

KEIN LEICHTER START

25.11.2013, 09:10 Uhr

## Stolpersteine für Fremdmanager in Familienfirmen

Der eine gibt zu viel Geld aus, der andere geht zu selten durch die Produktion: Manager, die neu in ein Familienunternehmen kommen, haben es nicht immer leicht. Dabei haben die Außenseiter einen entscheidenden Vorteil.



Eine Managerin an ihrem Arbeitsplatz. Wenn Familienunternehmen neue Manager, die nicht dazu gehören, braucht, haben es diese oft nicht leicht. Sie werden kritischer beäugt.

Quelle: dpa

**Stuttgart.** Blut ist dicker als Wasser. Das Sprichwort gilt zwar auch in Familienunternehmen - ganz ohne Unterstützung von außen geht es dort in den Chefetagen allerdings nicht immer. Egal ob mangelnder Nachwuchs oder rasantes Wachstum: Für viele Familienunternehmen kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem sie Führungspositionen nicht mehr allein mit Verwandten besetzen können. Manager, die nicht dazugehören, haben es dann aber oft nicht leicht.

„Man wird kritischer beäugt“, sagt Bertram Kandziora, Chef des Kettensägenherstellers Stihl. Für jemand, der von außen komme, gebe es einige Klippen zu umschiffen. „Passt der Externe zur Kultur des Unternehmens? Spricht er mit den Leuten oder schreibt er nur Mails?“



### MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

#### „Wenn man die zweite Geige spielt, ist das frustrierend“

Es ist ein gewagter Karriereschritt für Manager: Wer in die Geschäftsführung eines Familienbetriebs eintritt, muss viel Fingerspitzengefühl mitbringen. Ein Interview zu den Gefahren und Chancen.

Der erste Nachfolger des Firmen-Patriarchen Hans Peter Stihl wurde nach gut einem halben Jahr überraschend aus dem Amt katapultiert. Auf ihn folgte Kandziora - er ist mittlerweile seit mehr als zehn Jahren im Vorstand.

Für Branchenkenner ist das geradezu idealtypisch: „Es gibt eine relativ kurze Phase, wo sich beide Seiten beschnuppern. Entweder ich gehe ganz früh oder ich bleibe ganz lang“, sagt Sabine Rau, Professorin für Familienunternehmen an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU).

Manager in Familienunternehmen bleiben ihr zufolge im Schnitt 20 Jahre. Bei Dax-Konzernen sind es nur fünf. Die Schwierigkeit sei es, die ungeschriebenen Gesetze zu durchschauen.

„Natürlich hat man als angestellter Manager eine andere Herangehensweise als ein Familienmitglied“, sagt Peter Fenkl, Vorstandschef beim Ventilatoren- und Antriebsspezialisten Ziehl-Abegg. Familienunternehmen seien in der Regel langfristiger orientiert als börsennotierte Konzerne. Der Wirtschaftsingenieur kam vor mehr als zehn Jahren in das Familienunternehmen. Er sei der Firma damals empfohlen worden, wie er erzählt.

## Die Unternehmenskultur erkennen

Neben der fachlichen Kompetenz spielen bei der Auswahl von Fremdmanagern vor allem Persönlichkeit und Loyalität eine entscheidende Rolle. Das geht aus einer Studie hervor, die das Institut für Mittelstandsforschung der Uni Mannheim zusammen mit der Personalberaterin Gabriela Jaecker erstellt hat.

50 Prozent der Unternehmen waren demnach mit den ersten familienfremden Geschäftsführern, die sie eingestellt hatten, unzufrieden. Bei der Neueinstellung von Externen legen sie nach eigenen Angaben nun größeren Wert auf Erfahrung in Familienbetrieben. Die Befragung ist nicht repräsentativ, zeigt aber einen entscheidenden Knackpunkt: das Aufeinanderprallen verschiedener Kulturen. „Die größte Herausforderung ist es, die Unternehmenskultur zu erkennen und zu wissen, was erlaubt ist“, sagt Beraterin Jaecker.

Einer ihrer Kunden habe sich beispielsweise daran gestört, dass sein Geschäftsführer auf Dienstreisen stets das teuerste Gericht auf der Karte bestellt habe. Ein anderer sei nach Ansicht der Familie nicht häufig genug durch die Produktion gegangen. Ganz so deutlich hat Fenkl das bei Ziehl-Abegg zwar nicht erfahren. Auch er war sich als Neuling im Unternehmen aber schon mal mit der Gesellschafterfamilie uneins, wie er erzählt.

### MARKENRANKING

## Deutschlands Hidden Champions 2013



Während er bei einem Bauprojekt zugunsten geringerer Kosten entschieden habe, hätte die Familie beispielsweise auf langfristige Eignung und Erscheinungsbild des Gebäudes gepocht. „Letztlich war dies eine weise Entscheidung“, räumt Fenkl heute ein.

„Je kleiner das Unternehmen ist, desto wichtiger ist es, dass man einen persönlichen Kontakt hat“, sagt Expertin Rau. Kandziora von Stihl bestätigt das: „Vorstand und Familie treffen sich mehrmals im Monat“, erzählt er. „Auch gemeinsame Essen finden regelmäßig statt.“

Seiner Ansicht nach können Fremdmanager aus der Not auch eine Tugend machen: „Insbesondere zu Anfang betrachtet man ja das Unternehmen noch mit der Brille eines Außenstehenden“, sagt Kandziora. So erkenne man „Dinge mit Verbesserungspotenzial, die die langjährigen Mitarbeiter schon gar nicht mehr sehen“.

[dpa](#)

© 2013 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.