

Fremdgeschäftsführer für Familienunternehmen

Erste zweite Geige

Vom Vater auf den Sohn: Diese klassische Lösung wünschen sich fast alle Unternehmer. Dabei gehen Generationswechsel mit Problemen von mythischem Format einher. Aus Sicht des Seniors können verlorene Kinder auf die Seele drücken. Streitende Geschwister wie Kain und Abel wiegeln sich gegenseitig auf. Manche Junioren treiben Mordgelüste gegen elterliche Tyrannen um. Noch schwieriger wird es, wenn definitiv kein Mitglied der Familie bereit oder in der Lage ist, den Chefessel zu besetzen. In dieser Situation kommen externe Manager ins Spiel und damit neue Imponderabilien. Wenn also die Weitergabe des Staffels in Familienunternehmen zu den typischen Krisenfällen gehört, sollte es umso sinnvoller sein, besonnen und klug zu handeln.

Erfolgreiche Familienunternehmen wie Heraeus werden schon lange von Fremdgeschäftsführern geleitet. Werden Nachfolgeprozesse früh angestoßen und professionell betrieben, lassen sich ganz ausgezeichnete Manager verpflichten. So gelang es Franz Haniel unlängst, den ehemaligen Mercedes-Chef Eckhard Cordes für seine Firmengruppe zu gewinnen. Maria-Elisabeth Schaeffler, Eigentümerin des Wälzlagerherstellers INA, holte sich mit Jürgen Geißinger zwei Jahre nach dem Tode ihres Mannes einen Vorsitzenden der Geschäftsleitung ins Haus, der in der Branche großen Respekt genießt.

Natürlich sollte die Auswahl höchsten Ansprüchen genügen, da jedes Unternehmen nur so gut sein kann wie sein Kopf. Der ein oder andere erfolgsverwöhnte Unternehmer mag freilich seine Menschenkenntnis auf der Suche nach einem optimalen Nachfolger überschätzen. Zumal, wenn er sich mehr von Emotionen als von Nüchternheit leiten lässt, kann die Entscheidung unbewusst und übereilt für jemanden fallen, der quasi an Kindes statt agieren soll. Der Senior wird hier rasch erleben, dass seine »Liebe auf den ersten Blick« in Verdruss umschlägt, sobald der berufene Manager seine Führungsaufgabe wie einen Job angeht und nicht wie ein Erbe. Allerdings ist er ja meist auch nicht am Kapital beteiligt.

Störend wirken sich auch übertriebene Erwartungen aus, die dem mehr oder weni-



Heiner Thorborg

ger berechtigten Gefühl des scheidenden Seniors entspringen, ihn könne nur ein »Tausendsassa« ersetzen. Vor diesem Hintergrund kann es passieren, dass sich der Eigentümer eines 200-Mann-Betriebs einen Nachfolger wünscht, der eigentlich dazu qualifiziert wäre, ein Weltunternehmen wie die Robert Bosch GmbH zu führen.

Das jedenfalls sind die Bedingungen, die jene in der Presse breit getretenen Fälle begründen, bei denen sich mehrere Fremdgeschäftsführer nacheinander die Klinke in die Hand geben. So ein Ringelpietz ist fatal, da es nach wiederholten Wechseln natürlich kaum noch interessierte Kandidaten gibt.

Bei alledem machen aber auch die familienfremden Manager Fehler. Da gibt es die wahre Geschichte von einem, der sich als erste Amtshandlung genau den Firmenwagen bestellt, den auch der Inhaber fährt. Wer auf so arrogante Art auf Augenhöhe besteht, findet sich recht bald vor den Werkstoren wieder. Ein Top-Manager in einem Familienunternehmen muss die Ruhe und Gelassenheit besitzen, die Privilegien der Eigentümer anzuerkennen. In diesem Sinne sollte er auch so souverän sein, gegebenenfalls einen Schritt hinter die Familie zurück zu treten. Dieses kontrollierte Geltungsstreben ist insofern angezeigt, als er immer noch das Kapital anderer Leute riskiert.

Viele Fremdmanager versuchen jedoch instinktiv, dem Patriarchen zu beweisen, dass sie der bessere Unternehmer sind. Das kann nur Unmut wecken oder Krach geben. Indessen werden Fremdgeschäftsführer oft mit unternehmerischer Bewegungsfreiheit, kurzen Entscheidungswegen und einem erfüllenden Berufsalltag belohnt, wenn der Nasenfaktor, also die Chemie, zwischen ihnen und den Eigentümern stimmt.

Um diese Fallstricke wissend, empfehlen viele Beiräte daher, bei Nachfolgeprozessen einen Personalberater zu beauftragen. Senioren suchen schließlich nur einmal im Leben einen Nachfolger, so dass ihre Erfahrung gering ist. In der Regel dauert die Suche rund sechs Monate bis ein Vertrag unterzeichnet ist, wobei Ausreißer vorkommen. Die Vorgehensweise bei Familienunternehmen unterscheidet sich nicht wesentlich von dem bewährten Muster, das auch für Topbesetzungen bei Konzernen gilt.

Kandidaten finden sich durch gründliche Recherchen, wer wo welche Aufgabe wie gemeistert hat und in Frage käme. Zudem entstehen bei Beratern, die sich über Jahre durch Vertrauenswürdigkeit und Verschwiegenheit auszeichnen, Netzwerke, so dass sich gute Leute selbst melden, wenn sie über eine Veränderung nachdenken.

Berater müssen auf beiden Seiten die Erwartungshaltung mit dem Machbaren koordinieren. Der Unternehmer muss verstehen, dass er vor einer echten Abnabelung steht. Der Kandidat muss begreifen, dass es künftig nicht nur um Strategien geht, die am schnellsten Werte schaffen, sondern zugleich um Strategien, die den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern. Der eigene Betrieb ist für die beherrschende Familie stets ein Identifikationsobjekt. Selbstdarsteller haben da die falsche Bühne erwischt.

Beiden Seiten gerecht zu werden, erfordert Fingerspitzengefühl und Diskretion, bisweilen aber auch die innere Unabhängigkeit des Beraters, einen Auftrag gar nicht erst anzunehmen, wenn absehbar ist, dass Unmögliches realisiert werden soll. ■

Heiner Thorborg, Heiner Thorborg GmbH & Co. KG, Frankfurt/M.