

Anja Müller Düsseldorf

Familienfremde Firmenchefs

Den Begriff Fremdmanager mögen sie nicht. Viel lieber bezeichnen sich familienfremde Manager als „Wahlmanager“ – so wie man auch von Wahlverwandten spricht, die man sich im Gegensatz zu den eigenen Verwandten ausgesucht hat. Unabhängig von der Bezeichnung: Immer mehr Familienunternehmen werden nicht mehr von den Familienmitgliedern selbst geführt. Und weil die interne Nachfolge gerade in den größeren Betrieben keine Selbstverständlichkeit mehr ist, steigen die Chancen externer Kandidaten, ganz an die Spitze zu gelangen.

In der aktuellen Nachfolge-Studie der Stiftung Familienunternehmen sehen mehr als 60 Prozent der Nachfolger gemischte Teams von Familienmitgliedern und Fremdmanagern an der Spitze, knapp 24 Prozent sogar die Führung allein durch Externe. Familienkontrollierte Firmen stehen hierzulande für 90 Prozent der Unternehmen und beschäftigten weit mehr als die Hälfte aller Angestellten.

Um ihre Erfahrungen zu teilen, haben sich 16 familienfremde Manager nun zu einem Netzwerk zusammengeschlossen: der „Stewardship-Gesellschaft“. Zu ihnen gehören etwa Ritter-Sport-Chef Andreas Ronken, der langjährige Vorstandschef des Medizintechnikunternehmens B. Braun, Heinz-Walter Große, oder Hanns-Peter Knaebel, der kürzlich vom Kunststoffhersteller Röchling als CEO zu Biotronik gewechselt ist, einem Spezialisten für kardiologische Geräte.

Ihr Ziel: Sie wollen eine Plattform bilden, um Einsichten untereinander zu teilen oder mit Eigentümern ins Gespräch über die richtigen Rollen für Unternehmer und Wahlmanager zu kommen.

Zusammengetrommelt haben die Firmenchefs Marc Konieczny und Marc Viebahn. Beide sind geschäftsführende Gesellschafter der Düsseldorfer Personalberatung Interconsilium. Die Initiatoren haben mit den CEOs auch einen eigenen „Kodex für Unternehmensleitung von Familien- und Stiftungsunternehmen“ entwickelt.

Mitinitiator Konieczny sagt: „Wir sehen immer wieder Kandidaten, die die Arbeit in einem Familienunternehmen als reine Managementaufgabe betrachten.“ Diese Betrachtungsweise aber greife zu kurz. „Die Führung eines Familienunternehmens geht weit über das gute handwerkliche Management einer Organisation hinaus.“

Doch wie wird man als Fremdmanager erfolgreicher Chef eines Familienunternehmens? Sechs Chefs und Beiräte haben dem Handelsblatt ihre wichtigsten Ratschläge mitgeteilt.

### ► Tipp 1: Kulturtest machen

Ritter-Sport-Chef Ronken empfiehlt, sich die Kultur des Familienunternehmens genau anzuschauen. „Nur wenn man die Werte der Familie wirklich teilt, ist man richtig.“ Ronken kam von Mars zu Ritter. Ihn lockte das Thema Nachhaltigkeit: „Die firmeneigene Kakaopflanzung in Nicaragua ist sehr wichtig und nachhaltig für die Zukunft des Unternehmens, aber sie wäre in einem börsennotierten Unternehmen sicher nicht entstanden und auch nicht von jeder Bank gern finanziert worden.“

Es müsse Klarheit darüber bestehen, was die Ziele der Unternehmerfamilie seien. Das seien nicht unbedingt jene, an denen man in anderen Firmen gemessen werde, so Ronken. „Wer wirklich sehen will, was er oder sie bewegt, der ist in Familienunternehmen richtig“ – zumindest, wenn man auch selbst mit anpacke.

### ► Tipp 2: Unternehmerischen Mut zeigen

„Mut und Demut gehören gleichermaßen dazu“, sagt Berater Viebahn. Fremdmanager müssten akzeptieren, dass sie „niemals zur Familie dazugehören werden und dass es mit dem Unternehmen etwas Größeres gibt“. Das zu akzeptieren, sei keine Schwäche. Vielmehr könne die Nicht-Zugehörigkeit zur Familie eine Stärke sein, „da sie Unabhängigkeit verleiht“.

Mike Bucher ist mit 43 Jahren das jüngste Mitglied der „Stewardship-Gesellschaft“. Er hat trotzdem schon 20 Jahre Erfahrung in Familienunternehmen gesammelt, seit gut anderthalb Jahren

# Als Externer Karriere machen

Namhafte CEOs geben im neuen Netzwerk „Stewardship-Gesellschaft“ Ratschläge zu erfolgreicher Führung. Ein Kodex soll helfen, die eigene Profession weiterzuentwickeln.

#### Hanns-Peter Knaebel:

Der Mediziner sieht sich als Anwalt des Unternehmens. Im Oktober wechselte er zu Biotronik, einem Spezialisten für Medizinprodukte bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen.



Interconsilium GmbH &amp; Co. KG



Heinz-Walter Große: 40 Jahre war er bei B. Braun und sieht gemischte Geschäftsführungen klar im Vorteil.

Arbeitgeberverband HessenChemie



Birgit Felden: Die Professorin und Beirätin warnt vor Unternehmern, die Management und Eigentum nicht trennen können.

privat



Andreas Ronken: Der Ritter-Sport-Chef mahnt einen Kulturcheck an, bevor man sich als Fremdmanager für ein Familienunternehmen entscheidet.

Juergen Altmann Photographer



Mike Bucher: Unternehmerischer Mut sei wichtig, auch wenn man angestellter Chef sei. Das sei gerade jungen Führungskräften oft nicht klar.

Schöck AG

ist er Vorstandschef des Bauelemente-Herstellers Schöck. Gerade hat er eine junge Führungskraft befördert und ihr den Kodex zu lesen gegeben. Er stellte fest: Vielen jüngeren Mitarbeitern sei gar nicht klar, wie wichtig die moderierende Funktion der Führung gegenüber den Eigentümern ist. Obwohl die Eigentümer das letzte Wort hätten, müsse man auf seine Unabhängigkeit pochen, rät Bucher. Gerade junge Manager glaubten, dass die Eigentümer entscheiden würden. Aber, so Bucher: „Die Eigentümer wollen von uns unternehmerischen Mut.“

► **Tipp 3: Einstieg in einer mittelgroßen Firma** Birgit Felden ist Professorin an der HWR Berlin, Unternehmensberaterin und Beirätin. Sie empfiehlt Hochschulabsolventen, die Karriere in Familienunternehmen machen wollen, „sich ein mindestens mittelgroßes zu suchen“. Ob man sich für den klassischen Weg als Assistenz der Geschäftsführung bewirbt, sei dann empfehlenswert, wenn es wie ein Trainee-Programm abläuft. Falls nicht, sollten Bewerber besser in der Team- oder Gruppenleitung einsteigen, rät Felden. Bewerber sollten Betriebe meiden, in denen Eigentümer alles selbst entscheiden wollten. „Da hat man als Management und als Beirat keine Chance“. Rund ein Viertel der Familienunternehmen sei noch so patriarchalisch strukturiert, schätzt Felden.

Sie empfindet den neuen Kodex der „Stewardship-Gesellschaft“ als nützlich. Felden hat oft genug erlebt, dass Gesellschafter bei der Besetzung der Geschäftsführung aus dem Bauch heraus entscheiden und kein klares Konzept haben. Der Kodex helfe auch in dem wohl häufigsten Fall, wenn die Gründer direkt in den Aufsichtsratsvorsitz wechseln und sich einen schwachen CEO aussuchen. „Das endet meist damit, dass die CEOs schnell wieder weg sind“, urteilt sie. „Wer in einem Kodex klar die Rollen festlegt, kann auch drauf bestehen.“

► **Tipp 4: Gesellschafter ernst nehmen** Für Claudia Leimkühler, Beirätin des Pharmaunternehmens Merz, sind Respekt und Haltung gegenüber Gesellschaftern besonders wichtig. „Egal, welchen Hintergrund Gesellschafter haben, sie müssen ernst genommen und abgeholt werden.“ Fehlende Empathie oder gar Überheblichkeit würden eine erfolgreiche Zusammenarbeit verhindern. „Doch erstaunlicherweise ist das noch längst nicht allen externen Managern bewusst.“

► **Tipp 5: Anwalt des Unternehmens sein** Biotronik-Chef Knaebel hat sein gesamtes Berufsleben in Familienunternehmen verbracht. Er sieht sich als „Anwalt des Unternehmens“ gegenüber den Eigentümern. „Wenn ich das Unternehmen erfolgreich mache, dann sind es auch die Gesellschafter – umgekehrt ist es nicht unbedingt so.“ Das setzt vor allem eine geistige Unabhängigkeit und unternehmerischen Mut voraus. „Wer den nicht mitbringt, ist in Familienunternehmen falsch, wer den nicht umsetzen darf, muss aber auch den Eigentümern den Rücken kehren.“ Auch das sei im Kodex so festgehalten worden.

► **Tipp 6: Die beste Kombination suchen** Thomas Borst, früher Vertriebschef der EBM-Papst Gruppe und heute Aufsichtsrat, rät, vor allem den eigenen Überzeugungen zu folgen, gerade bei Konflikten zwischen Familienstämmen. Dies sei „Erfolg versprechender als die Nähe zu einem Stamm zu suchen“.

Für den langjährigen Manager Große von B. Braun ist die wichtigste Frage: „Welche Rolle ist die richtige für den externen Manager?“ Wolle man alles bestimmen, käme man unter Umständen mit dem letzten Wort der Eigentümer nicht klar. Sei man zu demütig, könne es sein, dass man nicht ernst genommen werde. „Ich konnte immer meine Meinung offen sagen, habe mich allerdings auch nicht immer durchgesetzt, damit konnte ich jedoch gut leben“, so Große, der als CEO die Verantwortung von Ludwig Georg Braun übernommen und dann an Anna Maria Braun übergeben hatte. Für Große sei es die beste Form der Zusammenarbeit, wenn auch Familienmitglieder in die operative Führung eingebunden sind. „Dann können diese einen Teil der Kommunikation in die Familie übernehmen.“