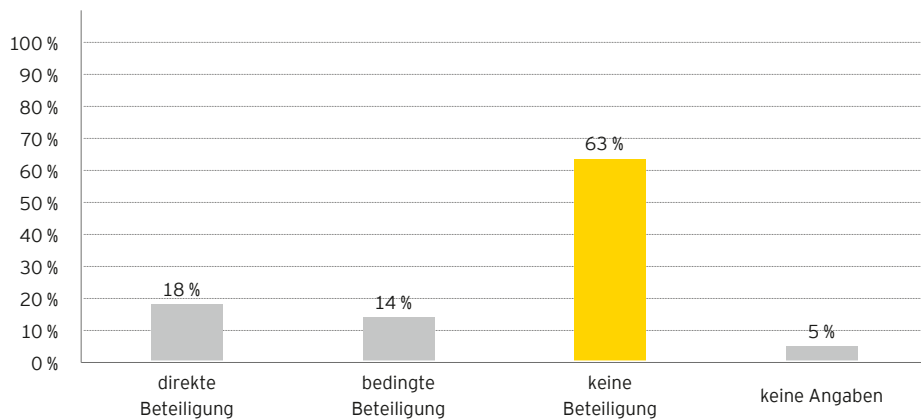
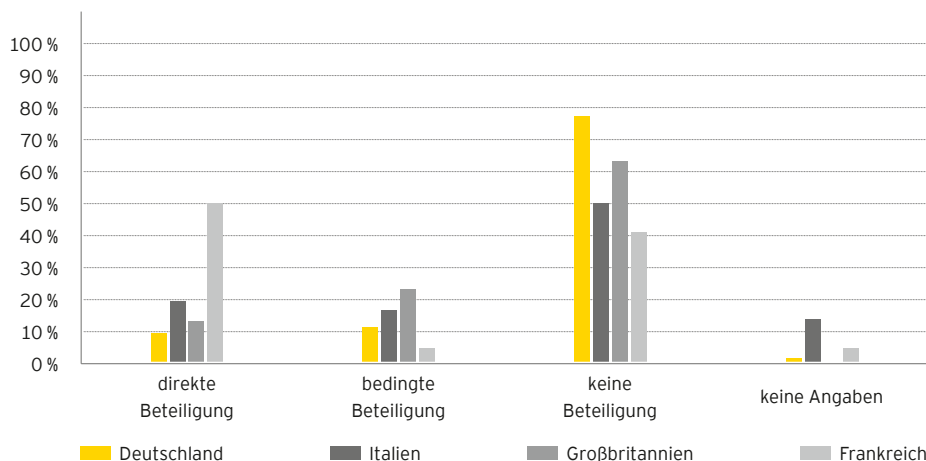


Abb. 4: Möglichkeiten der Beteiligung – Ländervergleich



Im Ländervergleich zeigt sich ein differenziertes Bild. Während die Hälfte der französischen Familienunternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, ihren Fremdmanagern die Möglichkeit bietet, sich direkt am Unternehmen zu

beteiligen, ist eine Beteiligung in 77 Prozent der deutschen Familienunternehmen überhaupt nicht möglich. Abbildung 4 zeigt die Unterschiede zwischen den einzelnen untersuchten europäischen Ländern auf.

Key Learning

Insgesamt bieten die befragten Familienunternehmen ihren Fremdmanagern eine Reihe verschiedener monetärer Anreize, um sie an das Unternehmen zu binden. Die fixe Vergütung nimmt hier einen großen Stellenwert ein. Dagegen sind langfristige variable Vergütungsbestandteile überraschenderweise recht unüblich. Auch ist es für Fremdmanager nur in seltenen Fällen möglich, sich am Unternehmen zu beteiligen.

Tipps

- ▶ Eine marktgerechte Vergütung entsprechend der Branche, der Unternehmensgröße, der Betriebszugehörigkeit etc. ist wichtig.
- ▶ Zur Unterstützung einer langfristigen Ausrichtung sollte einer langfristigen variablen Vergütung ein höherer Stellenwert zukommen.
- ▶ Unternehmensbeteiligungen sollten so ausgestaltet werden, dass beide Parteien davon profitieren können.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zur monetären Vergütung

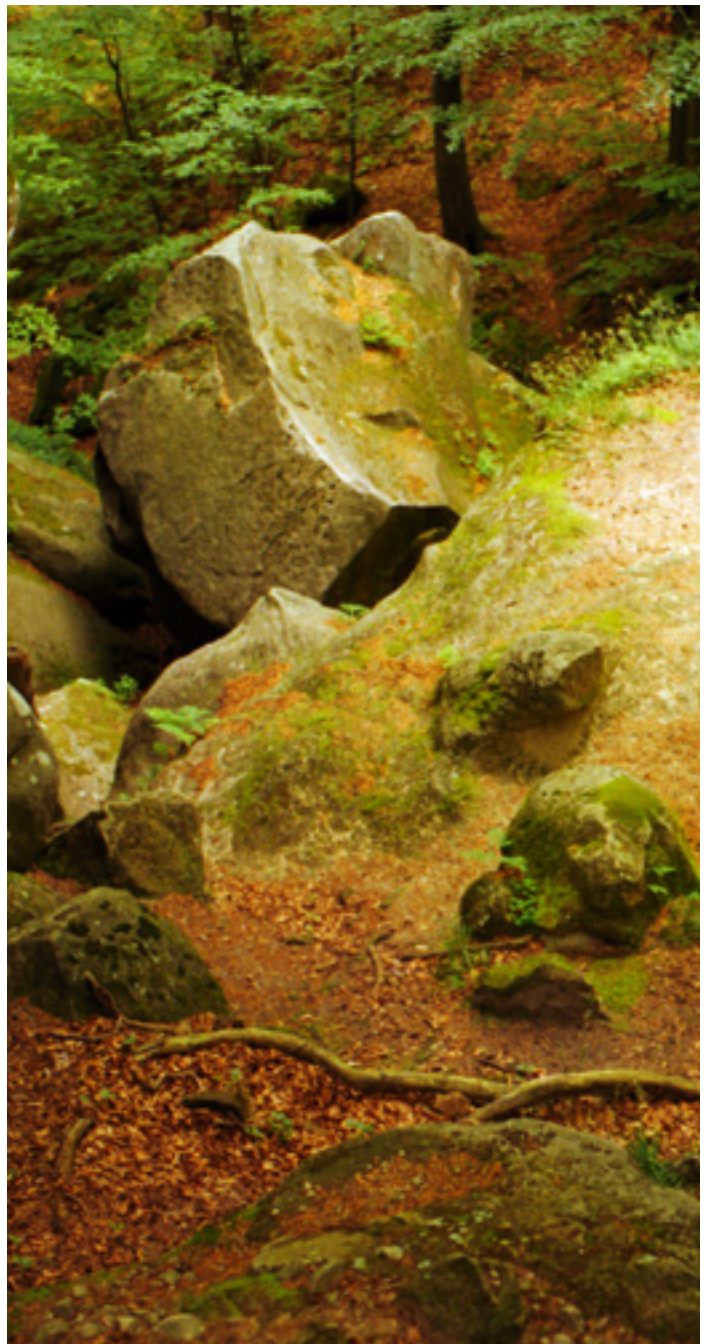
Es gibt drei wesentliche Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen und insbesondere zu größeren, börsennotierten Unternehmen:

- a) Es gibt deutlich weniger und bei Weitem nicht so attraktive Pensionsregelungen.
- b) Es gibt noch immer sehr viele Familienunternehmen, die beim Bonus/bei der Tantieme nicht zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Komponenten unterscheiden.
- c) Nichtmonetäre Anreize (große Autos, Chauffeur, Erste-Klasse-Transatlantik-Reisen, aufwendige Büroausstattung, teure Clubmitgliedschaften etc.) fallen in der Regel weit weniger üppig aus als in der Großindustrie.

Die Vergütung ist nicht der einzige Faktor, um Fremdmanager langfristig im Unternehmen zu halten. Anderen Aspekten, wie beispielsweise einer interessanten Aufgabe, Gestaltungs- oder Entwicklungsmöglichkeiten, scheint in diesem Zusammenhang ein höherer Stellenwert beigemessen zu werden.

*“Money is not all what counts.
It is also the pleasure what you
have in doing your work and
the colleagues that you work
with. It just needs to feel good
when you go to your work,
have fun.”*

Unternehmen H, Manager



b) Nichtmonetäre Anreize

Für Unternehmen ist es oft schwierig zu erfassen, was Mitarbeiter unabhängig von monetären Anreizen motiviert und langfristig im Unternehmen hält. Die nichtmonetären Anreize, wie beispielsweise ein gutes Betriebsklima, die Führungskultur, eine ausgeglichene Work-Life-Balance oder spannende Arbeitsinhalte, sind sehr vielfältig, häufig nur schwer messbar und oft schwierig zu gestalten.

„Für mich spielt eine große Rolle, dass ich einen hohen Freiheitsgrad habe in der Entwicklung in meinem Verantwortungsbereich. Das ist eigentlich mit das Wichtigste. Und natürlich, dass ich eine schon bestehende Erfolgsgeschichte wesentlich größer mache.“

Fremdmanager, Jägermeister

Die im Rahmen der Studie interviewten Fremdmanager legen besonders großen Wert auf Freiräume. Die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die ihnen das Familienunternehmen bietet, schaffen Motivation und Freude an der Arbeit.

“What motivates me is a steep learning curve for my own experience and driving and really changing a company and making it again future-proof.”

Unternehmen I, Manager

“Being able to really steer the culture, the strategy, that is really a rewarding job to do.”

Unternehmen I, Manager

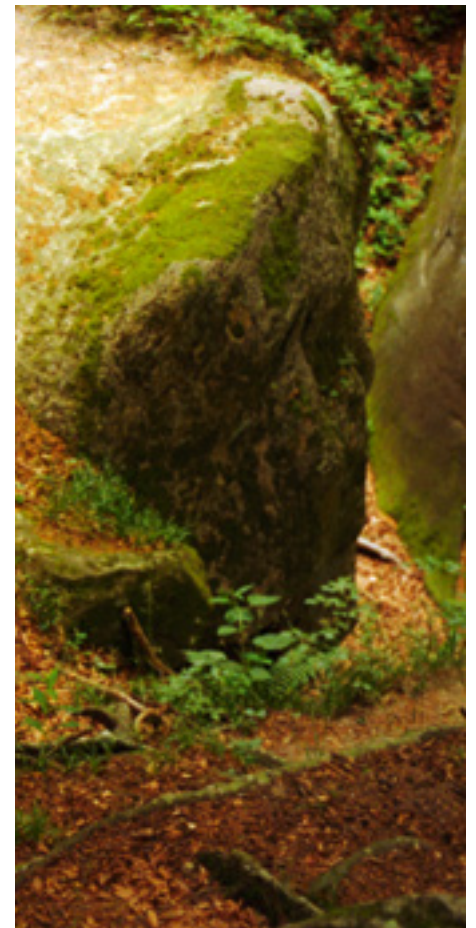
Im Sinne des Mitunternehmertums ist der Handlungsspielraum in Familienunternehmen groß, und Fremdmanager können, wenn auch meist in einem eng abgesteckten Rahmen, frei agieren und Einfluss auf das Unternehmen und seine Entwicklung nehmen. Ihnen ist es wichtig, einen positiven Beitrag zu leisten, Fußstapfen zu hinterlassen und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Zudem ist es für sie von Bedeutung, einer interessanten Aufgabe nachzugehen. Sie suchen die Herausforderung, wollen etwas bewegen und sich nicht langweilen.

“You want to empower people and get them interested – get them involved. I think that is very important. Make them part of the decision-making process. If you provide all those things in combination with a reason to operate, then I think in a company that is moving and things are happening, you have 80 percent of your retention right there.”

Unternehmen H, Eigentümer

Ein weiterer wesentlicher Aspekt zur langfristigen Bindung von Fremdmanagern ist, dass sie sich im Unternehmen und somit in ihrer Arbeitsumgebung wohlfüh-

len können. Hierfür ist ein kultureller und emotionaler Fit zwischen Unternehmen, Familie und Fremdmanager entscheidend. Die befragten Fremdmanager beschreiben in diesem Zusammenhang, dass sie beispielsweise die langfristige Ausrichtung im Unternehmen, das gute Verhältnis zu den Kollegen, die Wertschätzung der Familie und die Familienunternehmenskultur, in der eher keine „Politik im negativen Sinne“, sondern eine größere Vertrautheit herrscht, wertschätzen.



“So during the week, I am fully focused on my work, 24 hours. In the weekend, I do not work at all, unless, of course, necessary. But in my case, I really manage it like that.”

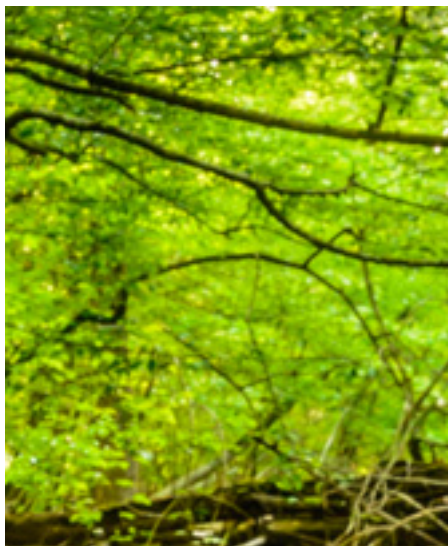
Unternehmen J, Manager

Beim Thema Work-Life-Balance sind die befragten Fremdmanager zwar der Meinung, dass das Privatleben einen hohen Stellenwert einnehmen sollte, dennoch wird aufgrund ihrer Position der Arbeit oft ein größeres Gewicht zuteil. Ist man in einer Topposition beschäftigt, ungeachtet ob in einem Familienunternehmen oder nicht, so ist die Arbeitsbelastung recht hoch. Allerdings kann sich die spezielle Unternehmenskultur in Familienunternehmen positiv auswirken. Dies beschreibt ein Manager wie folgt:

„Fremdbestimmt zu sein ist nicht gut. Langfristiges Denken und eine inhaltliche Überzeugung reduzieren ebenso Stress wie der respektvolle Umgang miteinander.“

Unternehmen K, Manager

Vielleicht ist das der Grund dafür, dass die große Mehrheit der befragten Fremdmanager trotz der hohen Arbeitsbelastung mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden zu sein scheint.

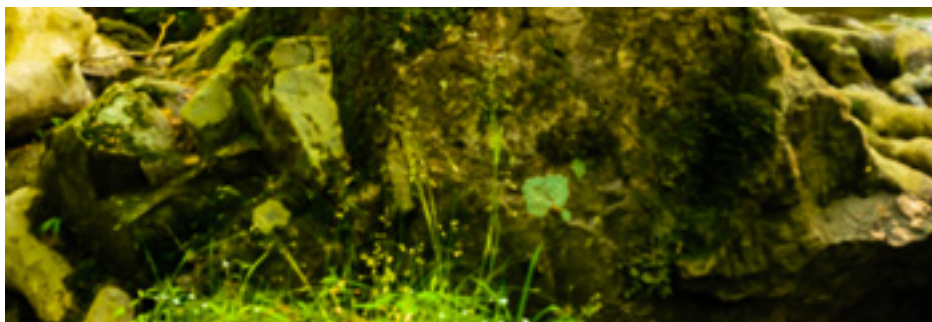


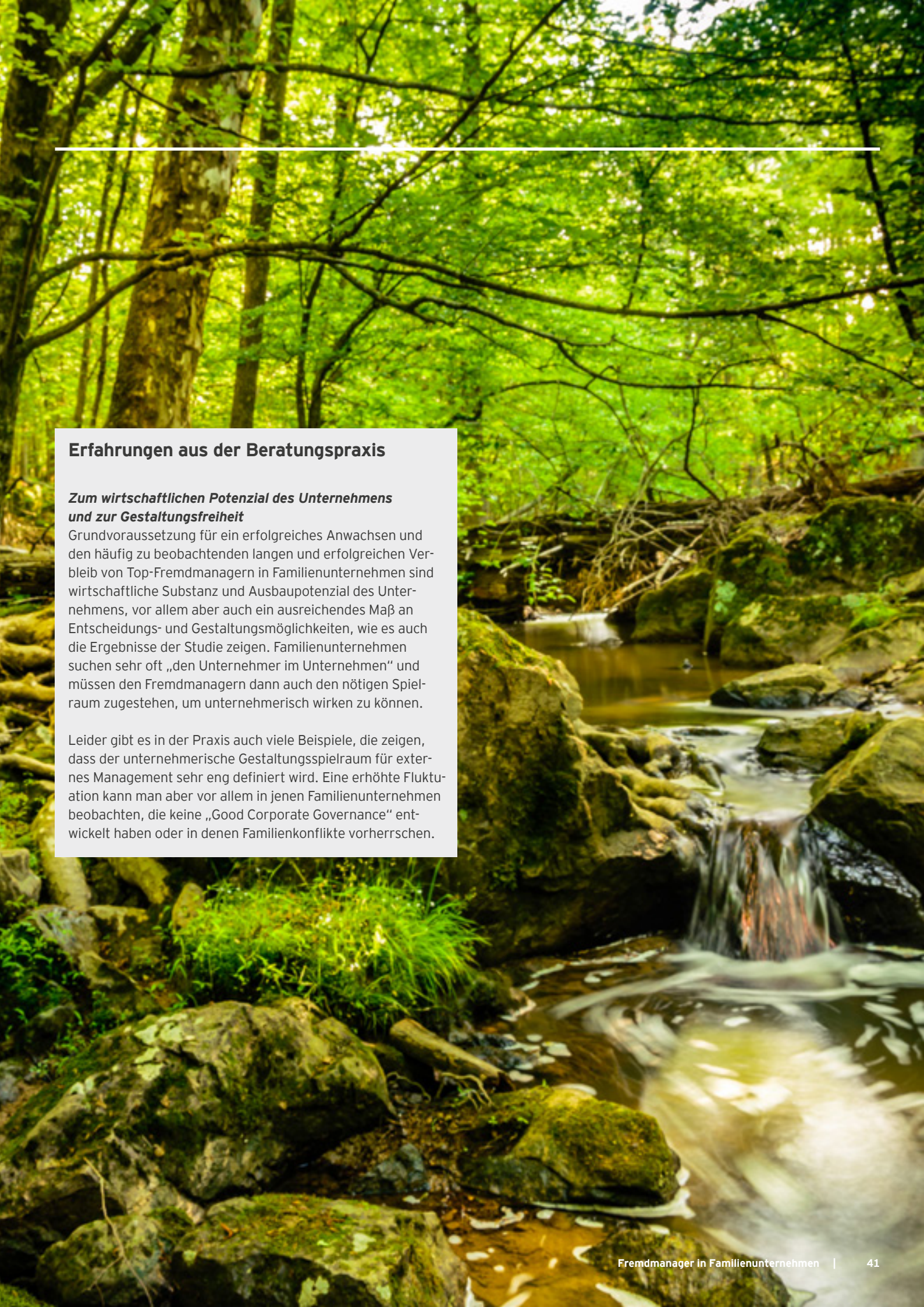
Key Learning

Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit scheint kein entscheidender Faktor bei der Gewinnung und Bindung von Fremdmanagern in Toppositionen in Familienunternehmen zu sein. Entscheidend sind vielmehr interessante Aufgaben, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder dass man sich wohlfühlt.

Tipps

- ▶ Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind für Fremdmanager sehr wichtig und können durch die Umsetzung einer Good Corporate Governance geschaffen werden.
- ▶ Einer ausgeglichenen Work-Life-Balance scheint keine große Bedeutung beigemessen zu werden. Trotzdem ist das Thema wichtig, nicht nur um negative Folgen wie beispielsweise Burn-out zu vermeiden, sondern auch um eine bessere Performance zu erzielen und um langfristig leistungsfähig zu sein.





Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zum wirtschaftlichen Potenzial des Unternehmens und zur Gestaltungsfreiheit

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Anwachsen und den häufig zu beobachtenden langen und erfolgreichen Verbleib von Top-Fremdmanagern in Familienunternehmen sind wirtschaftliche Substanz und Ausbaupotenzial des Unternehmens, vor allem aber auch ein ausreichendes Maß an Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, wie es auch die Ergebnisse der Studie zeigen. Familienunternehmen suchen sehr oft „den Unternehmer im Unternehmen“ und müssen den Fremdmanagern dann auch den nötigen Spielraum zugestehen, um unternehmerisch wirken zu können.

Leider gibt es in der Praxis auch viele Beispiele, die zeigen, dass der unternehmerische Gestaltungsspielraum für externes Management sehr eng definiert wird. Eine erhöhte Fluktuation kann man aber vor allem in jenen Familienunternehmen beobachten, die keine „Good Corporate Governance“ entwickelt haben oder in denen Familienkonflikte vorherrschen.

5

Werden Fremdmanager im Topmanagement eingesetzt, so überträgt die Familie ihnen die Verantwortung, die Geschäfte zu führen, und hofft darauf, dass sie dies im Sinne der Familie tun. Maßnahmen zur Steuerung und Kontrolle können helfen, mögliche Missstände frühzeitig aufzudecken und Fremdmanager ggf. in die richtige Richtung zu lenken. Im Folgenden wird genauer beleuchtet, welche Organe und Instrumente die befragten Familienunternehmen zur Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern einsetzen.

Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern

a) Kontroll- und Steuerungsorgane

Die Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern erfolgt in Familienunternehmen hauptsächlich durch das Aufsichtsgremium, durch die Familie oder auch durch Family-Governance-Gremien. Die europaweite quantitative Befragung zeigt, dass bei der Mehrheit der Familienunternehmen die Eigentümerfamilie die Steuerung und Kontrolle des Fremdmanagers übernimmt. So geben 51 Prozent der befragten Fremdmanager an, dass sie Zielvereinbarungen mit dem Eigentümer treffen; nur 35 Prozent tun dies mit dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat. Family-Governance-Gremien scheinen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle zu spielen. Abbildung 5 zeigt, mit wem Fremdmanager in Europa ihre Ziele im Familienunternehmen abstimmen.

„Das Ergebnis wird quartalsweise in den Aufsichtsratssitzungen besprochen. Außerdem haben wir natürlich ein internes Risk-Management, mit dem wir die Unternehmensrisiken laufend kontrollieren und überwachen. Ein externer Wirtschaftsprüfer erstellt dafür einen Bericht und einen Managementreport, den wir ebenfalls in Aufsichtsratssitzungen diskutieren. Diese Kontrollpunkte sind sehr wichtig für das Unternehmen.“

Dr. Wolfgang Blum, Vorstandsvorsitzender, Haberkorn GmbH

Abb. 5: Zielvereinbarungen mit Kontroll- und Steuerungsorganen

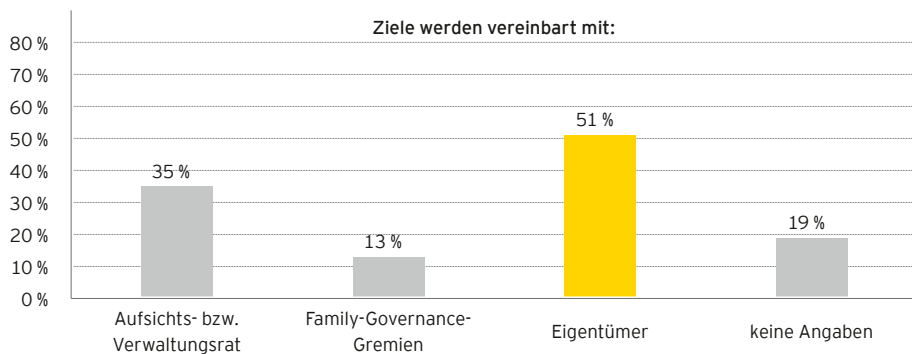
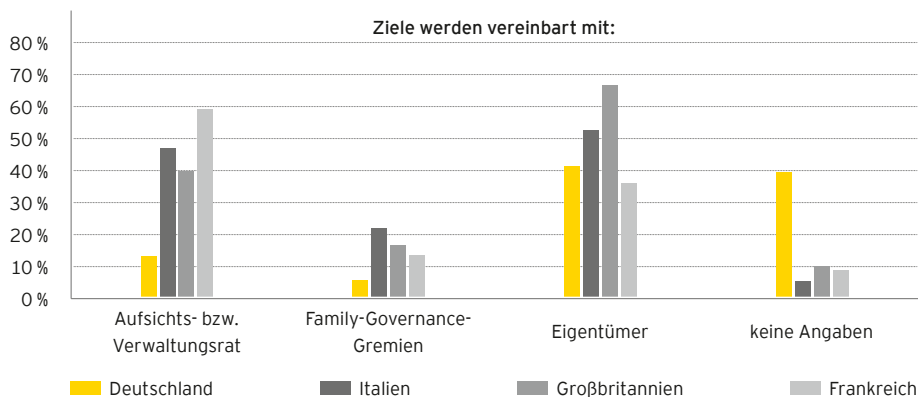


Abb. 6: Zielvereinbarungen mit Kontroll- und Steuerungsorganen – Ländervergleich



Bei der Betrachtung der Länder Deutschland, Italien, Großbritannien und Frankreich ergibt sich ein differenziertes Bild. Vor allem in den befragten deutschen Familienunternehmen scheint die Abstimmung der Zielsetzungen mit dem Aufsichtsgremium überraschenderweise lediglich eine untergeordnete Rolle zu spielen. So gaben nur 13 Prozent der befragten deutschen Fremdmanager an, dass sie ihre Ziele mit dem Aufsichtsrat abstimmen.²⁰

Im Gegensatz dazu sind es in Frankreich knapp 60 Prozent der befragten Fremdmanager. Der Eigentümerfamilie kommt bei der Steuerung und Kontrolle vor allem in Großbritannien eine große Bedeutung zu. Insgesamt stimmen hier 67 Prozent

²⁰ Es ist zu beachten, dass insgesamt 40 Prozent der befragten Fremdmanager in deutschen Familienunternehmen keine Angaben zu diesem Thema gemacht haben.

b) Instrumente zur Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern

der befragten Fremdmanager ihre Ziele mit der Eigentümerfamilie ab. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in Italien. Die Mehrheit der Fremdmanager in italienischen Familienunternehmen (insgesamt 53 Prozent) vereinbaren ihre Ziele mit den Eigentümern des Unternehmens. Abbildung 6 zeigt, mit wem die befragten Fremdmanager in den einzelnen Ländern ihre Ziele vereinbaren.

Vor dem Hintergrund, dass entsprechend einer Good Corporate Governance die Steuerung und Kontrolle des Topmanagement-Teams durch das Aufsichtsgremium erfolgen und dass dieses unabhängig handeln sollte, sind diese Ergebnisse überraschend. Allerdings besteht eine besondere Beziehung zwischen der Eigentümerfamilie und dem Fremdmanager, und ein regelmäßiger Austausch über wirtschaftliche Ergebnisse und zukünftige Pläne ist in den meisten der interviewten Familienunternehmen üblich. Trotzdem sollten sich Familienunternehmen hier an die Spielregeln halten, um qualifizierte Fremdmanager für das Unternehmen gewinnen und diese langfristig im Unternehmen halten zu können.

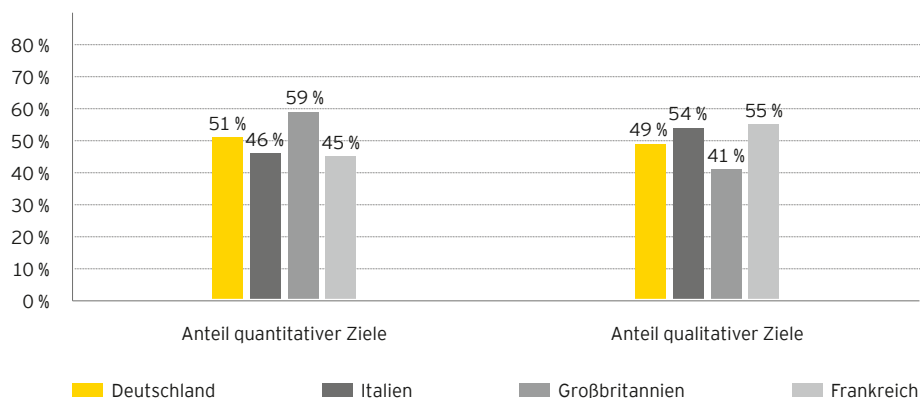


Im Rahmen der Steuerung und Kontrolle des Topmanagement-Teams nutzen Familienunternehmen unterschiedliche Instrumente. So werden beispielsweise die strategische Planung, das Budget oder KPIs mit den Kontroll- und Steuerungsorganen abgestimmt und als Zielgrößen festgesetzt. Im Rahmen von Reportings, Aufsichts- oder Verwaltungsratssitzungen oder auch speziellen Review-Meetings kann dann der Grad der Zielerreichung überprüft werden. Die Zielerreichung ist in vielen Fällen mit der variablen Vergütung der Fremdmanager verknüpft. Die dafür gesetzten Ziele sind in den einzelnen Familienunternehmen recht unterschiedlich und umfassen quantitative und qualitative Zielsetzungen. Die Ergebnisse der europaweiten quantitativen Befragung zeigen, dass der Anteil von qualitativen und quantitativen Zielsetzungen als Basis für die variable Vergütung der Fremdmanager recht ausgeglichen ist. So dienen auch nicht quantitativ messbare Zielgrößen als Basis für die Incentivierung von familienfremden Managern.

„Wir haben uns einen Multiplikator überlegt, den wir benutzen, um die Performance zu messen: quantitativ über das Budget und qualitativ über verschiedene Ziele, die meist an die Forschung geknüpft sind, aber auch über andere Ziele wie beispielsweise eine höhere Frauenquote oder eine Minderung des CO₂-Verbrauchs pro Mitarbeiter. Und diesen Multiplikator benutzen wir, um am Ende des Jahres die Aufteilung der Boni zu berechnen.“

Unternehmen D, Eigentümer

Abb. 7: Anteil quantitativer und qualitativer Ziele



Qualitative Zielsetzungen reichen thematisch von der Strategie über Führung und Talentmanagement bis hin zur Unternehmenskultur und können ganz unterschiedlicher Art sein. Bezogen auf den besonderen Family Business Spirit kommt auch entsprechenden qualitativen Zielsetzungen wie der langfristigen Ausrichtung, dem Mitunternehmertum oder auch dem Fokus auf Nachhaltigkeit und der Übernahme sozialer Verantwortung eine Bedeutung zu. Abbildung 8 zeigt, welchen Stellenwert die familienunternehmensspezifischen Zielsetzungen in den befragten europäischen Familienunternehmen im Rahmen der Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern jeweils haben.

Überraschend ist, dass die Themen Werteidentifikation und Kultur, obwohl der Family Business Spirit so wichtig ist, von den europäischen Familienunternehmen nur mit mittlerer Bedeutung bewertet werden.

Im Bereich der quantitativen Zielsetzungen zur Steuerung und Kontrolle von Fremdmanagern werden vor allem Erfolgsgrößen (beispielsweise Jahresumsatz, EBITA oder EVA), Rentabilitäten (beispielsweise Eigenkapitalrentabilität, ROCE oder ROI) oder Wachstumsraten (beispielsweise Gewinn-, Umsatz- oder Kundenzuwachs) als Zielgrößen verwendet. Die Thematik scheint heikel zu sein, denn 35 Prozent der befragten Fremdmanager in Europa machen keine Angabe zur Basis ihrer kurzfristigen quantitativen Ziele, im Bereich der langfristigen Zielsetzungen sind es sogar 46 Prozent. Trotzdem lassen sich zu dieser Thematik Aussagen treffen. Der Großteil der befragten Familienunternehmen in Europa nutzt Rentabilitätskennzahlen im

Abb. 8: Familienunternehmensspezifische Ziele

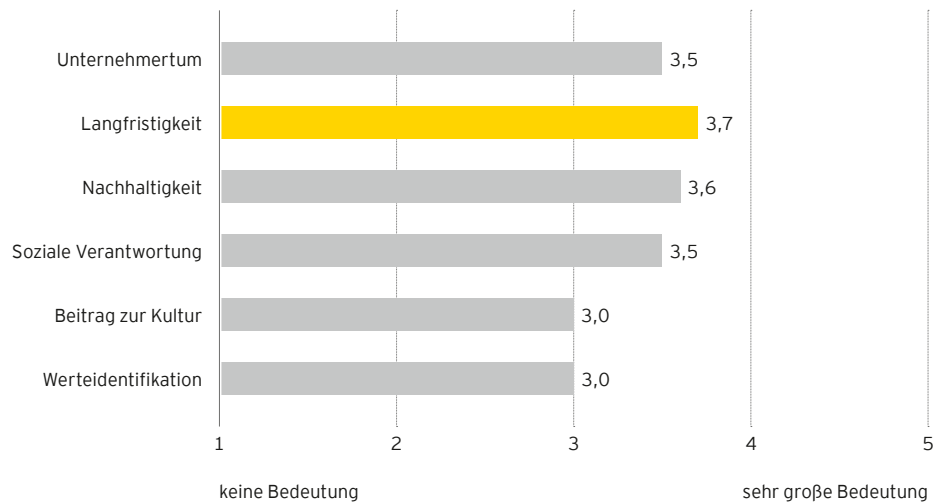
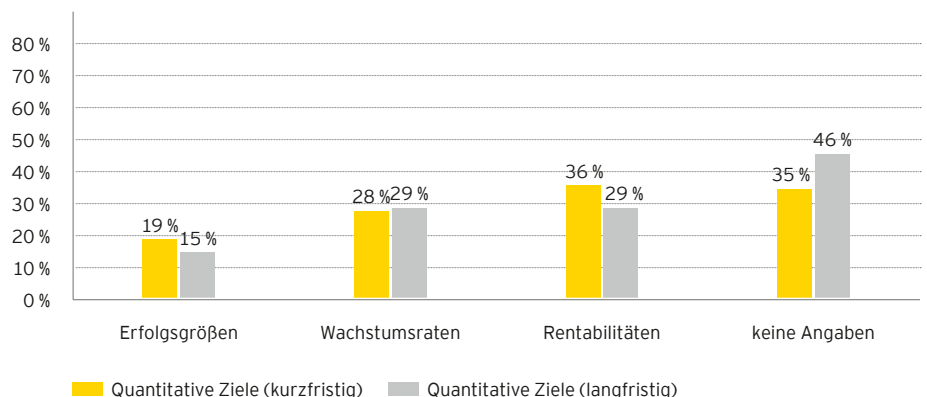


Abb. 9: Grundlagen für die Bestimmung quantitativer Ziele



Rahmen kurzfristiger Zielsetzungen zur Steuerung ihrer Fremdmanager. Im Bereich langfristiger Zielsetzungen sind neben Rentabilitätskennzahlen Wachstumsraten das häufigste Kriterium. Abbildung 9 zeigt

den jeweiligen Anteil der genutzten quantitativen kurz- und langfristigen Zielarten in den europäischen Familienunternehmen der Stichprobe.

Key Learning

Im Rahmen der Steuerung und Kontrolle von familienfremden Managern spielt die Eigentümerfamilie in den befragten europäischen Familienunternehmen eine große Rolle. Die genutzten Instrumente umfassen quantitative und qualitative Zielvereinbarungen mit den familienfremden Managern. Allerdings wird familienunternehmensspezifischen Zielsetzungen in den meisten der befragten Unternehmen nur eine mittlere Bedeutung zugemessen.

Tipps

- ▶ Trotz der speziellen Beziehung, die in einem Familienunternehmen zwischen den Unternehmens-eigentümern und den Managern besteht, sollte eine Good Corporate Governance auch im Rahmen der Steuerung und Kontrolle konsequent umgesetzt werden.
- ▶ Außerdem sollten familienunternehmensspezifische Ziele in den Fokus rücken, um den besonderen Family Business Spirit zu stärken und ihn als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis

Zum Beirat als Brückenbauer

Inzwischen haben viele Familienunternehmen als zusätzliches Beratungs- und Kontrollorgan einen Beirat eingerichtet. In Deutschland sind es unter den größten Familienunternehmen (> 1.000 Mitarbeiter) mehr als die Hälfte (54 Prozent), die einen Beirat eingerichtet haben. Allerdings unterscheiden sich diese Gremien erheblich, je nachdem, ob sie z. B. „scharfgeschaltet“ sind oder nicht, denn gesetzliche Regelungen für dessen Ausgestaltung bestehen nicht. Manche Familien delegieren große Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse an den Beirat und geben gerade dadurch dem Vorsitzenden auch echte Macht; sehr viele tun das ausdrücklich nicht und in diesen Fällen hat der Beirat dann allenfalls eine Begleitungs- oder eine Notfallfunktion (z. B. für den Fall, wenn der Familienunternehmer ganz ausfällt). Gibt es einen Beirat mit Kompetenzen, fällt diesem – und insbesondere auch dem Vorsitzenden – eine sehr wichtige Rolle bei der Steuerung und Kontrolle zu. Viele (gute) Beiratsvorsitzende spielen dann auch die Rolle eines sehr wichtigen „Brückenbauers“ zwischen Familiengesellschaftern und Fremdmanagement.



6

Die Einheit von Unternehmen, Familie und Eigentum unterscheidet Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen und macht sie zu etwas Besonderem. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, sieht die Familie im Unternehmen mehr als nur eine finanzielle Beteiligung, sie ist emotional an das Unternehmen gebunden, identifiziert sich damit und möchte es auch für zukünftige Generationen bewahren. Der Wunsch, dieses im Anschluss neben dem finanziellen Vermögen langfristig für die Familie zu erhalten, prägt den besonderen Family Business Spirit. Die langfristige Orientierung, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, dynamische Verhaltensweisen, das unternehmerische Setting sowie die große Bedeutung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung sind die positiven Aspekte, die Familienunternehmen auszeichnen.

Um diese zu bewahren und um negative Aspekte wie Nepotismus oder Paternalismus zu vermeiden, sind die konsequente Umsetzung einer Good Corporate Governance sowie die Nutzung geeigneter Family-Governance-Instrumente zur Stärkung der Einheit der Familie, aber auch für die Zusammenarbeit mit den Fremdmanagern wichtig. So spielt die Umsetzung einer auf das Unternehmen abgestimmten Family Business Governance für die Gewinnung und die langfristige Bindung geeigneter Fremdmanager eine wichtige Rolle.

Geeignete Fremdmanager sind entscheidend für Familienunternehmen, um die internen und externen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert werden, zu bewältigen und so den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu sichern – vor allem bei zunehmender Größe und Komplexität und auch wenn kein Familienmitglied infrage kommt, die Vakanz einer strategischen Position zu besetzen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sollten Fremdmanager nicht nur über fachliche Kompetenzen verfügen, sondern es sollte auch ein kultureller und emotionaler Fit zwischen dem Fremdmanager, der Familie und dem Unternehmen bestehen.

Um geeignete Fremdmanager für das Familienunternehmen zu gewinnen, empfiehlt es sich, die positiven Aspekte des speziellen Family Business Spirit zu nutzen und im Rahmen des Employer Branding nach außen zu tragen. Zudem könnte das Management eines Talent-Pools helfen, potenzielle interne wie externe

21 Vgl. hierzu Caldwell und Karri, 2005; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell und Craig, 2008.

22 Vgl. hierzu Davis, Schoorman und Donaldson, 1997; Zahra et al., 2008.

23 Vgl. hierzu Henssen, Voordeckers, Lambrechts und Koiranen, 2014; Hernandez, 2012.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Kandidaten frühzeitig zu identifizieren und zu beobachten, und die Möglichkeit bieten, diese auf eine strategische Position im Familienunternehmen vorzubereiten. So könnte das Risiko minimiert werden, dass kein emotionaler und kultureller Fit zwischen Fremdmanager, Familie und Unternehmen besteht.

Könnte eine strategische Position durch einen passenden familienfremden Manager besetzt werden, gilt es, diesen auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in diesem Zusammenhang vor allem große Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne des Mitunternehmertums hilfreich sind und nichtmonetäre Anreize eine entscheidende Rolle spielen. Monetäre Anreize sind dennoch nicht zu vernachlässigen und sollten marktgerecht gestaltet sein, um dem Fremdmanager eine entsprechende Wertschätzung entgegenzubringen. Zudem ist eine Beteiligung am Unternehmen in direkter oder modifizierter Form denkbar, um den Fremdmanager langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die im Rahmen der Studie identifizierten wünschenswerten Charakteristika eines Fremdmanagers stehen im Einklang mit dem sogenannten Stewardship-Konzept. Stewards identifizieren sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens primär und sind langfristig orientiert. Ihre Motivation basiert nicht auf

monetären Anreizen, sondern darauf, sich selbst zu verwirklichen und der Gemeinschaft etwas zurückzugeben. Auch die spezielle Familienunternehmenskultur kann mit diesem Konzept in Verbindung gebracht werden.²¹ So fördern beispielsweise die großen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des unternehmerischen Settings, das in Familienunternehmen vorherrscht, solch ein Verhalten.²² Durch den Umstand, dass Fremdmanager wie Unternehmer im Unternehmen auftreten und sich ohne große Rücksicht auf ihre eigene Work-Life-Balance für das Unternehmen engagieren sowie tiefe Einblicke in und großen Einfluss auf das Unternehmen haben, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass sie so handeln, als wäre es ihr eigenes Unternehmen. Dieses Phänomen wird in der Wissenschaft als „psychologisches Eigentum“ bezeichnet und gilt als wichtiger Einflussfaktor, um Stewardship-Verhalten zu begünstigen.²³ So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Familienunternehmen es anstreben, solche Personen für die Besetzung strategischer Positionen zu gewinnen und langfristig zu halten, die sich wie Stewards verhalten. Der besondere Family Business Spirit schafft hierfür unter Berücksichtigung einer entsprechenden Family Business Governance das geeignete Setting.

Abbildung 10 fasst die Ergebnisse der Studie noch einmal anschaulich in einem Modell zusammen.

Abb. 10: Family Business Spirit – Gewinnung und Bindung von Fremdmanagern – Stewardship Behaviour







Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anteil langfristiger variabler Vergütung	35
Abb. 2: Benefits im Ländervergleich	36
Abb. 3: Möglichkeiten der Beteiligung – internationaler Durchschnitt	37
Abb. 4: Möglichkeiten der Beteiligung – Ländervergleich	37
Abb. 5: Zielvereinbarungen mit Kontroll- und Steuerungsorganen	43
Abb. 6: Zielvereinbarungen mit Kontroll- und Steuerungsorganen – Ländervergleich	43
Abb. 7: Anteil quantitativer und qualitativer Ziele	44
Abb. 8: Familienunternehmensspezifische Ziele	45
Abb. 9: Grundlagen für die Bestimmung quantitativer Ziele	45
Abb. 10: Family Business Spirit – Gewinnung und Bindung von Fremdmanagern – Stewardship Behaviour	49

Literaturverzeichnis

Achleitner, A. K., Rapp, M. S., Schaller, P. und Wolff, M. (2010). Selected Aspects of Executive Remuneration in Listed Firms: Family vs. Non-Family Firms (Ausgewählte Aspekte der Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen: Familien- vs. Nicht-Familienunternehmen). *Zeitschrift für Corporate Governance* (3).

Berrone, P., Cruz, C. und Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Bjornberg, A. (2015). Euro health consumer index. *Health Consumer Powerhouse*.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016). Gesundheitspolitik. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/gesundheitspolitik/>, abgerufen am 10.03.2016.

Caldwell, C. und Karri, R. (2005). Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 249-259.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. und Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi: 10.2307/259223.

Europäische Kommission (2011). *Greenpaper – The EU corporate governance framework*. http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_en.pdf.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. und Castro, J. D. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. und Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. und Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of family business strategy*, 5(3), 312-322. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.012.

Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.

IfM Bonn (2012). Die größten Familienunternehmen in Deutschland. BDI e. V. (Hrsg.), Berlin.

Koeberle-Schmid, A., Witt, P. und Fahrion, H.-J. (2010). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. *Family Business Governance: erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (pp. 24-41). Berlin: E. Schmidt.

Mandl, I. (2008). *Final Report Overview of Family Business Relevant Issues*. Wien.

Molly, V., Laveren, E. und Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

Siebels, J.-F. und Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.

Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of family business strategy*, 5(2), 138-155. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.02.001.

University St. Gallen, C. f. F. B. (2015). Global Family Business Index, <http://familybusinessindex.com>.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. und Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), 1035-1054.

Zellweger, T., Sieger, P. und Englisch, P. (2016). Coming home or breaking free? Reloaded – Career choice intentions of the next generation in family businesses: Universität St. Gallen.

Ihre Ansprechpartner

**Peter Englisch**

Lead Partner, Global and EMEIA
Family Business

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstr. 1a, 45131 Essen

peter.englich@de.ey.com

**Dr. Jens Maßmann**

Managing Partner Performance & Reward,
Germany, Switzerland, Austria sowie EMEIA

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5, 65760 Eschborn

jens.massmann@de.ey.com

**Prof. Dr. Marion Festing**

Professorin für Personalmanagement
und Interkulturelle Führung, Rektorin des
Berlin Campus der ESCP Europe

ESCP Europe
Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin

mfesting@escpeurope.eu

**Katharina Harsch**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Doktorandin am Lehrstuhl für Personal-
management und Interkulturelle Führung

ESCP Europe
Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin

kharsch@escpeurope.eu

**Andreas von Specht**

Gründer und Partner

AvS – International Trusted Advisors
Untermainkai 31, 60329 Frankfurt

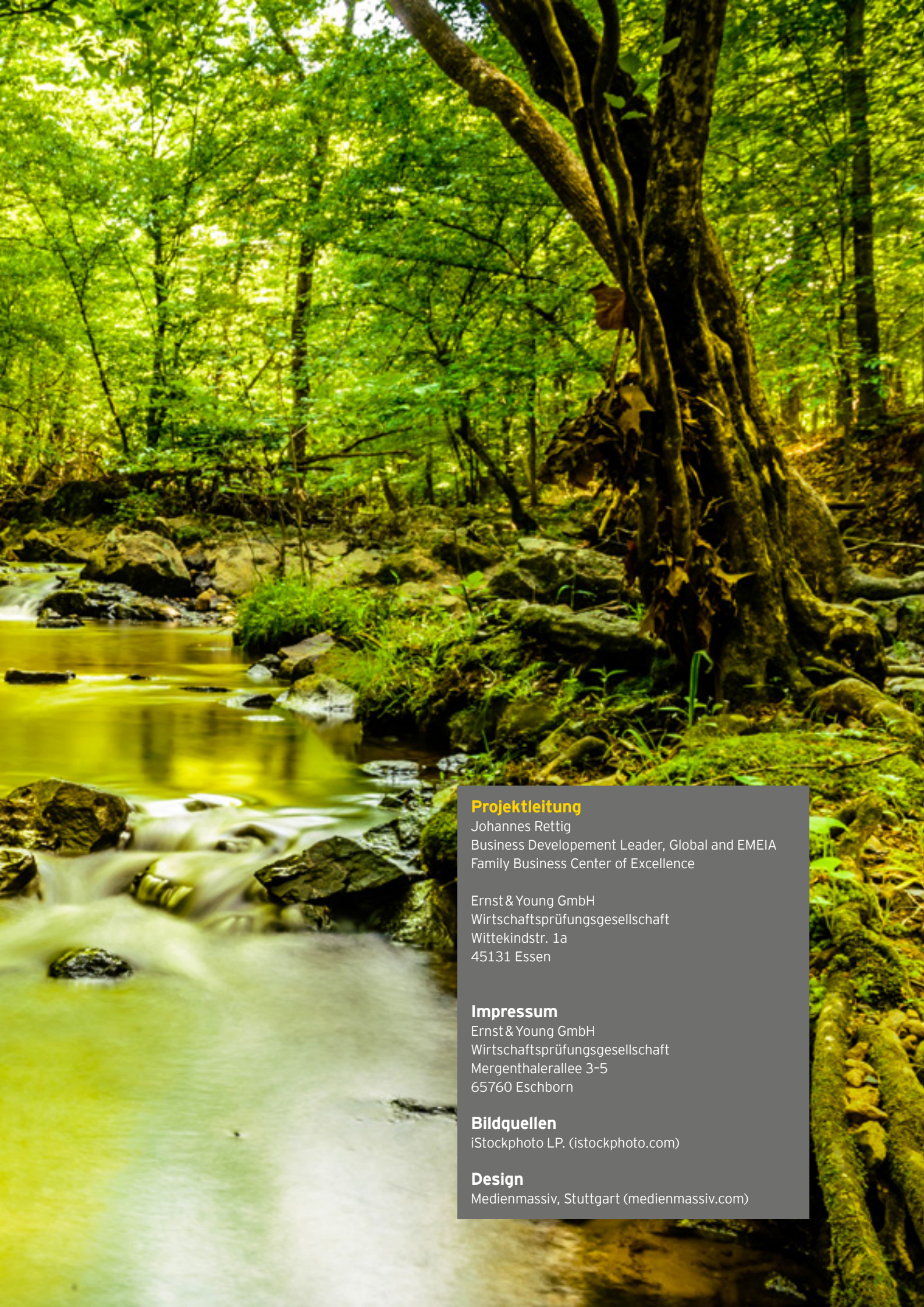
a.specht@avs-advisors.com

**Dr. Christian Bühring-Uhle**

Partner

AvS – International Trusted Advisors
Untermainkai 31, 60329 Frankfurt

c.buehring-uhle@avs-advisors.com



Projektleitung

Johannes Rettig
Business Development Leader, Global and EMEA
Family Business Center of Excellence

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstr. 1a
45131 Essen

Impressum

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn

Bildquellen

iStockphoto LP. (istockphoto.com)

Design

Medienmassiv, Stuttgart (medienmassiv.com)

Die globale EY-Organisation im Überblick

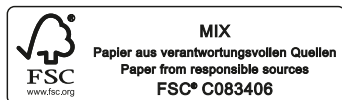
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com.

In Deutschland ist EY an 21 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2016 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
BKL 1609-066
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO₂-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

www.de.ey.com