

PASSGENAUE
FÜHRUNG
FÜR FAMILIEN-
UNTERNEHMEN

WAHL MANAGE MENT GEWINNT

Marc
Konieczny,
Marc
Viebahn



campus

Marc Konieczny
Marc Viebahn

WAHLMANAGEMENT GEWINNT

**Passgenaue Führung
für Familienunternehmen**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Über das Buch

Die Besetzung von Top-Führungspositionen in Familienunternehmen ist eine besondere Herausforderung: Da sie selten allein aus der Familie heraus besetzt werden können, sind die Unternehmen auf Spitzenkräfte von außen angewiesen. Die Suche nach externem Führungspersonal ist allerdings kein leichtes Unterfangen.

Damit Unternehmerfamilien in dieser komplexen Gemengelage zielsicher Kandidatinnen und Kandidaten finden und auswählen können, haben Marc Konieczny und Marc Viebahn das Sinfonie-Konzept entwickelt. Mithilfe von sieben Erfolgsfaktoren wird genau die passende Führungskraft ermittelt, der die Inhaberinnen und Inhaber das eigene Lebenswerk anvertrauen können. So wird aus »Fremdmanagement« das, was einem Familienmitglied am nächsten kommt: »Wahlmanagement«.

INHALT

WAHLMANAGEMENT: EINE BEREICHERUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

WARUM DIE FÜHRUNG EINES FAMILIENUNTERNEHMENS NICHT »FREMD« SEIN SOLLTE

WARUM EIN BUCH ÜBER FÜHRUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

AUS FREMDMANAGEMENT WIRD WAHLMANAGEMENT

Wahlmanager der Unternehmerfamilie

Wahlmanagement ist eine strategische Chance für Unternehmen

Familienunternehmen sind eine Chance für Spitzenkräfte

Risiken – die andere Seite derselben Medaille

Vier typische Fallstricke

Sieben Erfolgsfaktoren führen zum Wahlmanagement

Wahlmanagement ist wie eine gute Sinfonie

ROLLEN UND REGELN

Rollenverständnis schaffen

Regeln als Rahmen der Zusammenarbeit

FACHKOMPETENZ

Branchenkompetenz

Funktionskompetenz

Situationskompetenz

Welche Kompetenzen werden konkret benötigt?

LEADERSHIP

Weitsicht

Umsetzungsstärke

Führung im engeren Sinne

CHARAKTER

Intelligenz

Initiative

Integrität

Wie der Charakter nicht sein sollte - die dunkle Triade

Die Paradoxie des Wahlmanager-Charakters

CHEMIE

Das Inselmodell

Offensichtliche Gemeinsamkeiten wahrnehmen

Motive, Werte, Habitus - hintergründig Verbindendes entdecken

Neue Gemeinsamkeiten aufbauen

Bei Unterschiedlichkeit Brücken bauen

Zwischenmenschliche Chemie und Diversität Schnelltest Chemie

BEGLEITUNG

- Unterschiedliche Kompetenzprofile
- Differenzierte Einsatzfelder
- Besondere Stellung des Beirats
- Der passende Personalberater

PROZESS

- Die Planung
- Die Suche und Auswahl
- Das Pre- und Onboarding

WAHLMANAGEMENT GEWINNT!

MIT PROFESSIONELLEM BEIRAT ZUM WAHLMANAGEMENT

WAHLMANAGEMENT ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DEN PERSONALBERATER

ANHANG 1: FALLBEISPIEL POHLMANN GMBH

- Das Unternehmen
- Die Unternehmerfamilie
- Das Management
- Die Begleitung
- Die Kandidaten

ANHANG 2: STATUS QUO DER POHLMANN GMBH

8-Felder-Konzept

ANHANG 3: PROFIL DER POHLMANN GMBH UND DES KANDIDATEN

ANMERKUNGEN

Warum ein Buch über Führung für Familienunternehmen?

Aus Fremdmanagement wird Wahlmanagement

Rollen und Regeln

Fachkompetenz

Leadership

Charakter

Chemie

Begleitung

Prozess

Wahlmanagement gewinnt!

LITERATUR

DANKESWORTE

ÜBER DIE AUTOREN

REGISTER

WAHLMANAGEMENT: EINE BEREICHERUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Von Franz Kaldewei, in vierter Generation Geschäftsführender Gesellschafter der Franz Kaldewei GmbH & Co. KG, Ahlen

Das Familienunternehmen Kaldewei existiert seit über 100 Jahren. Aus einem Ende des Ersten Weltkriegs gegründeten Handwerksbetrieb ist der europäische Marktführer für Badewannen, Duschwannen und Waschbecken aus Stahl-Emaille geworden. Kaldewei verfügt heute über 12 Tochtergesellschaften und vertreibt seine Produkte in mehr als 80 Ländern. Für die Zukunft hat Kaldewei sich vorgenommen, Luxus und Nachhaltigkeit auf ideale Weise zu verbinden und damit zur werthaltigsten Marke im Bad zu werden.

Wie bei vielen anderen Unternehmerfamilien war auch bei Kaldewei mit dem erfolgreichen Wechsel in die vierter Generation die Fortführung des Lebenswerks von drei prägenden Unternehmergegenerationen verbunden. Durch den gelungenen Übergang sollte unser Familienunternehmen nicht nur erhalten, sondern auch dynamisch weiterentwickelt werden. Es entsprach unserem Verständnis, dass ein Familienunternehmen seine Kraft und Wettbewerbsfähigkeit nur erhält, sofern Gesellschafter operativ tätig sind und Gewinne reinvestiert werden. Daher war eine innerfamiliäre Nachfolge in die Position des Gesellschafters zwangsläufig mit der tatsächlichen Leitung des Unternehmens verbunden.

Die familieninterne Nachfolge war allerdings mehr als nur die Übertragung der Unternehmensanteile. Mit ihr verband sich die Erwartung, die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens zu tragen und Werte wie Risikobereitschaft, Leistungsbereitschaft und Leidensfähigkeit sowie Demut und Bescheidenheit hochzuhalten. Nicht nur der Umgang mit Risiko und Herausforderung, sondern insbesondere auch unternehmerische Kreativität, das Streben nach Erfolg sowie die Zufriedenheit über das Erreichen ambitionierter Ziele muss Teil der eigenen Persönlichkeit sein, um ein langfristig erfolgreicher, zufriedener und gesunder Unternehmer sein zu können - schließlich ist jedem potenziellen Nachfolger klar: In Unternehmerfamilien bilden Unternehmen und Unternehmer eine Schicksalsgemeinschaft. Jede Generation ist dabei ein Zwischenglied und folgt erfolgreichen Persönlichkeiten mit dem Ziel, am Ende des eigenen Schaffens als zufriedener Unternehmer ein zukunftsfähiges Unternehmen in die Hände einer optimistischen, ambitionierten Nachfolgegeneration zu legen.

Bei Kaldewei bilden gemeinsame Ziele und Werte wie Vertrauen und Akzeptanz essenzielle Grundpfeiler des erfolgreichen Miteinanders der verschiedenen Unternehmertypen. Unternehmerisches Handeln lebt jedoch nicht von Absichtserklärungen, sondern von Taten. Die stetige Neuerfindung und Realisierung eines Sustainable Competitive Advantage als ein Alleinstellungsmerkmal steht im Zentrum des unternehmerischen Wirkens. Das Streben, die eigene Marktstellung auszubauen und neue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden, führt zwangsläufig dazu, alte Strategien und bekannte Vorgehensweisen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu adaptieren oder gar zu streichen. Der faktenbasierte und respektvoll ausgetragene Konflikt ebnet dabei den Weg zu

mehr Klarheit und guten Entscheidungen. Der Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung in der Umsetzungsphase war und ist für unsere Familie die Grundlage der innerfamiliären Zusammenarbeit und des Rollenverständnisses, welches einer eindeutigen Aufgabenverteilung zugrunde liegt. Seitdem ich die Verantwortung in unserem Familienunternehmen übernommen habe, treibe ich die Weiterentwicklung des Unternehmens mit dem gleichen Grundsatz voran - er bewährt sich auch in unserer Zeit des radikalen Wettbewerbs.

Der Prozess der Schöpferischen Zerstörung im Schumpeter'schen Sinne ist zwar bereits vor knapp 80 Jahren erdacht worden, hat aber nie mehr Dynamik entfaltet als zur heutigen Zeit. Wettbewerb ist heute weit mehr, als in einer gegebenen Arena mit eher inkrementellen Verbesserungen über Jahrzehnte die Konkurrenz immer wieder zu schlagen. Spätestens seit der Digitalisierungswelle werden traditionelle Unternehmen durch disruptive, strukturzerstörende Geschäftsmodelle besonders herausgefordert. Aufgrund des Markteintritts dieser innovativen Firmen, die mit radikalen Business-Modellen schnell Marktanteile gewinnen, sind Familienunternehmen doppelt gefordert. Es bleibt ihre Kernaufgabe, innerhalb bestehender Branchenstrukturen das eigene Leistungsangebot dynamisch weiterzuentwickeln, um den Erwartungskorridor der Kunden nicht zu verlassen. Unbedingte Kundenorientierung und hohe Innovationsgeschwindigkeit sind hier Grundvoraussetzungen. Darüber hinaus gilt es aber, werthaltige digitale Geschäftsmodelle um den einzigartigen Unternehmenskern herum zu entwickeln, welche digitale Angreifer erfolgreich abwehren und auch zukünftige Kundengenerationen binden.

Die digitalen Angreifer - häufig schnell wachsende junge Unternehmen und Start-ups - steuern ihre Unternehmen

mit einer konträren Philosophie. Der rasante Unternehmensaufbau wird häufig mit dem Gedanken an einen späteren, finanziell äußerst lukrativen Exit betrieben. Auf dem Weg dahin wird die Unternehmenssubstanz maximal belastet und nur über externe Kapitalzufuhr erhalten. Der Blick auf positive Geschäftsergebnisse weicht der Fixierung auf Wachstum um jeden Preis. Für einen deutschen Mittelständler ist dieser Ansatz vom Grunde her ausgeschlossen, da es hier explizit darum geht, kontinuierliche Gewinne zu erzielen und das Familienunternehmen mit viel Substanz an nachfolgende Generationen weiterzugeben.

In diesem Spannungsfeld sind die Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter eines langfristig orientierten Familienunternehmens besonders hoch. Erst eine Unternehmens- und Führungskultur, die auf einem kongruenten Wertekanon basiert und durch einen relevanten Unternehmenssinn die intrinsische Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter weckt, macht das Unternehmen langfristig zukunftsorientiert. Zudem ist die Führung eines erfolgreichen Familienunternehmens schon lange kein Einzelsport mehr. Sie ist vielmehr eine herausfordernde Teamarbeit, die nicht durch den Unternehmer allein, sondern Hand in Hand mit fähigen Führungskräften jenseits der Familie umgesetzt werden muss.

Gemeint sind Wahlmanager, die die Verantwortung für das Ergebnis anerkennen und nicht das Risiko scheuen, durch ergebnisverantwortliches Handeln ihre eigene Karriere an den Erfolg von Unternehmensprojekten zu heften. Sie sind die richtigen Partner, um eine Vision und Strategie für die Zukunft zu entwickeln und insbesondere auch erfolgreich umzusetzen. Hier gibt das vorliegende Buch eine sehr gute und praxisnahe Anleitung dazu, wie diese Personen zu finden, zu motivieren und auszuwählen sind, und wie der Unternehmer selbst diesen Prozess

erfolgreich führt. Nicht zuletzt müssen aber auch das eigene Unternehmen und die Unternehmerfamilie fähig und bereit sein, mit familienexternen Geschäftsführern zu arbeiten – es muss »wahlmanagementfähig« sein. Früher fehlten auch in unserem Unternehmen die entsprechenden Strukturen und Entscheidungsprozesse. Heute bin ich froh, diese zu haben, und gemeinsam mit meinem Wahlmanagement aktiv die Zukunft von Kaldewei gestalten zu dürfen. Gemeinsam arbeiten wir alle mit viel Energie und hoher Ambition an unserem Auftrag: der nächsten Generation ein gesundes und erfolgreiches Unternehmen zu überlassen.

WARUM DIE FÜHRUNG EINES FAMILIENUNTERNEHMENS NICHT »FREMD« SEIN SOLLTE

Von Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel, CEO, Biotronik SE & Co. KG

Ein gemeinsamer Wertekanon ist kein Privileg von Blutsverwandtschaft. Dies untermauert, dass familienfremdes Management bei der Führung eines Familienunternehmens nicht notwendigerweise »fremd« sein muss. Vielmehr gilt es, bei der gegenseitigen Auswahl für die Eigentümer das richtige Management und für einen Manager das passende Familienunternehmen auszuwählen. Aus diesem Grund ist es nicht nur passend, sondern mehr als angemessen, dass die Autoren die gewohnte Terminologie umschreiben und statt des gewohnten Begriffs »Fremdmanagement« als neuen Terminus technicus den Begriff »Wahlmanagement« einführen. Dieser impliziert darüber hinaus, dass das ausgesuchte Management das Management der Wahl ist und im Umkehrschluss auch für den Manager das Unternehmen der Wahl. Allein diese Begrifflichkeit verdeutlicht, dass vor der Anstellung eines externen Managers ein intensiver reflexiver Prozess auf beiden Seiten stattgefunden hat, um eben die richtige Wahl zu treffen.

Wer gleiche oder ähnliche Werte teilt, wird sich ohnehin nicht lange fremd bleiben. Beim Abgleich des Wertekanons stellen sich sehr schnell die so wichtige Vertrautheit und inhaltliche Nähe ein, die nötig sind, um als Gesellschafter und Management ein Familienunternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Vertrautheit ist zudem eine starke

Basis für Vertrauen, und Vertrauen ist die Grundlage allen Miteinanders, beruflich wie privat. Wer Vertrauen spürt und mit Vertrauen in die anvertrauten Menschen ein Unternehmen führt, wächst selbst und lässt Menschen wachsen. Dieses gemeinsame Wachsen ist die Basis herausragender Leistung und Leistungsfähigkeit und legt das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird eben ganz entscheidend von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium bestimmt. Hierbei haben sowohl das Management als auch das Aufsichtsgremium eine dienende Funktion gegenüber dem Unternehmen. Und es wird sehr bewusst das Unternehmen ins Zentrum der Argumentation gestellt und nicht die Gesellschafter per se. Das Unternehmenswohl muss Ziel und Kernpunkt aller Anstrengungen und Bemühungen sein, hinter denen sich alle Verantwortlichen versammeln müssen. Wenn es mit gemeinsamen Kräften gut gelingt, zum Wohle des Unternehmens zu arbeiten, dient man unmittelbar auch den berechtigten Interessen der Gesellschafter. Der Umkehrschluss trifft eben nicht notwendigerweise zu. Dies bedeutet, wenn sowohl Management wie Aufsichtsgremien versuchen, eventuell sogar gegenläufige Gesellschafterinteressen zu bedienen, muss dies nicht unbedingt zum Wohle des Unternehmens sein.

An das Wahlmanagement in einem Familienunternehmen werden hohe Anforderungen gestellt: Neben der Fähigkeit, sich auf einen gemeinsamen Wertekanon zu verständigen, gilt es für den Wahlmanager, die berechtigten Interessen aller Stakeholder im Blick zu behalten und gleichzeitig mit innerer Unabhängigkeit das Unternehmen verantwortungsbewusst, professionell und nachhaltig – in allen Facetten dieses Wortes – zukunftsfähig zu machen. Hierzu muss das Wahlmanagement mit größtmöglicher Sachbezogenheit entschlossen entscheiden und handeln.

Dies kann allerdings nur gelingen, wenn sich der Wahlmanager selbst kontinuierlich weiterentwickelt und seine innere Unabhängigkeit bewahrt. Nur so kann man der aktuell tiefgreifenden industriellen Transformation gerecht werden und den Unternehmenserfolg zukunftsfähig absichern.

Diese erforderliche Transformation, die in der aktuellen VUCA-Welt alle Industrien – wenn auch eventuell zeitversetzt oder mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten – erfasst, wird erfolgreich gemeistert, wenn neben der Überarbeitung des Geschäftsmodells auch die Unternehmenskultur zielorientiert und fokussiert weiterentwickelt wird. Dies impliziert, dass es gegebenenfalls auch erforderlich sein kann, Markenauftritt, Unternehmenswerte, Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit und die damit verbundene Unternehmenskultur anzupassen und zu modernisieren. Dies ist Management jenseits des rapportierbaren Zahlenwerks – aber wenn es richtig, zeitgemäß und zum Unternehmen passend durchgeführt wird, werden die Zahlen in positiver Art und Weise folgen und die erfolgreiche Unternehmensentwicklung dokumentieren. Um dies nochmals zu verstärken: Man sollte den positiven Effekt einer lebendigen und sich adaptierenden Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg keinesfalls unterschätzen. Auch dies kann und muss ein Wahlmanager in Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern leisten.

»Zukunft braucht Herkunft« – so hat der deutsche Philosoph Odo Marquard in seinem gleichnamigen Buch sehr treffend die Verbindung zwischen Tradition und Zukunftsfähigkeit umschrieben. Damit dies gelingt, ist es die Herausforderung des Wahlmanagements, eine leistungs- und zukunftsfähige Führungsstruktur mit Führungskräften aufzubauen, welche die DNA eines Unternehmens respektiert und dieses mit vereinten Kräften

und einer gemeinsamen Vision in die erfolgreiche Unternehmenszukunft führen kann.

Unternehmensführung ist ein Teamsport und keine »One-Person-Show«. Umso mehr zeigt sich die Qualität einer Führungskraft ultimativ bei der Evaluation seines Führungsteams. Unter dem Motto »Gute Leute haben gute Leute« ist es tatsächlich häufig so, dass hervorragende Führungskräfte gute Teams um sich herum versammeln, indem sie interne Leistungsträger fördern und entwickeln und die richtigen externen Talente für das Unternehmen gewinnen und integrieren. So sieht erfolgreiche Nachwuchsplanung aus und so gelingt zukunftsähige Führung.

Das Wahlmanagement hat eine herausragende Aufgabe für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Wenn man es allerdings richtig auswählt, ist es eben genau das: eine gute Wahl.

WARUM EIN BUCH ÜBER FÜHRUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Unsere Wirtschaft wird maßgeblich durch Familienunternehmen geprägt. Sie stehen für Gründergeist, Wachstum, Langfristigkeit, Verantwortung und Innovation. Die langfristige Fortführung von Familienunternehmen sichert die Lebenswerke von oft namensgebenden Gründern und nachfolgenden Generationen, die ihre Unternehmen zur Blüte führten. Spätestens ab einer gewissen Größe werden die Unternehmensspitze und Top-Positionen eines erfolgreichen Familienunternehmens dauerhaft nicht allein aus der Familie heraus besetzt. Dann sichert das erfolgreiche Zusammenspiel zwischen Unternehmerfamilie und Führungskräften, die nicht der Familie entstammen, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Bei der Besetzung der Unternehmensführung stellt sich dann zwangsläufig die Frage, woher die familienexternen Führungskräfte kommen, die die Familie tatkräftig unterstützen oder das Unternehmen ohne Familienbeteiligung vertrauensvoll führen. Einige Unternehmen schaffen es, leistungsfähige Kandidaten aus ihren eigenen Reihen zu rekrutieren. Alle anderen müssen sich Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt suchen.

Die externe Suche nach einer Top-Führungskraft ist eine große Herausforderung für die meisten Unternehmen und Unternehmer. Erstens kommt diese Notwendigkeit (glücklicherweise) eher selten vor, sodass im Vorfeld keine besonderen Erfahrungen im Vorgehen aufgebaut werden können. Zweitens ist der Markt groß und undurchsichtig.

Drittens ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, die besten Kandidaten für das eigene Unternehmen anzusprechen und zu gewinnen. Viertens fällt es schwer, die wirkliche Qualifikation und Passgenauigkeit möglicher Kandidaten in kurzer Zeit einzuschätzen. Fünftens ist das Angebot an unterstützenden Dienstleistern zwar groß, aber deren Qualität ebenso schwer einzuschätzen wie die der Kandidaten. Fünf Gründe für uns, die Herausforderungen und deren Lösung in einem praxisorientierten Buch zusammenzufassen, um Unternehmern einen Wegweiser durch den Dschungel der Personalsuche und -auswahl zu bieten.

Dieser Praxisleitfaden für Unternehmer, Gesellschafter und Beiräte dient zunächst der Standortbestimmung und einer systematischen Klärung, was für den langfristigen Erfolg des neuen familienexternen Managements vorbereitet sein muss und nach welchen Kriterien die passendsten Personen ausgesucht werden können. Dabei berücksichtigt dieses Buch auch die verschiedensten Konstellationen in der Geschäftsführung und die Besonderheiten im Miteinander von Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und familienexternen Führungskräften. Schließlich bietet es eine strukturierte und fundierte Vorgehensweise für die Suche mit zahlreichen Erfahrungen aus der Praxis an.

Als Personalberater und Experten für Familienunternehmen wirken wir bei der Besetzung von Top-Positionen an entscheidenden Stellen mit. Von uns wird erwartet, dass wir die Besten finden und für das Unternehmen gewinnen. Durch unsere langjährige Erfahrung in der Personalsuche für namhafte deutsche Familienunternehmen haben wir einen Zugang zu den Bedürfnissen und Perspektiven beider Seiten gewonnen. Dies ist die Grundlage für das hier vorgestellte »Sinfonie-Konzept«, welches wir über viele Jahre entwickelt, mit

verschiedenen Professionen und Experten diskutiert und in der Praxis immer weiter optimiert haben.



Wahlmanagement ist wie eine großartige Sinfonie. Alles ist stimmig.

Unser Gesamtkonzept betrachtet erstmalig alle relevanten Themen und Schritte aus Unternehmersicht: von der Vorbereitung auf Unternehmens- und Familienseite über den Suchprozess an sich bis weit in das Onboarding und die spätere tägliche Praxis hinein. Das zentrale Sinfonie-Konzept umfasst damit sowohl die Kandidaten- als auch die Unternehmensseite. Mithilfe der insgesamt sieben Erfolgsfaktoren wird in einem systematischen Prozess die passende Person der Wahl (»Wahlmanager«) identifiziert und für das Unternehmen gewonnen.¹ Zweifellos kann das

strukturierte Vorgehen auf die unterschiedlichsten Suchen auf der Top-Ebene angewandt werden. So gilt es nicht nur für Kandidaten außerhalb des Unternehmens, sondern bezieht auch mögliche interne Kandidaten ein und kann zudem auch auf Familienmitglieder angepasst werden. Dabei steht das Bild der Sinfonie für ein harmonisch aufeinander abgestimmtes Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Ähnlich wie die Instrumente, die Musiker und die Partitur durch den Dirigenten bestmöglich harmonieren, werden bei einer erfolgreichen Besetzung mehrere Faktoren sorgsam aufeinander abgestimmt. Nur so gewinnt Wahlmanagement.

Mehr noch als in anderen Unternehmen hängt der Erfolg externer Führungskräfte in Familienunternehmen von der »Chemie« zwischen den handelnden Personen ab. Chemie geht dabei weit über eine gegenseitige Sympathie hinaus. Sie ist insbesondere auch durch geteilte Werte und Haltungen sowie die kulturelle und soziale Verortung geprägt. Allerdings ist die zwischenmenschliche Chemie zwar ein, aber noch kein ausreichendes Auswahlkriterium. Sechs weitere notwendige Erfolgsfaktoren bilden die Basis, damit die Chemie überhaupt wirken kann. Drei Faktoren finden sich auf der Unternehmensseite, drei weitere auf der Managerseite – die Chemie ist die zentrale siebte Größe. Fehlt sie, so sollte man sich nicht für einander entscheiden. Verschwindet sie später einmal oder fehlt es an dem festen Willen, gemeinsam nicht nur die Höhen, sondern auch die Tiefen zu durchschreiten, kommt es unweigerlich zur Trennung.

Illustriert wird das Sinfonie-Konzept durch die fiktive Geschichte des Vollblutunternehmers Thomas Pohlmann, der das Karlsruher Familienunternehmen Pohlmann GmbH seit 25 Jahren in zweiter Generation führt und für den nächsten großen Sprung die Übergabe der Führung des Gesamtunternehmens an einen familienexternen Geschäftsführer plant. Keines seiner beiden Kinder steht

aktuell zur Verfügung. Er möchte zukünftig in den Beirat wechseln und von dort aus weiter Einfluss nehmen. Und da sich der Erfolg erst in der Zukunft beweist, begleiten wir Pohlmann von seinen ersten Überlegungen bis dorthin. Dabei sparen wir mögliche kritische Situationen nicht aus. Es könnte sich alles auch genauso zutragen.² Nun aber »Bühne frei«.

AUS FREMDMANAGEMENT WIRD WAHLMANAGEMENT

Ob Schostakowitschs Sinfonien, »Das Lied von der Erde« von Gustav Mahler oder Beethovens letztes Streichquartett - Thomas Pohlmann liebt diese großartigen Werke. Als er über die neue Führung seines Lebenswerks sinniert, wird ihm klar: Das zukünftige Management muss einer ausgezeichneten Sinfonie gleichen. Auch hier muss alles stimmen. Das perfekte Zusammenspiel der Instrumente - gespielt von exzellenten und leidenschaftlichen Musikern und geleitet durch einen herausragenden Dirigenten - erfüllt den Raum und lässt die Zuhörer die Bilder und Gefühle empfinden, die der Komponist zum Ausdruck bringen wollte. So verbindet sich die Inspiration des Komponisten mit den individuellen Klangkörpern der Instrumente und der persönlichen Interpretation der Musiker. Die Unternehmensleitung ist wie eine Sinfonie eine hohe Kunst - nur eine rundum gelungene Ausführung verspricht Erfolg.

Unternehmer denken in Generationen statt in Quartalen. Viele Unternehmerfamilien streben danach, ihr Unternehmen und Vermögen weiterzugeben. Die eigene Marke zu erhalten, innovative Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu sichern, ist Teil ihres Selbstverständnisses. Innovation, Kundenfokus, Mitarbeiterorientierung, Sinn und Werte sind für

Unternehmer keine Schlagworte aus der gängigen Managementliteratur - sie sind ihre DNA. Langfristig eine erfolgreiche Unternehmensführung sicherzustellen, ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben des Unternehmers.

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen einen Nachfolger als alleinigen Geschäftsführer, eine Verstärkung für eine gemeinsame Zusammenarbeit mit Familienmitgliedern oder eine komplette Geschäftsführungsriege jenseits der Familie installiert: Familienexternes Management bietet Unternehmerfamilien die große Chance, sich sehr gezielt für die besten und passendsten Führungskräfte zu entscheiden, die neue, komplementäre Kompetenzen mitbringen und das Unternehmen damit noch zukunftsfähiger machen. Anders als die eigene Familie bietet der Markt an Führungskräften eine nahezu unbeschränkte Auswahl.

Grundsätzlich haben Familienunternehmen auf diesem Markt einiges zu bieten: Mittelständische Strukturen haben eine größere Flexibilität, kurze Wege, eine unternehmerische Entscheidungskultur, eine langfristige Ausrichtung und Gestaltungsmöglichkeiten. Damit bilden Familienunternehmen einen Gegenpol zu kapitalmarktgetriebenen Unternehmen mit bürokratischen Strukturen und gegebenenfalls einer Abhängigkeit vom Wohl und Wehe institutioneller Anleger mit Fokus auf kurzfristige Quartalsergebnisse.

Erfahrene Top-Kandidaten sind jedoch selten auf der Suche nach einer neuen Herausforderung. Sie müssen gewonnen werden. Zudem führen sie ihre eigene eingehende Due Diligence der offenen Position durch, denn sie wissen, worauf sie achten müssen. Sie wägen die mit dem Wechsel verbundenen Chancen und Risiken gut ab und entscheiden völlig unabhängig. Damit Unternehmer selbst einen systematischen Prozess erfolgreich führen und die Person ihrer Wahl für sich gewinnen können, haben wir

das Sinfonie-Konzept mit insgesamt sieben Erfolgsfaktoren entwickelt.

Thomas Pohlmann ist Unternehmer, Gesellschafter und Familienvertreter. Er machte die von seinem Vater in Karlsruhe gegründete Pohlmann GmbH innerhalb von 25 Jahren zu einem Hidden Champion und europäischen Marktführer der Elektroindustrie. Die Firma gehört heute zu den hundert führenden deutschen Familienunternehmen mit 700 Millionen Euro Umsatz. Nun plant der Vollblutunternehmer für den nächsten großen Sprung die Übergabe seiner Führung an einen weiteren externen Geschäftsführer. Er möchte in diesem Zuge in den Beirat wechseln.

»Mir ist es wichtig, dass die zukünftige Unternehmensführung das Unternehmen dynamisch weiterentwickelt und dabei das tiefe Vertrauen der Familie besitzt und unsere Ziele und Werte teilt – und sich nicht nur durch Fachkompetenz oder Branchenexpertise auszeichnet«, beschreibt Pohlmann seine Zielsetzung. Dabei fragt er sich: »Wie finde ich den Passenden? Und muss dieser Fremdmanager eigentlich fremd sein? Dies impliziert Distanz – dabei geht es um Nähe und Verbundenheit.« Pohlmann bringt es gleichsam auf den Punkt: »Ich suche den Manager meiner Wahl. Ich suche einen Wahlmanager!«

Wahlmanager der Unternehmerfamilie

Lange Zeit wurde in der Beziehung zwischen Unternehmer und familienexternem Management ein inhärenter Interessenskonflikt vermutet (»Prinzipal-Agent-Konflikt«).¹

Der Manager verhalte sich strikt opportunistisch und sei nur durch äußere Anreize zu motivieren. Daher seien strikte Kontrollstrukturen und ausgefeilte Anreizsysteme notwendig. Der Begriff des »Fremdmanagers« drückt dies entsprechend aus.

Im Kontrast dazu hat sich seit den 1990er Jahren die Stewardship-Perspektive entwickelt.² Sie geht davon aus, dass die Ziele von Inhabern und Managern kongruent sein können. Manager verhalten sich demnach nicht rein opportunistisch, sondern haben selbst ein Interesse, sich im Sinne des Unternehmens zu verhalten, und unterstützen dieses von sich aus. Vertrauen und Akzeptanz zwischen Inhaber und Management treten an die Stelle von Misstrauen. Vor diesem Hintergrund sind die Governance-Strukturen nicht mehr als Kontrollstrukturen, sondern vielmehr als Unterstützung zu interpretieren. Das Management erhält weiträumige Entscheidungsspielräume. In dieser Welt wirkt der Begriff »Fremdmanager« überholt. Der »Fremdmanager« wird zum »Wahlmanager«.



Abbildung 1: Prinzipal-Agent und Stewardship

Die Beziehung zwischen Inhaber und externem Manager ist durch beide Seiten geprägt. Jede Partei kann sich nach beiden Theorien verhalten. Agieren sie als Prinzipal-Agent, dann versuchen beide, ihre Kosten möglichst gering zu halten, und stehen sich demzufolge primär kontrollierend gegenüber. Folgt der Manager dem Verhalten der Prinzipal-

Agent-Perspektive und handelt der Inhaber im Sinne des Stewardships, so trifft ein Vertrauensvorschuss des Inhabers auf Opportunismus des Managers. Der Prinzipal wird dann »betrogen«. Verhalten sich die beiden Parteien umgekehrt, so trifft ein Vertrauensvorschuss des Managers auf fehlende Freiraumgewährung durch den Inhaber und der Manager wird korrumptiert. Nur wenn sich beide Seiten vertrauensvoll gegenüberstehen und eine Stewardship-Beziehung eingehen, kann der Unternehmenserfolg optimiert werden.

		Verhalten des Prinzipals	
		Agent	Steward
Verhalten des Managers	Agent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimierung potenzieller Agency-Kosten ▪ Gegenseitige Agentenbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agent verhält sich opportunistisch ▪ Fehlende Überwachung des Prinzipals ▪ Prinzipal wird betrogen
	Steward	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prinzipal verhält sich opportunistisch ▪ Fehlender Freiraum ▪ Manager wird betrogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximierung der potenziellen Unternehmensleistung ▪ Gegenseitige Stewardship-Beziehung

Abbildung 2: Vergleich des Verhaltens des Prinzipals und des Managers³

In vielen Familienunternehmen herrscht eine Grundhaltung der Stewardship-Theorie. Vielfach prägen großes Vertrauen und gemeinsame Werte die Zusammenarbeit. Als professionelle Vertraute der Eigentümer besitzen familienexterne Manager eine von der Vergütung unabhängige intrinsische Motivation, zum Wohlergehen des Unternehmens aktiv beizutragen. Eine Interconsilium-

Studie belegt dies: 92 Prozent der Führungskräfte ziehen aus einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Eigentümern persönliche Zufriedenheit.⁴

Wahlmanagement ist eine strategische Chance für Unternehmen

Es fällt vielen Unternehmerfamilien zusehends schwerer, die Führung des Unternehmens aus der Familie heraus zu besetzen. Selbst in Bezug auf das Eigentum an dem Unternehmen wird die Blutsverwandtschaft immer häufiger zur Wahlverwandtschaft. Daher übergeben immer mehr Unternehmerfamilien die Führung ganz oder teilweise an Wahlmanager. So können sie ihre Firma generationsübergreifend weiter im Eigentum behalten. Die Hintergründe liegen oft in der Familie selbst. Es ist selbst bei großen Familien kaum möglich, Führungskräfte für die oberste Etage zu finden: Entweder hat die Unternehmerfamilie keine eigenen Kinder oder diese haben andere Karriere- und Lebensvorstellungen und wollen die Leitung nicht übernehmen. Oder ihnen fehlen die Eignung oder die Erfahrung für diese Aufgabe.

Der Vorteil von Wahlmanagement ist im Wesentlichen die Möglichkeit einer zweigleisigen Strategie: das Unternehmen durch Wahlmanager fortführen zu lassen und zugleich Eigentümer zu bleiben. Vielleicht möchte in kommenden Generationen doch jemand die Aufgabe übernehmen. So verbindet sich Kontinuität in der Führung mit der optimalen Einbindung der Eigentümer und deren langfristiger Orientierung.

Wahlmanager bringen neben Führungsstärke insbesondere auch komplementäre Expertisen und neue Perspektiven in die Geschäftsführung ein. Damit ein Leistungsträger erfolgreich wirken kann, müssen

entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies beginnt damit, dass die Ziele und unterschiedlichen Interessen auf der Inhaberseite untereinander abgeglichen werden. Dem schließt sich eine Abstimmung über die Rechte und Pflichten des neuen Managers an. Auch organisatorische Änderungen können im Vorfeld erforderlich sein.

Muss anstelle eines innerfamiliären Generationswechsels ein Wahlmanager gesucht werden, stellt sich eine Vielzahl von Fragen. Wird ein klassischer Nachfolger gesucht? Könnte ein Wahlmanager die Chance erhalten, das Unternehmen nicht nur als Angestellter, sondern auch als (temporär) teilbeteiligter Geschäftsführer mitzugestalten? Soll der angestellte Geschäftsführer das operative Geschäft unter der Kontrolle einer Stiftung als generationsübergreifende Eigentümerin leiten? Oder ist sogar ein Verkauf von Geschäftsanteilen an das Top-Management in Form eines Management-Buy-outs denkbar? Unabhängig davon, für welche Variante man sich entscheidet, der Wahlmanager ist eine zentrale Größe, die es genau zu verstehen gilt.

Zur Gewinnung eines Top-Managers von außen nutzen erfolgreiche Familienunternehmen ihre Wettbewerbsvorteile in der externen Kommunikation: Langfristigkeit, Unternehmertum, schnelle Entscheidungen aufgrund flacher Hierarchien, eine starke Vertrauensbasis und persönliche Beziehungen. Und sie kombinieren dies mit der Einführung beziehungsweise dem Ausbau von langfristig variabler Vergütung und Beteiligungen sowie einer stärkeren Einbindung des Beirats oder Aufsichtsrats als begleitendes Organ.

Wahlmanager sind mehr als nur angestellte Manager. Erfolgreiche Wahlmanager sind Vertraute der Eigentümerfamilie und kennen ihre Möglichkeiten und Grenzen sehr genau. Unausgesprochen sind sich alle Beteiligten bewusst, dass dieses nicht verwandtschaftliche

professionelle Verhältnis jederzeit kündbar ist. Ein Wahlmanager ist sich bewusst, niemals einem Familienmitglied gleichgestellt zu sein.

Familienunternehmen sind eine Chance für Spitzenkräfte

»Es macht riesig Spaß, mit einer professionellen Familie und dem Beirat zusammenzuarbeiten.« »Vertrauen und Rückendeckung sind großartig.« Oder: »Die persönliche Begrüßung bei Antritt und nun auch die wertschätzende Verabschiedung werden mir immer im Gedächtnis bleiben.« All dies sind Stimmen von Wahlmanagern zu ihren schönsten Erlebnissen. Sie bestätigen: Familienunternehmen sind sehr attraktiv für Spitzenkräfte. 71 Prozent der 2020 in der Interconsilium-Studie Befragten stufen die Attraktivität dieser Firmen als (sehr) hoch (72 Prozent) ein.⁵ Das ist ein hervorragendes Ergebnis für die Firmen, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen. Die erfolgreiche Rekrutierung und Bindung von Spitzenkräften ist eine zwingende Voraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und das weitere Wachstum.

Für Firmen ist es essenziell zu wissen, worauf Top-Leistungsträger bei ihrer Wahl des zukünftigen Arbeitgebers besonderen Wert legen. Nur so können sie die hoch qualifizierten und erfolgreichen Bewerber ansprechen. Dabei stellen sich die Kandidaten ihrerseits Kernfragen wie: »Welche Erwartungshaltungen hat die Unternehmerseite? Ist sich diese einig?« Unternehmer stehen vor der schwierigen Aufgabe, diese Fragen schon im Vorhinein zu antizipieren, um eine erfolgreiche Rekrutierungsstrategie entwickeln zu können. Denn Spitzenführungskräfte kennen die möglichen Fallstricke.

Die in der Interconsilium-Studie befragten Manager sind seit durchschnittlich 7 Jahren in der aktuellen Firma tätig und blicken auf insgesamt 13 Jahre Erfahrung in familienkontrollierten oder -geführten Unternehmen zurück. Sie können diese besonders gut einschätzen, da knapp 90 Prozent auch Erfahrungen in Nicht-Familienunternehmen gesammelt haben - sie kennen also auch das Gegenmodell.

Der Vorteil liegt in der Langfristigkeit ihrer Firmenzugehörigkeit und in der Beziehung zum Eigentümer. Dass Letztere langfristig denken und handeln, ist ein seitens der angestellten Manager besonders herausgestellter Vorteil. Ein befragter Manager fasste es so zusammen: »Langfristigkeit, Festhalten an Strategien sowie Nachhaltigkeit und kein Hire and Fire.« Unternehmer setzen auf verantwortungsvolles Handeln. Was sich Konzerne als Corporate Social Responsibility erarbeiten, ist bei Familienunternehmen Teil ihrer DNA. Sie sind konservativ im guten betriebswirtschaftlichen Sinn und halten ihre Werte hoch.

Verantwortungsvolles Handeln ist keine Reaktion auf Erwartungen von außen, sondern basiert auf der individuellen Überzeugung der Unternehmer. Dieses Grundprinzip der Nachhaltigkeit beschrieb einmal einer unserer Klienten: »Auf Kosten der nachfolgenden Eigentümergeneration zu agieren, verbietet sich als Unternehmer ganz einfach von selbst. Als Unternehmerfamilie denken wir in Generationen und nicht in Quartalen.« Für den eigenen Erfolg verantwortlich zu sein, verpflichtet zum Maßhalten und zu Vorsicht. Das verhindert zwar schnelle Gewinne und allzu rasantes Wachstum, aber es sorgt für Beständigkeit. Das Wachstum baut auf Substanz und schafft reale Unternehmenswerte, auf die die Nachkommen weiter aufbauen können. Da diese Firmen auf Generationen hin ausgerichtet sind, stehen kurzfristige Entscheidungen, die sich auf die Maximierung