

# Vom Ideal noch weit entfernt

*Wenn Familienunternehmen von Familienführung auf Fremdführung umschalten, geschieht dies selten professionell. Im Zusammenspiel zwischen Inhabern und Fremdmanagern steckt ungenutztes Potenzial.*

Die Unternehmerfamilie Müller ist zufrieden. Nach jahrelangen internen Streitigkeiten hat sich der Geschäftsführende Gesellschafter Max Müller entschieden, in den Beirat zu wechseln. In Zukunft soll die Firma von einem nicht aus der Familie stammenden Manager geführt werden. Den zu finden, sei kein Problem, versichert der beauftragte Personalvermittler. Zwei Jahre später ist das Konzept gescheitert: Der Vertrag mit dem neuen Manager ist »in beiderseitigem Einvernehmen« aufgelöst, Mitarbeiter und Kunden sind verunsichert, die Gesellschafter ratlos.

Kein Einzelfall. Wenn Familienunternehmen von Familienführung auf Fremdführung umschalten, geschieht dies selten professionell und gut vorbereitet. Die Folgen sind erheblich: Beide Seiten machen vermeidbare Fehler, erzeugen erhebliche »Transaktionskosten« und nicht selten hohe Verluste – ökonomisch und emotional.

Dabei sind die Ursachen des Fehlverhaltens ziemlich gleichmäßig verteilt. Unternehmerfamilien, die von Familienführung auf Fremdführung umsteigen, erkennen zwar die Vorzüge fortfallender Rivalität und Interessenkonflikte, übersehen aber meist, dass in der Trennung von Inhaberschaft und Führung neue, andere Konflikte lauern. Betriebswirte nennen das Prinzipal-Agenten-Konflikt und meinen den Verlust einer natürlichen Interessenidentität zwischen Unternehmensinhabern und Unternehmensführung. Wie man damit umgeht, hat die Unternehmerfamilie nicht gelernt.

Auf der anderen Seite sieht es nicht besser aus. Vor allem Manager, die aus der Welt der Publikumsgesellschaften kommen, sind nicht darauf vorbereitet, was es heißt, mit einem dominanten Inhaber zu leben. Typische Fremdmanager sind anders sozialisiert. »Publikumsgesellschaften gehören dem Management, Familienunternehmen der Familie,« hat der deutsche Spitzenmanager Martin Richenhagen den Unterschied einmal beschrieben. Gut vorbereitet sind die meisten Manager auf diesen Kontextwechsel nicht.

Die Folge sind wechselseitiges Unverständnis, Sprachlosigkeit, Ärger und enttäuschte Erwartungen. Berndt-Michael Winter, langjähriger Chef von Stefan Quandts Beteiligungs-Holding DELTON, hat unlängst

in kleiner Runde die provozierende Frage gestellt: »Was wäre eigentlich, wenn Fremdmanager und Familieninhaber wüssten, wie sie auf den jeweils anderen wirken?« Sie wissen es oft nicht und so bleiben große Potenziale ungenutzt. Statt dessen eskaliert die Enttäuschungs-spirale, am Ende steht nicht selten die Trennung. Und die ist teuer – für beide Seiten. Dabei ließe sich das leicht verhindern, wenn Fremdmanager und Familie jeweils fünf einfachen Regeln folgten.

## 5 Regeln für Fremdmanager

1. Respekt: Ob es nun gefällt oder nicht: Die Familie ist der Eigentümer des Familienunternehmens. Sie bezahlt am Ende die Rechnung – im Guten wie im Bösen. Deshalb hat sie das letzte Wort und steht ganz oben auf der Hierarchieleiter. Wem das nicht gefällt, der ist fehl am Platz in einem Familienunternehmen.

2. Verständnis: Wer als Manager bei einem Familienunternehmen anheuert, braucht ein spezielles Wissen. Kenntnisse und Verständnis über das Unternehmen und seinen Markt sind unverzichtbar, aber nicht genug. Der Manager im Familienunternehmen sollte auch wissen, wie Familienunternehmen funktionieren und was ihre Besonderheiten ausmacht. Und er muss seine Inhaber kennen: Was sind das für Menschen? Was sind ihre Ziele, ihre Werte, ihre Kultur und ihre Erwartungen? Wie sehen sie ihre Rollen und wie meine? Welche Governance gibt es und wie wird sie gelebt?

3. Identifikation: Nur mit diesem Wissen kann ein externer CEO die entscheidenden Fragen stellen: Kann ich mich mit diesem »Auftrag« identifizieren? Bin ich bereit, die Rolle als »Treuhänder« für diese Familie zu übernehmen und ihren Vorstellungen zum Erfolg zu verhelfen? Nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft?

4. Interaktion: Die legitimen Erwartungen eines dominanten Inhabers richten sich nicht nur auf Performance, sondern auch auf Mitwirkung, auf Einbeziehung. Zum unverzichtbaren Pflichtenheft des Fremdmanagers im Familienunternehmen gehört deshalb auch die wertschätzende Interaktion, der vertrauensvolle und regelmäßige Austausch mit der Familie und ihren Repräsentanten. Ohne sie kann



das Vertrauen nicht gedeihen, das es braucht, damit die Verbindung zwischen der Inhaberfamilie und ihrem Unternehmensführer langfristig erfolgreich ist.

5. Rollen und Regeln: Damit dies gelingt, braucht es klare und vereinbarte Regeln über die jeweiligen Rollen und die mit ihnen verbundenen Inhalte, Rechte, Pflichten und Erwartungen. Dazu die Bereitschaft, die eigene Rolle auszufüllen und in ihrem jeweiligen Rahmen zu verbleiben. Das ist eine hohe Kunst. Sie erfordert professionelles Können, Disziplin und Selbstbeschränkung auf beiden Seiten.

### **5 Regeln für Inhaber(familien)**

1. Respekt: Aufseiten der Inhaberfamilien sieht es nicht viel anders aus. Auch hier geht es zunächst einmal um Respekt vor der Rolle des anderen. Der Fremdmanager an der Spitze eines Familienunternehmens ist nicht bloß »ein Jockey, der froh sein darf, dass er unser tolles Pferd reiten darf«. Die Familie sucht den wichtigsten Menschen für den Erfolg ihres Unternehmens. Und sie hat ihn – aus welchen Gründen auch immer – in ihren eigenen Reihen nicht gefunden. Deshalb kann auch die Familie froh sein – froh darüber, »einen tollen Jockey für ihr Pferd gefunden zu haben«. Eine Familie, die nicht imstande ist, einem Manager von außen mit dieser Haltung zu begegnen, hat im »War for Talents« keine Chance.

2. Verständnis: Ebenso wie der Manager braucht auch die Familie im Umgang mit externen Managern neues Wissen. Sie muss verstehen, dass es einen natürlichen Prinzipal-Agenten-Konflikt gibt, und darf es nicht für einen Charakterfehler halten, wenn der Fremdmanager nicht in erster Linie an den ökonomischen und nichtökonomischen Interessen der Familie, sondern an seinen eigenen ausgerichtet ist. Und sie muss versuchen, auf diesem Wissen aufbauend ein Anreizsystem zu schaffen, mit dem sie die beste Besetzung für ihren Spitzenjob findet und bindet.

3. Eine gute Governance: Willkür ist für jemanden, der seinen persönlichen Lebenserfolg mit dem Unternehmen verknüpft, nicht attraktiv. Ohne eine professionelle Governance wird man deshalb keine Spitzenkräfte gewinnen können. Die Eckpfeiler dieser Governance sind rasch benannt: Sie bestehen aus einem klaren Anforderungs- und Rollenprofil, sauber strukturierten Checks and Balances der einzelnen Organe, dazu klaren Zielvereinbarungen und daraus abgeleiteten Vergütungssystemen.

4. Ökonomische Anreize: Geld ist vielleicht nicht alles, aber es ist ganz sicher ein wichtiger Baustein im Wettbewerb um die besten Köpfe. Um dort bestehen zu können, muss die Vergütung im Familienunternehmen marktüblich sein, und zwar in der Höhe und in der Struktur.

Um das geforderte Alignment der Interessen von Inhabern und Führung zu gewährleisten, sollte die Vergütung der Top-Führungskraft sich zusätzlich an den wirtschaftlichen Interessen der Inhaber ausrichten. Weitaus wichtiger als hohe Festvergütungen sind deshalb die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile. Wenn die Gesellschafter an jährlichen Ausschüttungen interessiert sind, sollten sie die kurzfristige Erfolgskomponente ihres CEO an das ausschüttungsfähige Ergebnis knüpfen. Und wenn den Gesellschaftern an langfristiger Wertsteigerung und am Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit gelegen ist, dann sollten sie langfristige Incentivierungssysteme schaffen, die den CEO an der Erreichung genau dieser Ziele wirtschaftlich beteiligen. Systeme, die dies gewährleisten, gibt es genug. Am guten Willen, sie zu implementieren, fehlt es hingegen noch allzu oft.

5. Wertschätzender Umgang: Familienunternehmen haben einen unschätzbaren Systemvorteil. Sie können neben ökonomischen auch emotionale Anreize bieten. Denn wo ein dominanter Inhaber vorhanden ist, existiert auch die Chance, eine enge persönliche Bindung entstehen zu lassen. Eine Bindung, die auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung beruht und die im Zweifel als weitere »Austrittsbarriere« gegen konkurrierende Angebote aus dem Markt wirkt. Ein Fremdmanager, der sich der Familie verbunden fühlt, sich vielleicht sogar irgendwann einmal als »Familienmitglied h.c.« sehen darf, ist ganz sicher eher geneigt, im Zweifel im Interesse der Familie zu handeln, als jemand, in dem die Familie nur einen »(über)bezahlten Söldner« sieht.

Keine Frage: Es gibt noch viel zu tun im Verhältnis zwischen Inhabern von Familienunternehmen und ihren Managern. Aber es lohnt sich – ökonomisch und emotional.



**Prof. Dr. Peter May** ist Geschäftsführender Gesellschafter der PETER MAY Family Business Consulting, Gründer der INTES und Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

**Kontakt:** [p.may@petermay-fbc.com](mailto:p.may@petermay-fbc.com)