
Immer nur zweite Reihe

Die Grenzen zwischen *Fremdgeschäftsführer* und Familiengesellschafter sind klar gezogen. Der Eigentümer behält das letzte Wort. Angestellte Manager müssen starke *Persönlichkeiten* sein, um damit klarzukommen. Worauf lassen sie sich ein?

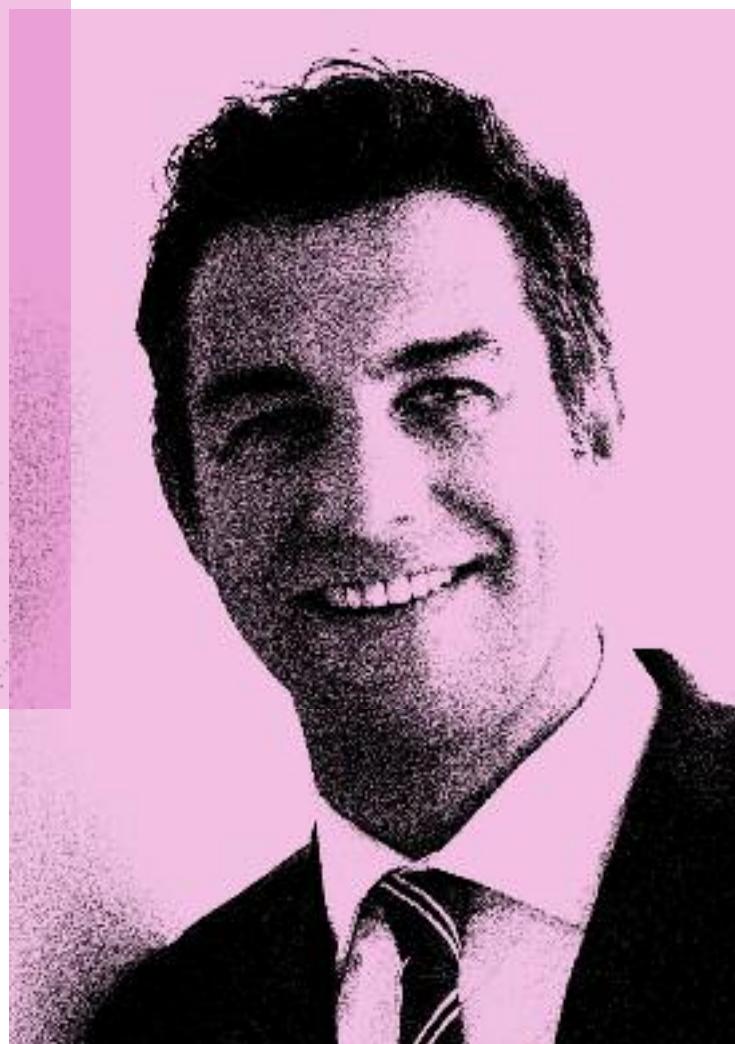
VON PETRA GESSNER

Ach, mach doch, was du willst. Ich bin ja nur der Eigentümer.“ Bernd Jacke erinnert sich genau an diesen Satz. Er hatte sich mit Claus Wisser, Gründer und Eigentümer der WISAG, auseinandergesetzt, und die beiden konnten sich bei einer Frage nicht einigen. Deutlicher hätte es Claus Wisser nicht sagen können: Die Eigentumsverhältnisse bestimmen darüber, wer in seinen Entscheidungen wie weit gehen darf. Respekt vor dem Eigentum lautet die Maxime. Grenzüberschreitung wird nicht gern gesehen. Das Verhältnis zwischen Claus Wisser und Bernd Jacke, ehemaliger CEO von WISAG, ist freundschaftlicher Natur. Die

beiden kennen sich seit mehr als 20 Jahren, sie duzen sich. Unter der Leitung von Jacke hat sich der Gebäudedienstleister in Frankfurt am Main in fünfzehn Jahren zu einem Milliardenkonzern entwickelt. Fünfzehn Jahre lang hat er an der Seite des fast Zwei-Meter-Mannes gearbeitet. Jacke als Vorsitzender der Geschäftsführung, Wisser als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Dass die Grenzen allerdings in diesen Funktionen verschwimmen, daraus macht Wisser keinen Hehl. „Ich bin ein stark operativer Beirat.“ Jacke hat tagein, tagaus erfahren, was es heißt, mit einem „sehr spontanen“ Eigentümer, der seinen eigenen Arbeits-



Das Babor-Team: Jutta Klein-Tebbe, Hauptgesellschafterin und Verwaltungsratsvorsitzende, und Michael Schummert, seit 2007 Geschäftsführer.



und Führungsstil mit „kreativem Chaos“ beschreibt, zusammenzuarbeiten. „Wenn er plötzlich in meinem Büro erschien, hat mich das zunächst unter enormen Stress gesetzt“, erinnert sich Jacke an seine Anfangszeit. Manchmal wollte Wisser nur einen Plausch halten, oft war ihm aber irgendetwas aufgefallen, das er „sofort und unbedingt“ besprechen und erledigt haben wollte. Irgendwann hat Jacke diese unangekündigten Besuche akzeptiert. „Dann habe ich meine Sekretärin gebeten, alle Termine für die nächsten drei Stunden abzusagen. Seitdem war ich entspannt, und wir konnten in aller Ruhe reden.“

„ Das Vertuschen vor dem Eigentümer gleicht einer Todsünde.

BERND JACKE, EHEMALIGER CEO, WISAG AG

Ortwin Nast hat auch immer eine offene Tür für die Gesellschafter. Seit über fünf Jahren ist er CEO beim Logistikkonzern HOYER, der erste familienfremde CEO in der Firmengeschichte überhaupt. Es ist aber nicht nur Thomas Hoyer,

zweite Generation und Vorsitzender des Beirats, der sich mal in den Türrahmen stellt, um ein paar Worte zu wechseln. Auch dessen Schwestern, gleichberechtigte Gesellschafterinnen, horchen mal rein. „Das ist in Ordnung“, findet Nast. „Es gibt viel, was man aus dem regelmäßigen Reporting nicht herauslesen kann.“ Dazu gehörten vor allem Strategievorhaben, wie zum Beispiel aktuell die „Optimierung des Portfolios“. HOYER wird eine Unternehmenseinheit veräußern und sucht gleichzeitig nach kleineren Unternehmen, um sie hinzuzukaufen. Da dürfe man sich ruhig zwischen Tür und Angel nach dem aktuellen Stand der Dinge erkundigen. >>



Das HOYER-Team: Thomas Hoyer (oben), Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats, und Ortwin Nast, seit 2006 CEO.

>> Dass die Türschwelle zum Büro des angestellten Managers für Eigentümer keine natürliche Grenze darstellt, ist nicht ungewöhnlich. „Es würde mich einfach ärgern, wenn ich keine Informationen bekäme“, sagt Jutta Klein-Tebbe, Hauptgesellschafterin des Kosmetikherstellers Dr. Babor GmbH & Co. KG und Verwaltungsratsvorsitzende. Daher liegt ihr Büro genau neben dem des Geschäftsführers Michael Schummert.

Das Bedürfnis, aus erster Hand zu erfahren, wie das Geschäft läuft, ist bei Eigentümern naturgemäß groß. Auch wenn Manager dies verstehen, kann dieses Informationsbedürfnis befremdlich wirken. Bernd Jacke kann ein Lied davon singen. Claus Wisser habe oft einfach so angerufen und gefragt, wo Jacke denn gerade sei, was er gerade treibe. Jackes erste Reaktion: Der leidet unter Kontrollwahn. „Aber so ist



es nicht“, sagt er heute. „Das ist die Neugierde des Gründers, der einfach wissen will, wie sich seine Firma, sein ‚Baby‘ weiterentwickelt.“ Nast formuliert ähnlich: „Thomas Hoyer macht keinen Performancecheck, sondern hat den Wunsch, einbezogen zu werden.“

Andersherum ist eine Grenzüberschreitung allerdings weniger akzeptabel. Das sieht man zum Beispiel beim Thema Auftritt in der Öffentlichkeit. Der Eigentümer gibt den Lebensstil vor, gibt vor, wie viel Statussymbolik erlaubt und wie viel Bescheidenheit erwartet wird. Die Führungscrew um Bernd Jacke war einst in das klassische Fettäpfchen getreten: Sie flog Business Class, Wisser hatte unangekündigt den gleichen Flug gebucht, aber Economy Class. „Ich gehe dann mal nach hinten weiter“, waren Wissers einzige Worte hierzu. Gabriela Jaecker kennt solche Situationen:

„Da Sparsamkeit eine Tugend für viele Familienunternehmer ist, sollte der Fremdgeschäftsführer die notwendige Sensibilität und Kostenbewusstsein mitbringen“, sagt die auf Familienunternehmen spezialisierte Personalberaterin. „Der beste Kandidat für das Unternehmen muss nicht der beste für die Familie sein.“

Selbstkritik üben

Allerdings ist die natürliche Zurückhaltung des Fremdmanagers nicht auf ewig dehnbar. Lässt der Gesellschafter sein Ego zu stark heraushängen, wird eine Zusammenarbeit auf Dauer nur schwer funktionieren. „Wir leben in einer Schicksalsgemeinschaft. Ich kann nicht machen, was ich will. Mein Unternehmen braucht den besten Mann an der Spitze“, sagt Claus Wisser.

Es ist dieses Abhängigkeitsverhältnis, das beide Seiten dazu auffordert, den nötigen Respekt vor den Grenzen des anderen zu wahren. Nicht nur der Manager, auch der Gesellschafter muss sich zurücknehmen. Dazu zählt die Fähigkeit, die eigenen persönlichen Grenzen zu erkennen. Thomas Hoyer hatte den Familienkonzern viele Jahre geleitet. Um die Jahrtausendwende herum redete der damalige Vorsitzende des Beirats Tacheles. Hoyer erinnert sich genau an seine Worte: „Herr Hoyer, Sie waren in den vergangenen

Jahren der Richtige für das Unternehmen. Sie machen das, was Ihnen Spaß macht und was Sie gut können, Sie sind der größte Motivator. Jetzt braucht das Unternehmen aber einen anderen Geschäftsführer.“ Natürlich sei er zunächst pikiert gewesen, so Hoyer. „Aber der Mann hatte recht. Unsere Zahlen waren nicht gut. Finanzen, Steuern – das interessiert mich alles nicht. Budgetsitzungen sind zum Beispiel ein Alptraum für mich.“ Auch Wisser sah ein, dass er das Unternehmen in seinem Wachstum nicht mehr allein führen konnte. „Irgendwann brauchte ich ein Controlling und vor allem jemanden, der strukturiert an die Dinge herangeht. So was kann ich nicht, das liegt mir einfach nicht. Außerdem lasse ich mich zu sehr von meinen Emotionen leiten.“

Fremdmanager gleichen die Schwächen der Firmeninhaber aus. Nast, von dessen „messerscharfen Analysen“ sich Hoyer sehr beeindruckt zeigt, hat die Organisationsstrukturen zentralisiert und Kosten gesenkt. Er arbeitete ein Strategiepapier aus, in dem das Unternehmensportfolio auf seine Grundfesten überprüft und optimiert werden soll. Bernd

„Ich bin ein stark operativer Beirat.“
CLAUS WISSEN, VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS, WISAG AG

Jacke hat gemeinsam mit Claus Wissers Sohn das wuchernnde Unternehmen in Strukturen überführt, die schließlich auch ein Wachsen über Akquisitionen möglich machten. Dabei kümmerte sich Jacke um Mitarbeiter und Kommunikation, Michael Wisser um die Finanzen. Michael Schummert führt Babor seit 2007, hat die Marke modernisiert und profiliert und treibt seitdem die Internationalisierung voran. Neue Vertriebskonzepte werden entwickelt, um nach Indien, Brasilien und China zu expandieren. „Unsere Marke war außerdem ein bisschen verstaubt“, sagt Klein-Tebbe. „Wir brauchten neuen Schwung. Ich gehöre der Generation über 60 an. Mir fällt es manchmal schwer, mich für aktuelle Trends zu begeistern. Fernöstliche Massagen mag ich persönlich zum Beispiel gar nicht“, sagt sie. „Aber hier liegt großes Wachstumspotential. Wir müssen hierfür Produkte entwickeln.“

Eigentümer reden immer mit

Die Manager entwickeln die Unternehmen weiter. Trotz ihrer (offiziellen) Unabhängigkeit im operativen Geschäft nehmen sie Rücksicht auf das, was den Eigentümern wichtig ist, auf deren Steckenpferde. Klein-Tebbes Herz schlägt für Produktneuheiten. In der Anwendungstechnik, dem Testzentrum für neue Produkte, hat sie schon zu Zeiten ihres Vaters im weißen Kittel gearbeitet. Bis heute probiert sie jedes neue Produkt auch persönlich aus. Sie mischt in Diskussionen mit dem Management mit. Das ist offiziell zwar >>

Der Beirat im Mittelstand – sinnvoller Sparringspartner für Gesellschafter und Geschäftsführung

6. Juli 2011, 16–18 Uhr, Schlosshotel Weyberhöfe in Sainauf (Nähe Frankfurt am Main)

Beiräte können in Familienunternehmen viel Gutes Bewirken, wenn sie denn in Struktur und Funktion wohlgedacht und richtig besetzt sind. Am 6. Juli diskutiert Dr. Christoph Achenbach, selbst langjähriges Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten von Familienunternehmen, Erfolgsfaktoren, Chancen und Nebenwirkungen bei der Einrichtung und Neukonzeption eines Beirates. Stephan Schwarz, Gesellschafter des Familienunternehmens GRG Service Group, und Clemens van den Berg, Beiratsvorsitzender der GRG Service Group (Gebäudedienstleister mit über 3.000 Mitarbeitern), berichten von ihren Erfahrungen.

Bei Interesse melden Sie sich bitte bei:

redaktion@wirmagazin.de oder info@bfun-online.de

Deutsch-Arabischer Familienunternehmerkongress im Oman

22.–24. Oktober 2011, Muskat Oman

Bereits zum dritten Mal findet in diesem Jahr der deutsch-arabische Familienunternehmerkongress statt. Unter dem Titel „The Owners Forum Middle East“ treffen sich deutsche und arabische Familienunternehmen im Oman. Während Tag 1 typischen Familienunternehmerthemen gewidmet ist, geht es am zweiten Tag vor allem um „Responsible Investments“. Unter den Referenten sind neben Familienunternehmern auch Wissenschaftler der Universitäten Wharton Business School, Harvard Business School, Yale University, INSEAD und London School of Economics.

Schirmherren sind in diesem Jahr Dr. Simone Bagel-Trah, Aufsichtsratsvorsitzende der Henkel AG & Co. KGaA, H.E. Khalil Bin Abdullah Al-Khonji, Vorsitzender der Omanischen Industrie- und Handelskammer, sowie Samih O. Sawiris, Gründer und CEO der Orascom Development Holding, einer der weltweit größten Immobilienentwicklungsgesellschaften.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.iife.de

>> nicht mehr ihr Bereich, aber sie macht es trotzdem. Und sie darf.

Auch Bernd Jacke weiß genau, was Wisser wichtig ist: die Kunden und die Mitarbeiter. Jacke erinnert sich an eine Sitzung der Führungskräfte, in der es um die interne Organisationsstruktur ging und in der natürlich auch ein paar Charts aufgelegt wurden. Wisser verließ nach kurzer Zeit den Raum, drehte sich kurz um und sagte: „Also, ICH gehe jetzt zum Kunden.“ Wisser habe latent die Sorge, seine Crew würde vor lauter Organisieren die Kunden vergessen.

„Finanzen, Steuern – das interessiert mich alles nicht. Budgetsitzungen sind zum Beispiel ein Alptraum für mich.“

THOMAS HOYER, BEIRATSVORSITZENDER, HOYER GROUP

“

Das Zusammenleben von Inhaber und Geschäftsführer ist geprägt von gegenseitiger Rücksichtnahme und Respekt. Vor allem aber lebt das Miteinander vom Erspüren der Grenzen und ihrer Dehnbarkeit. Beide Seiten ändern nichts an den Marotten des anderen. Toleranz hilft, damit zu leben. Das große Zauberwort heißt Vertrauen. Das baut sich nur langsam auf, über viele manchmal auch mühsame Jahre. Dabei

scheint beiden Seiten bedingungslos das Wichtigste zu sein, dass man nie, nicht ein einziges Mal etwas hinter dem Rücken des anderen tut. So darf der Eigentümer nicht die Autorität des CEO untergraben. „Wenn ich die Treppe bei uns hinunterlaufe, möchten mindestens fünf Leute gleichzeitig von mir verarztet werden. Die muss ich konsequent zu den Verantwortlichen schicken“, sagt Thomas Hoyer. Ein gängiges Problem. „Die Mitarbeiter testen und finden schnell heraus, in welchen Belangen sie sich noch an den Eigentümer wenden, obwohl die Verantwortlichkeit längst bei seinem Manager liegt“, sagt Otto Werner Obermaier von der Personalberatung Spencer Stuart.

Umgekehrt muss auch der Fremdgeschäftsführer eine klare Linie verfolgen. Obermaier rät: „Um Vertrauen zu schaffen, sollte Negatives sofort auf den Tisch des Eigentümers kommen. Der Manager darf nicht in die Defensive geraten.“ Bernd Jacke weiß, dass man vor allem schlechte Nachrichten besser früher als später kommunizieren sollte. „Das Vertuschen vor dem Eigentümer gleicht einer Todsünde. Der Eigentümer findet es sowieso heraus.“ Jacke hat auch gelernt, dass – wenn es mal Hiobsbotschaften gibt – Claus Wisser anpackt, um den Karren mit aus dem Dreck zu ziehen. „Ich kann mich auf ihn zu hundert Prozent verlassen. Das stärkt ungemein.“

Enger Austausch

Zum Vertrauensaufbau gehört auch, einfühlsam mit Kritik umzugehen. „Claus Wisser hat mich anfangs behandelt, als sei ich gar nicht da“, sagt Jacke. Zunächst habe Jacke seinen Unmut über Faxe kundgetan. Darauf folgten sonntägliche Gespräche, um Ärger und Frust aus dem Weg zu räumen. Die eigene Unfehlbarkeit zu erkennen ist nicht einfach für

langjährige Firmenchefs und Patriarchen. Wer kritisiert schon den Chef? Da verliert man über die Jahre an Bodenhaftung. Wisser hat das gespürt. Er habe Jacke einmal zugeufen: „Ich bin nicht einfach, das weiß ich. Aber wenn du mal die Nase voll hast von mir, dann gib mir wenigstens die Chance, die Sache aus dem Weg zu räumen.“ Das habe ich als Vertrauensbeweis verstanden“, sagt Jacke.

Jacke und Wisser telefonieren heute noch jeden Sonntag. Jacke ist dem Unternehmen weiterhin als Berater verbunden, nachdem er mit 61 Jahren aus der Geschäftsführung ausgeschieden ist und die Führung an den Nachfolger Michael Wisser übergeleitet hat. ■



Das WISAG-Team: Claus Wisser (oben), Gründer, Mehrheitseigner und Aufsichtsratschef, und Bernd Jacke, seit 1994 in der WISAG-Gruppe aktiv und von 1999 bis 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung.

