

■ NAMEN & NACHRICHTEN

Die liebe Familie

Angestellte Manager in Familienbetrieben haben es oft schwer. Jetzt wollen sie sich gegenseitig helfen.

Von Daniel Mohr

Im Grunde genommen gibt es nur einen, der wirklich weiß, wie es richtig geht. Denjenigen, der aus einem kleinen Familienbetrieb einen Weltkonzern geschaffen hat. Der Jahrzehnte dafür geschuftet hat. Der muss sich nichts mehr sagen lassen. Aber wer soll jemals in solche Fußstapfen treten? Der Streit mit dem Nachfolger ist programmiert. Auch die Erben bekämpfen sich manchmal untereinander bis aufs Äußerste. Zuletzt sorgte die Fehde zwischen Mitgliedern des Oetker-Clans für Aufsehen, die in der Aufspaltung des Familienkonzerns endete.

Was für die Öffentlichkeit als Seifenoper gewissen Unterhaltungswert haben kann, ist aus volkswirtschaftlicher Perspektive heikel. 90 Prozent der Unternehmen hierzulande sind in Besitz der Gründerfamilien. 58 Prozent der Beschäftigten beziehen von solchen Unternehmen ihren Lohn, und diese Unternehmen stehen für 52 Prozent der Umsätze in diesem Land. Eine vernünftige Führung von Familienunternehmen ist also für unseren Wohlstand von elementarer Bedeutung. Insofern ist es gut, dass **Birgit Felden** beruhigen kann. Die Professorin für Unternehmensberatung und Nachfolgeplanung sagt: „In den vergangenen 30 Jahren ist es viel professioneller geworden, die meisten stolpern nicht mehr unvorbereitet in die Nachfolgeplanung.“

Doch ganz einfach ist die Sache immer noch nicht. „Ein Alpha-Tierchen sucht ein neues Alpha-Tierchen“, beschreibt Felden die Situation. Die Unternehmensberaterin und Aufsichtsrätin von Familienunternehmen war daher sofort bereit, als sie gefragt wurde, ob sie bei der Stewardship-Gesellschaft mitmachen möchte, einer Initiative, die sich der Rolle von angestellten Managern in Familienunternehmen annehmen will. Denn Hand aufs Herz: Oft sind die eigenen Nachkommen nicht willens und geeignet für die Unternehmensführung. Gerade bei größeren Familienunternehmen sind oft externe Manager im Vorstand oder gar an der Unternehmensspitze. Und im Geflecht zwischen Familienstämmen mit unterschiedlichen Interessen den Kopf über Wasser zu halten ist gar nicht so einfach.

Nächste Woche wird nun ein Kodex der Initiative zur Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen vorgestellt. „Der Corporate-Governance-Kodex für börsennotierte Gesellschaften wird seit Jahren breit diskutiert, aber für externe Manager in familiengeführten Unternehmen gibt es gar keine Handreichung“, sagen **Marc Viebahn** und **Marc Konieczny**. Die beiden Partner der Personalberatung Interconsilium haben deshalb die Stewardship-Gesellschaft gegründet und 15 Manager aus Familienunternehmen gebeten, ihre Erfahrungen auszutauschen. Herausgekommen ist ein kompakter Kodex mit fünf Grundsätzen, die eine Zusammen-

lich bin ich nur Angestellter, nicht Teil der Familie, aber ich bin angestellt dafür, um das zu tun, was ich denke, was dem Unternehmen guttut.“ Nicht immer schafft ein Unternehmer und Eigentümer es, sich in Zurückhaltung zu üben wie bei Ritter Sport. „Wenn es scheitert, liegt es immer an beiden Seiten“, sagt Professorin Felden. „Am besten ist es, wenn eine Familienverfassung vorliegt, die eine gute Basis für die Zusammenarbeit mit externen Managern sein kann.“

Dass externe Manager als Bereicherung wahrgenommen werden, sei vielen Familienunternehmen mittlerweile klar, wissen Viebahn und Konieczny, die Familienunternehmen und Family Offices helfen, Spitzenpositionen zu besetzen: „Ein großer Teil des Erfolgs von Familienunternehmen ist die Zusammenarbeit mit externen Managern. Die Familien sind darauf angewiesen.“ Damit sich die angestellten Chefs besser austauschen können, auch deshalb wird die Stewardship-Gesellschaft gegründet. „Familienexterne Manager sind bisher nicht organisiert, dabei können sie viel voneinander erfahren und lernen“, sagt Viebahn. „Die Manager fragen uns an, wenn der Patriarch zum Beispiel an Alzheimer erkrankt ist oder zwei Stämme im Streit liegen, wie sie damit umgehen sollen. Wir wollen den Dialog ermöglichen in vertraulichen Räumen. Temporäres Mentoring: Ich habe eine Frage, wen kann ich fragen“, sagt Konieczny. Von Beginn an sind Unternehmenslenker mit Umsätzen von 50 Millionen bis 10 Milliarden Euro dabei. Mitgliederlisten sollen nicht öffentlich werden.

Das größte Unternehmen unter den Kodex-Verfassern hat **Heinz-Walter Große** acht Jahre bis 2019 geführt. Nach über 160 Jahren war er der erste Manager an der Spitze des Medizintechnikunternehmens B. Braun, der nicht den Namen Braun trug. „Die große globale Entwicklung konnten wir nur unter Mitarbeit und im Vertrauen auf externe Manager erreichen“, sagt Große. Unter seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender wuchs das Unternehmen von 43 000 auf 64 000 Mitarbeiter. „Als ich 2005 in den Vorstand eintrat, gab es neben **Ludwig Georg Braun** auch sechs externe Vorstände. Er war eine großartige Führungspersönlichkeit. Dass er das Unternehmen jedoch nicht nur allein voranbringen konnte, war ihm dabei stets bewusst.“

Wichtig für den Erfolg ist für Große, dass Familien das Unternehmen nicht aus dem Aufsichtsrat operativ managen. „Mir sagte einmal ein Familien-Aufsichtsratsvorsitzender, er sei täglich bereit, in die operative Führung einzugreifen. Darauf habe ich geantwortet, dass ich für ihn unter den Umständen wohl nicht arbeiten wolle.“

Die Belange und Befindlichkeiten der Eigentümerfamilien immer im Blick zu



Unternehmensberaterin Birgit Felden und Ritter Sport Chef Andreas Ronken haben am Kodex des neuen Verbandes mitgeschrieben.
Fotos Paul Leclair, Ritter Sport

arbeit zwischen der Gründerfamilie und dem Management erleichtern sollen. „Wir bewahren unsere Unabhängigkeit“, heißt es da. Und: „Wir setzen uns für eine professionelle Governance ein.“ Beides leichter gesagt als getan.

Doch für **Andreas Ronken** ist das unabdingbar für unternehmerischen Erfolg. Er führt seit sechs Jahren die Geschäfte des Schokoladenherstellers Ritter Sport. Sehr im Einvernehmen mit seinem Vorgänger in dem Job: **Alfred Theodor Ritter**, Enkel der Unternehmensgründer. „Es ist ein Irrglaube, dass Familienunternehmen wie Diktaturen funktionieren und wir angestellten Manager nur wie gelenkte Affen in vorseilendem Gehorsam das tun, was der Patriarch vermeintlich will“, sagt Ronken. „Natiür-

haben ist eine besondere Herausforderung für externe Manager. Dennoch will keiner von ihnen die Arbeit im Familienunternehmen missen. „Wir haben viel Lehrgeld gezahlt beim Aufbau unserer eigenen Kakaopflanzung in Nicaragua“, sagt Kodex-Mitverfasser und Ritter-Sport-Chef Ronken. „Das hätten uns Analysten und Aktionäre um die Ohren gehauen. Aber als Familienunternehmen ist der Zweck nicht Gewinnmaximierung, da können sie langfristig sinnvolle Investments eher tätigen und größere Ziele verfolgen und die Lage der Kakaobauern verbessern.“ Dass diese Art des Wirtschaftens den Familienunternehmen nicht schlecht bekommt, zeigt ihre hohe wirtschaftliche Bedeutung gelegentliche Familienstreitigkeiten hin oder her.