

30.07.2014 - 11:22

## Führung

### Der Neue kann das nicht

**Wenn Fremdmanager in ein Familienunternehmen einsteigen, müssen sich beide Seiten auf einiges gefasst machen. Inzwischen gibt es Profis, die bei der schwierigen Integration helfen.**

Als das heutige Webasto-Aufsichtsratsmitglied Franz-Josef Kortüm vor 20 Jahren seine Karriere im Unternehmen begann, war es ein wenig so, als sei ein Bote eingestellt worden. Ein Bote schlechter Neuigkeiten. Kortüm, schon damals einer der klangvolleren Namen im deutschen Managementwesen, wusste, dass die erste große Aufgabe eines Managers in einem Familienunternehmen darin besteht, Vertrauen zu gewinnen. „Und das bedeutete für mich immer, totale Offenheit zu zeigen. Auch eigene Fehler zuzugeben“, erinnert sich Kortüm. „Ich habe immer auch die schlechten Nachrichten selbst überbracht.“ Zu Kortüms Schaden sollte seine Politik nicht sein: Vier Jahre nach Antritt wurde er 1998 Vorstandsvorsitzender. Vor zwei Jahren wechselte er in den Aufsichtsrat.

Kortüm, 63 Jahre alt, kennt Familienunternehmen seit Kindertagen, sein Vater besaß eine eigene Spedition, in der der Sohn mitarbeitete. Das waren gute Erfahrungen. Zu den schlechteren gehörte das Aufeinandertreffen mit Ferdinand Piëch, dem mächtigen Spross der Volkswagen- und Porsche-Familie. Kortüm musste in den frühen 90ern als Audi-Chef gehen, Piëch wollte es so. Kortüm ist Profi genug, kein böses Wort über diese Zeit zu verlieren. Aber sein Wissen darum, dass es für Manager, die neu in ein Familienunternehmen einsteigen, schnell haarig werden kann, verdankt er zu nicht geringem Teil diesen Erfahrungen. „Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung in Familienunternehmen, viel wichtiger als bei Publikumsgesellschaften“, sagt Kortüm. „Der Manager muss Vertrauen schaffen, die Eigentümerfamilie muss Vertrauen fassen. Das ist für beide Seiten der Erfolgsgarant.“ Kortüm spricht viel von Vertrauen.

Der Unterschied zwischen der Spedition des Vaters und dem 10.000-Leute-Betrieb Webasto ist dabei kein grundsätzlicher, sondern eher ein gradueller. In fast jedem Familienunternehmen, sei es noch so groß, gebe es „fast immer eine dominante Figur im Hintergrund, einen starken Treiber“, sagt Kortüm. Mit dem muss ein Manager, der neu an Bord geht, klarkommen. Es stellen sich dann Fragen, die sich sonst nicht stellen. Welcher Dienstwagen ist der richtige, welcher zu protzig? Wer schneidet die roten Bänder durch, wenn eine neue Fabrikhalle in Betrieb genommen wird? Wie geht man mit dem Sohn des Chefs um, der in der Firma beschäftigt und eigentlich doch nur ein Angestellter ist?

### Entscheidung für Fremdmanager

Familienunternehmen setzen immer häufiger auf Fremdmanager, das Konfliktpotenzial steigt. Davon jedenfalls ist Tom-Arne Rösen überzeugt, er ist geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Seit vier Jahren bildet er an seiner Universität Masterstudenten im Studiengang Family Business Management aus. Für Unternehmer gibt es Kurse, in denen es unter anderem um langfristige Firmenstrategien geht und um die Formulierung von „Familienverfassungen“. Über mangelnde Nachfrage kann sich Rösen nicht beschweren.

Dafür gibt es viele Gründe. „Es ist heute nicht mehr selbstverständlich, dass ein Familienmitglied den stressigen Job eines Geschäftsführers übernehmen will“, sagt Rösen. „Zudem sind Firmen, auch des Mittelstands, heute oft auf hochspezialisierte Experten als

Manager angewiesen. Und die Wahrscheinlichkeit, dass sich der beste Kandidat in den eigenen Reihen findet, ist nicht sehr groß.“ Manche Eigentümerfamilie geht dann einen gewagten Kompromiss ein und setzt auf einen ungeeigneten Manager, nur weil in seinen Adern gleiches Blut fließt. „Es gilt in manchen Familien noch die Auffassung, dass ein Externer immer die schlechtere Wahl ist. Das ist aber hochriskant und oft existenzgefährdend.“

Wohl eines der spektakulärsten Beispiele der letzten Jahre ist das Unternehmensimperium der Schickedanz`. 1927 gründete Gustav Schickedanz das Versandhaus Quelle, er war damit nichts anderes als ein Visionär seiner Zeit, der sein Unternehmen über Wirtschaftskrise und Weltkrieg retten konnte. Bis zu seinem Tod 1977 leitete Schickedanz es, dann übernahm die Witwe. Visionäres hatte Quelle da schon seit Jahren nicht mehr zu bieten. Das änderte sich auch nicht, als Grete Schickedanz 1983 ihr Amt niederlegte und fortan ihr Schwiegersohn Quelle leitete. Bis 1997, inzwischen hatte der zweite Mann der Tochter Madeleine den Chefsessel besetzt, war Quelle ein Familienunternehmen im herkömmlichsten Sinne – und endgültig ein Auslaufmodell. Wenig später fusionierte Quelle mit Karstadt, 2009 ging die Quelle GmbH in die Insolvenz. Heute gehören die Namensrechte dem Otto-Konzern, Madeleine Schickedanz, einst reichste Frau Deutschlands, besitzt nur noch einen Bruchteil ihres Vermögens.

### **Reibungen sind wahrscheinlich**

Zu welchem Zeitpunkt bei Quelle falsche Führungsentscheidungen gefällt wurden und ob es ein externer Manager besser hinbekommen hätte – man weiß es nicht. Es drängt sich aber der Gedanke auf, dass die Schickedanz auf externe Manager in der Unternehmensführung verzichteten, weil sie, so absurd das im Nachhinein erscheint, das Risiko scheuten. Professor Rösen: „Oft wissen die Familien nur, was sie nicht wollen.“ Und machen es dann lieber gleich selbst.

Das ist durchaus nachvollziehbar. Es ist ja tatsächlich sehr wahrscheinlich, dass es mit einem Neuen an Bord Reibungen geben wird, zumal, wenn ein Patriarch Jahrzehnte lang das Steuer in der Hand hielt. „Deshalb auf externe Nachfolger zu verzichten, ist da aber der falsche Schluss. Vielmehr geht es darum, die Übergabe gut vorzubereiten“, sagt Rösen. Zum Beispiel mit einer Familienverfassung. „Darin müssen klare Erwartungen ans Management formuliert werden. Und Regeln, welchen Einfluss der Beirat und die Familie haben, und wo sie sich zurückhalten.“

Die Verfassung ist das große Ganze im Vorfeld einer Übergabe. Sie ist viel wert, aber nur, wenn sehr viel Zeit in die Suche nach einem Externen investiert wird. Zeit, in der viele Familienunternehmer in Deutschland mittlerweile den Berater Karsten Schween an ihre Seite nehmen. Schween arbeitet für INTES, eine Beratungsagentur für Familienunternehmen, „ganzheitlich“, so wirbt INTES. „Wenn bei der Nachfolgesuche keine klaren Parameter vorhanden sind, dann ist ein Konflikt vorprogrammiert“, sagt Schween, „vor allem bei Erstbesetzungen“. Ohne Vertrauen funktioniert es nicht, sagt auch er. Weil zwei konträre Vorstellungen von guter Unternehmensführung aufeinander trafen. „Für die Familie hat Stabilität absolute Priorität, erst dann geht es um Rentabilität und zuletzt um Wachstum. Ein Manager hat oft die gleichen Ziele, bloß in umgekehrter Gewichtung.“ Sagt der Neue, „ich mache euch reich“, hört die Familie, „ich fahre eure Firma an die Wand“. Mit einer klaren Inhaberstrategie und einer Familienverfassung müsse also zunächst Einigkeit über die Ziele hergestellt werden.

### **Bewerbungsgespräch mit privaten Einblicken**

Ein Anfang, mehr nicht. Am wichtigsten sei es, eine Bindung zwischen den neuen Partnern herzustellen. „Die wenigsten Externen scheitern schließlich an fachlichen Mängeln, sondern daran, dass die persönliche Chemie nicht stimmte und dadurch Misstrauen entstand.“ Das setze meist eine fatale Abwärtsspirale in Gang. „Die Familie kontrolliert den Manager, der verliert die Lust, und die Familie fühlt sich im Misstrauen bestätigt.“ Sollte man das

Bewerbungsgespräch also besser bei einem Bier als in der Firmenzentrale abhalten? Durchaus, sagt Schween, auch wenn es mit einem Bier wohl nicht getan ist. „Es sind viel mehr als drei Gespräche nötig, um ein Gefühl füreinander zu kriegen.“ Schween rät dazu, auch ein gemeinsames Treffen mit den jeweiligen Ehepartnern zu organisieren. „Da kriegt man einen guten Eindruck, wie der Gegenüber so lebt, was seine Werte sind“.

Dass die weichen Faktoren bei der Auswahl von Fremdmanagern unterschätzt werden, zeigt eine

#### [Studie](#)

deutlich, die das Institut für Mittelstandsforschung der Uni Mannheim zusammen mit dem Beratungsbüro Gabriele Jaeger erstellt hat. 42 Unternehmen wurden befragt. Ergebnis: Ausschlaggebend für die Zufriedenheit mit einem Externen sind die soziale Kompetenz, die Persönlichkeit und Loyalität. Fachliche Kompetenz sah nur jeder zehnte Befragte als entscheidend an. Bei der Einstellung von Fremdmanagern hingegen war mit Abstand das Wichtigste: die Fachkompetenz. Wissen Familienunternehmer also nicht, was sie wollen? Das nicht, sagt Karsten Schween, aber: „Sie schauen nur oft auf das Naheliegendste, den Lebenslauf. Das reicht aber nicht aus, wenn man sein Lebenswerk in fremde Hände gibt.“

Als Plädoyer für die reine Bauchentscheidung sollte das freilich nicht verstanden werden. „Die wichtigste Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen ist natürlich der Erfolg des Unternehmens.“ Daran will Franz-Josef Kortüm, der Webasto-Aufsichtsrat, dann am Ende doch noch einmal erinnern. Mit seinen 63 Jahren ist sein Fundus an Erfahrungen in Familienunternehmen groß. Und durchaus, betont Kortüm, sei auch ein Zuviel an Nähe zwischen Familie und Manager möglich. Es gehe um die „richtige Distanz“, die zu finden nicht immer leicht sei. Denn auch das gehöre zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit: Akzeptieren zu können, dass man eben Teil der Familie ist.

von Thomas Trappe

---