



Keiner von uns

Externe Manager von **Familienfirmen** müssen die Geschäfte führen, ohne die Eignerdynastie zu überstrahlen. Wie heikel diese Jobs sind, erzählen jene, die es geschafft haben – oder daran gescheitert sind.

TEXT VARINIA BERNAU

Ralph Siegl führte den Schweizer Schokoladenhersteller Läderach gerade drei Wochen, als er den ersten Streit mit dem Eigentümer vom Zaun brach. Er hatte für die Fabriken die Anweisung gegeben, die Produktionspläne exakt einzuhalten. Er wollte vermeiden, dass Zutaten verschwendet werden oder Mitarbeiter etwas abzweigen. Jürg Läderach aber, Inhaber und ausgebildeter Confiseur, griff ein: Die Mitarbeiter sollten die Mengen nach ihrer Erfahrung abschätzen.

Fünf Minuten nachdem Siegl vom Produktionsleiter davon gehört hatte, stand er bei Läderach im Büro. Es krachte – und ein paar Sätze später war die Sache für immer geklärt. „Wenn er anschließend etwas anders gesehen hat, kam er immer zuerst zu mir“, erinnert sich Siegl an Jürg Läderach, von dem er 2006 die Führung über das Familienunternehmen übernahm. Als erster Manager, der nicht aus der Familie kam, sollte er die Firma führen, bis die nächste Generation dafür bereit wäre. Und das Unternehmen, bis dahin vor allem Auftragsfertiger, auch bei Privatkunden bekannt machen. „Er hat mich auch Fehler machen lassen, die er später unter vier Augen korrigiert hat“, erzählt Siegl, 54. „So habe ich gelernt, wo ich ihn vorher mal lieber hätte fragen sollen.“

Die Frage, wer das Sagen hat, ist in jedem Konzern von zentraler Bedeutung. Besonders viele Probleme aber verursacht sie in Familienunternehmen: Sobald der Patriarch abtritt, entsteht ein Machtvakuum. Das endet mitunter in Streitigkeiten zwischen Familienstämmen, über die Unternehmen zerbrechen, oder in Beiratskonstruktionen, die Veränderungen über Jahrzehnte unmöglich machen. Fast immer mittendrin: externe Manager. Mal werden sie angeheuert, um einem Familienmitglied in der Geschäftsleitung unter die Arme zu greifen, mal sollen sie das Tagesgeschäft leiten. Aber selten ist wirklich klar, wie weit ihre Kompetenzen reichen und ob das Versprechen der Familie, sich aus dem Geschäft herauszuhalten, trägt.

Weder Ruhm noch Risiko teilen

Menschlich ist das nachvollziehbar. Weil die Eigentümer viel Geld und ebenso viel Herzblut in ihr Unternehmen stecken. Und weil sie es gewohnt sind, weder Risiko noch Ruhm zu teilen. Und so geben viele der Manager schon bald nach dem Antritt entnervt auf. Der Zulieferer Knorr-Bremse, dessen Anteile mehrheitlich in der Hand des Unternehmers Heinz Hermann Thiele liegen, begründete den Rauswurf seines Vorstandschef im vergangenen Sommer nach nur zehn Monaten mit „tief greifenden Mei-

nungsverschiedenheiten zu Fragen der Führung und der Gestaltung unternehmerischer Belange“ und damit fast wortgleich wie den Abschied vom Vorgänger. Auch bei den Discountern Lidl und Kaufland, hinter denen der Eigentümer Dieter Schwarz steht, oder beim Molkereiunternehmer Theo Müller ist der Verschleiß familienfremder Manager hoch. Und das schadet auch den Unternehmen, wie eine Untersuchung der Beratung PwC zeigt. Die hatte die Wachstumsraten der 100 umsatzstärksten nicht börsennotierten Familienunternehmen untersucht. Diejenigen, die von den Eigentümern geführt wurden, wuchsen zwischen 2015 und 2019 um 4,9 Prozent pro Jahr, diejenigen unter Leitung eines externen Managers um sieben Prozent.

Auch bei Läderach hat es funktioniert. Siegl hat den Schokofabrikanten zwölf Jahre lang geführt, ehe Johannes Läderach, der Sohn von Jürg Läderach, 2018 übernahm. Bei Siegls Antritt hatte das Unternehmen 170 Mitarbeiter, als er ging, 1000. Der Umsatz hat sich in der Zeit vervielfacht. Den Erfolg erklärt sich Siegl vor allem damit, dass er und Jürg Läderach einander respektierten. Das erste Treffen fand im Büro von Läderach statt, unter einer dunklen Holzkassetendecke, zwischen schweren Holzmöbeln und Messingleuchtern. Viele Büros waren in der ▶

ehemaligen Wohnung der Familie untergebracht, direkt über der Fabrik. Dort diskutierten die Männer Grundsätzliches: Was treibt dich um? Was sind die Tugenden guter Führung? Läderach ist erschreckend konservativ, Siegl selbst bezeichnet sich als überzeugten Humanisten. Doch der Manager merkte, dass ihm da jemand gegenüber saß, der ihm Freiheiten lassen würde. „Er hat nicht versucht, mich zu missionieren.“

Die Frage nach der wahren Passion

Die beiden hatten damit gleich eine Basis für die Zusammenarbeit gefunden, die auch Experten für entscheidend halten. Das zeigt etwa eine gerade erschienene Studie, welche die Personalberatung AvS – International Trusted Advisors gemeinsam mit PwC und der französischen Wirtschaftshochschule Insead erstellt hat. Dazu wurden 50 Tiefeninterviews mit Managern und Eigentümern von Familienunternehmen geführt, die meisten davon aus Deutschland und der Schweiz. Der Schlüssel zum Erfolg, so lautet das Fazit, liege darin, dass beide Seiten ihre Pflichten, Verantwortungen und Werte anerkennen und das eigene Ego im Zaum halten. Der einstige Läderach-Chef Siegl, der inzwischen in mehreren Beiräten von Familienunternehmen sitzt, hat eine einfache Methode, um zu erkennen, ob Familienunternehmer wirklich bereit sind, Verantwortung abzugeben. Er fragt die Eigentümer gern mal, was das Leben für sie ausmache. „Wenn da nicht sofort so etwas kommt wie die Reparatur eines alten Holzbootes, dann ist das für mich Alarmstufe rot. Der wird immer reinregieren.“

Um das zu verhindern, sei der Amtsantritt entscheidend, glaubt Martina Sandrock, die junge Unternehmer coacht und in verschiedenen Beiräten sitzt. Sie empfiehlt externen Managern auf eine Art Inthronisation zu bestehen. Ein Manager erzählte ihr einmal von der feierlichen Staffelübergabe in der Firma, in der er als erster familienfremder Chef übernehmen sollte. Alle Mitarbeiter waren geladen, Geschäftspartner und Großkunden. Lange Reden wurden auf den Alten gehalten. Der Neue kam nur kurz auf die Bühne, „damit die Belegschaft mal seine Stimme hört“, so der Vorgänger. Wohl kein Wunder, dass sich der Manager mit seinem neuen Kurs nie durchsetzen konnte. „Der Patriarch muss der Belegschaft vermitteln: Das ist die richtige Person, wir stehen hinter ihr“, betont Sandrock.

Zugleich müsse, wer neu in ein Familienunternehmen kommt, zunächst einmal viel zuhören. Die Werte der Eigentümer zeigen sich oft in unscheinbaren Dingen: An

den freundlichen Worten, die sie auch für die Mitarbeiter in der Kantine finden. Oder an den Spenden für die örtliche Kunstsammlung. „Die Dynamik in einer Familie lässt sich nicht auf einem Chart ablesen“, sagt Andreas Jacobs. Sein Großvater machte aus einer Rösterei in Bremen Deutschlands größte Kaffeeirma, sein Vater wiederum formte daraus einen internationalen Konzern. Jacobs beschreibt beide als Männer, für die das Wohl der Firma immer an erster Stelle stand. Heute aber, erzählt der 57-Jährige, agiere die Familienholding eher wie ein Finanzinvestor, der sein Portfolio, zu dem inzwischen auch eine Zahnarztkette und Internate gehören, immer wieder neu sortiert – und zwar danach, was es an Rendite abwirft. „Als mein Vater mich gefragt hat, ob ich Verantwortung in der Firma übernehme, habe ich das nicht hinterfragt. Ich habe das weitergelebt, was er mir vorgelebt hatte.“ Später aber habe er zunächst mit seinen jüngeren Geschwistern und dann mit seinen Kindern darüber diskutiert, was ihnen wirklich wichtig ist. Und es zeigte sich: Es war die Familienstiftung, die Kindern weltweit bessere Bildung

ermöglicht. Nicht der Schokohersteller Barry Callebaut, die größte Beteiligung der Familie. „Bevor du als Familie über die Strukturen in der Firma redest, musst du dich und vor allem die nächste Generation fragen: Warum machen wir das?“

Ralph Siegl erinnert sich an die Diskussionen über ein Werk im hessischen Dillenburg. Betriebswirtschaftlich ergab das schon lange keinen Sinn mehr. Auch strategisch nicht: Läderach konnte die dort produzierte Schokolade nicht mehr mit made in Switzerland bewerben – und das ausgerechnet in einer Zeit, in der es genau damit mehr und mehr Privatkunden für sich gewann. Siegl hätte den Standort mit mehr als 100 Mitarbeitern am liebsten geschlossen. Die Familie aber hing an der Fabrik. Sie hatte, weil sie der erste Expansionsschritt des Gründers gewesen war, einen emotionalen Wert. „Ich empfand es als konsequent und wertefest, dass die Läderachs ihre soziale Verantwortung übernehmen.“ 2019, als Siegl längst nicht mehr dabei war, schloss Johannes Läderach den Standort dann doch – und musste sich vorwerfen lassen, die Werte des Vaters zu verraten.

Eine nicht zu unterschätzende emotionale Komponente, so berichten es Personalberater, sei auch das Bekenntnis zum Standort eines Familienunternehmens. „Wenn Sie bei Bayer anheuern, müssen Sie nicht in Leverkusen wohnen. Aber eine Familie, die auf der Schwäbischen Alb verwurzelt ist, sieht es schon ganz gern, wenn Sie auch mal zur Sonntagsmatinee kommen“, sagt Andreas von Specht, Chef der Personalberatung AvS. In den Interviews, die er gemeinsam mit PwC und Insead geführt hat, zeigte sich

„Die Dynamik in einer Familie lässt sich nicht auf einem Chart ablesen“

ANDREAS JACOBS
Familienunternehmer



ein Muster: Geholt wurden Manager meist wegen ihrer Kompetenz, gefeuert, weil die Chemie nicht stimmte. Die Manager selbst hatten das oft gar nicht bemerkt. „Sie haben die subtile Kritik an ihrem Benehmen nicht wahrgenommen, obwohl uns die Eigentümer versicherten, diese wirklich deutlich gemacht zu haben“, heißt es in der Studie.

David Kaiser, der eigentlich anders heißt, spürte recht schnell, dass es mit ihm und der Eigentümerfamilie nichts werden würde. Vor drei Jahren wechselte er aus einem Konzern in die mehrköpfige Geschäftsführung eines Familienunternehmens. Und bemühte sich, die DNA der Traditionsfirma zu entschlüsseln: In der Personalabteilung erkundigte er sich, welches Modell er eher nicht als Dienstwagen bestellen sollte. Das war noch einfach. Als schwieriger erwies es sich, die Allianzen zwischen der Familie und einigen lang gedienten Angestellten zu erkennen. Oder die zu vermeidenden Fettnäpfchen. Er habe zwar ständig bei denen, die lange dabei waren, danach gefragt, aber selten ehrliche Antworten bekommen: „Das Problem: Die öffnen sich nicht, weil sie nicht wissen, ob ein Manager wie ich dort lange bleibt“, resümiert er.

Große Kompetenz, kleines Ego

Sandrock rät Managern, den Kontakt zum Eigentümer zu stärken. „Fremdmanager müssen sich klarmachen, dass parallel zu ihrem wachsenden Stolz, den Job zu meistern, beim Unternehmer noch immer ein vielleicht schmerzhafter Abnabelungsprozess laufen kann.“ Deshalb müssten sie eine gewisse Demut zeigen, auch Loyalität. Und selbst die Manager, die für den Wandel geholt werden, müssen akzeptieren, dass das Tempo dafür die Eigentümer vorgeben.

Die Kombination aus großer Kompetenz und kleinem Ego, die die Studie von AvS, PwC und Insead als Erfolgsgarantie für externe Manager in Familienfirmen ausmacht, ist allerdings selten. Nach ein paar Monaten, so erinnert sich David Kaiser, meinte seine Assistentin einmal zu ihm: „Sie sind der Einzige, der sich hier nicht vor dem Eigentümer verbeugt.“ Und vielleicht, sagt der Manager rückblickend, war genau das der Grund, warum es letztlich nicht lange gut ging. „Ich wollte in meinem Verantwortungsbereich auch entscheiden“, betont er. „Hätte ich gesagt, das Geld stimmt doch, ich stell meinen Stolz jetzt mal beiseite, dann hätte es vielleicht funktioniert.“ So aber endete das Experiment nach zwölf Monaten – und es übernahm ein Manager, der bereits seit Langem in dem Familienunternehmen arbeitete. ■

Der Schatten der Schwiegermutter



KOLUMNE NINA STRASSNER

Die Frage, in welchem Teil Deutschlands jemand aufgewachsen ist, prägt das Selbstverständnis berufstätiger Frauen bis heute.

Es gibt Begriffe, die sind derart emotional aufgeladen, dass jede Diskussion sofort abgleitet, wenn man sie fallen lässt. „Vegane Wurst“ werden Sie in den allerwenigsten Fällen sagen können, ohne dass Ihr Gegenüber nicht zumindest mit dem Augenlid zuckt. Wenn Sie dann noch „Donald Trump“, „Gendern“ oder „Clubhouse-App“ hinterherschicken und immer noch ungestört weiterreden können, sollten Sie sich Sorgen machen: Ihr Gesprächspartner hört Ihnen entweder nicht zu oder hat die Emotionsamplitude einer Schildkröte.

Ein besonders reizvoller Klassiker unter diesen Triggerworten ist „Schwiegermutter“: Vor allem junge Paare ohne Kinder unterschätzen das darin liegende Rollenklischee – und merken dann schlagartig, was an der Sache dran ist, wenn eigener Nachwuchs kommt. Auf einmal drängeln sich Erwartungen an die eigene Elternschaft ungebeten in den Vordergrund, die sich mangels Relevanz bis dahin vornehm zurückgehalten hatten. Bemerkenswert ist dabei vor allem, dass sie sich selbst nach drei Jahrzehnten wiedervereinigtem Deutschland noch unterscheiden, je nachdem in welchem Landesteil man aufwuchs.

Wie sich eine Mutter, der nicht nur das Kind, sondern auch die Karriere wichtig ist, selbst fühlt, was sie von sich und anderen erwartet, worüber sie mit ihrem Partner streitet und welchen Vorurteilen sie sich im Büro stellen muss – all das hängt ganz wesentlich von ihren Vorbildern ab. Die Schwiegermutter aus dem Osten, und damit meist eben auch ihre Tochter oder ihr Sohn, versteht gar nicht, was an der „Working Mom“ überhaupt erwähnenswert sein soll. Dafür findet ihr westdeutsches Pendant nichts Besonderes daran, einen „Mittagsessen-Wochenplan“ zu erstellen. Vollzeitarbeit, ganztägige Kinderbetreuung und der fiese „Haushaltstag“ pro Monat im Osten prallen auf das westliche Idealbild der Hausfrau, die den Vätern dieser Generation erst ermöglicht haben, in einem Alltag ohne nennenswerte Kinderbetreuungsmöglichkeiten ungehindert beides sein zu können: „Working Dad“ und „Karrieremann“. Jede Generation möchte das Beste für ihre Kinder und auch manches besser als die eigenen Eltern in ihrer Partnerschaft machen. Ob das Beste aber nun drei Jahre Elternzeit und Nebenjob oder die Kita-Eingewöhnung mit drei Monaten und zwei Vollzeitgehälter ist, das ist oftmals ein Streit wert. Wohl erst Recht dort, wo sowohl die ost- als auch die westdeutsche Schwiegermutter ihre prägenden Strahlen wirft.

Der Faktor Schwiegermutter mag in den Managementhandbüchern der Gegenwart fehlen – unterschätzen sollten Sie seine Bedeutung nicht. Über die Vereinbarkeit von Job und Familie werden wir wohl erst dann aufhören zu diskutieren, wenn weder die vollzeitarbeitende Mutter noch die Schwiegermutter die Augenlider zucken lässt. Und wir ganz viel über den Einfluss von Schwiegervätern reden. Egal, ob aus Cottbus oder Cuxhaven. ■

NINA STRASSNER

hat als Bloggerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht facettenreich geübt, zu streiten und am Ende auch noch recht zu bekommen. Seit 2019 verantwortet sie nun beim Softwarekonzern SAP Diversitätsprogramme – und gibt gerne mal nach.