PASSGENAUE FÜHRUNG FÜR FAMILIEN-UNTERNEHMEN

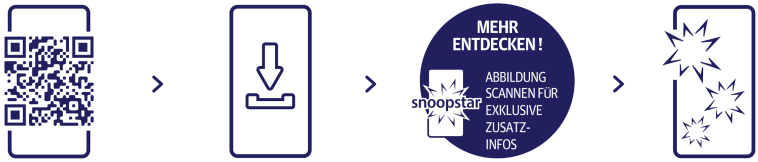
WAHLMANAGEMENT GEWINNT

Marc Konieczny, Marc Viebahn

campus

MIT snoopstar KANN DIESES BUCH NOCH MEHR!

Mit unserer Partner-App snoopstar sind ausgewählte Inhalte dieses Buches digital erlebbar. Entdecken Sie Hintergrundinformationen zu Grafiken, Erklärungen der Autoren und vieles mehr! Weiterführende Informationen finden Sie auch unter www.wahlmanagement.com.



1. Diesen QR-Code scannen.
2. snoopstar-App kostenlos laden und öffnen.
3. Abbildung mit diesem Hinweis entdecken und scannen.

ISBN 978-3-593-51552-6 Print
ISBN 978-3-593-45030-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45031-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Illustration auf S. 14: Moritz Blumentritt/Studio Rabotti, Düsseldorf
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon Next und DIN
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).
Printed in Germany

www.campus.de

Marc Konieczny
Marc Viebahn

WAHLMANAGEMENT GEWINNT

Passgenaue Führung
für Familienunternehmen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

INHALT

Wahlmanagement: Eine Bereicherung für Familienunternehmen 7

Warum die Führung eines Familienunternehmens nicht »fremd« sein sollte 10

Warum ein Buch über Führung für Familienunternehmen? 13

Aus Fremdmanagement wird Wahlmanagement 16
- Wahlmanager der Unternehmerfamilie 18
- Wahlmanagement ist eine strategische Chance für Unternehmen 19
- Familienunternehmen sind eine Chance für Spitzenkräfte 20
- Risken – die andere Seite derselben Medaille 23
- Vier typische Fallstricke 25
- Sieben Erfolgsfaktoren führen zum Wahlmanagement 28
- Wahlmanagement ist wie eine gute Sinfonie 36

Rollen und Regeln 38
- Rollenverständnis schaffen 39
- Regeln als Rahmen der Zusammenarbeit 50

Fachkompetenz 60
- Branchenkompetenz 61
- Funktionskompetenz 62
- Situationskompetenz 63
- Welche Kompetenzen werden konkret benötigt? 63

Leadership 75
- Weitsicht 77
- Umsetzungsstärke 80
- Führung im engeren Sinne 88

Charakter 98
- Intelligenz 100
- Initiative 109
- Integrität 118
- Wie der Charakter nicht sein sollte – die dunkle Triade 128
- Die Paradoxie des Wahlmanager-Charakters 130

Chemie 132
Das Inselmodell 134
Offensichtliche Gemeinsamkeiten wahrnehmen 136
Motive, Werte, Habitus – hintergründig Verbindendes entdecken 137
Neue Gemeinsamkeiten aufbauen 142
Bei Unterschiedlichkeit Brücken bauen 143
Zwischenmenschliche Chemie und Diversität 144
Schnelltest Chemie 146

Begleitung 149
Unterschiedliche Kompetenzprofile 150
Differenzierte Einsatzfelder 151
Besondere Stellung des Beirats 153
Der passende Personalberater 154

Prozess 164
Die Planung 165
Die Suche und Auswahl 176
Das Pre- und Onboarding 211

Wahlmanagement gewinnt! 221

Mit professionellem Beirat zum Wahlmanagement 227

Wahlmanagement als Herausforderung für den Personalberater 230

Anhang 1: Fallbeispiel Pohlmann GmbH 232
Das Unternehmen 232
Die Unternehmerfamilie 233
Das Management 234
Die Begleitung 235
Die Kandidaten 236

Anhang 2: Status quo der Pohlmann GmbH 237

Anhang 3: Profil der Pohlmann GmbH und des Kandidaten 240

Anmerkungen 243

Literatur 250

Dankesworte 257

Über die Autoren 259

Register 261

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.

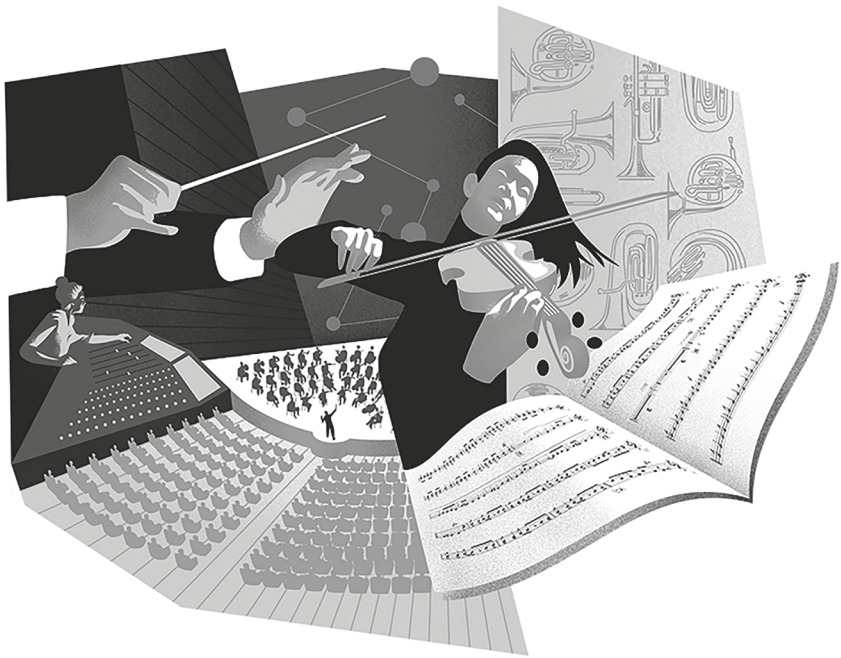
Bei der Besetzung der Unternehmensführung stellt sich dann zwangsläufig die Frage, woher die familienexternen Führungskräfte kommen, die die Familie tatkräftig unterstützen oder das Unternehmen ohne Familienbeteiligung vertrauensvoll führen. Einige Unternehmen schaffen es, leistungsfähige Kandidaten 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.

MEHR ENTDECKEN!
snoopstar
ABBILDUNG SCANNEN FÜR EXKLUSIVE ZUSATZ-INFOS

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 füreinander 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 ent-

scheiden, 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«.

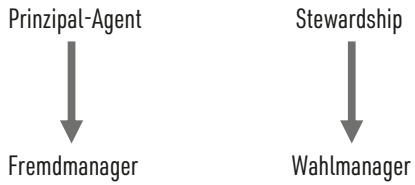


Abbildung 1: Prinzipal-Agent und Stewardship

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 korrumpiert. 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**	• Minimierung potenzieller Agency-Kosten • Gegenseitige Agentenbeziehung	• Agent verhält sich opportunistisch • Fehlende Überwachung des Prinzipals • Prinzipal wird betrogen
	Steward	• Prinzipal verhält sich opportunistisch • Fehlender Freiraum • Manager wird betrogen	• Maximierung der potenziellen Unternehmensleistung • Gegenseitige Stewardship-Beziehung

Abbildung 2: Vergleich des Verhaltens des Prinzipals und des Managers[3]

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 Kontinui-

tät 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 Verab-

schiedung 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, ste-

hen kurzfristige Entscheidungen, die sich auf die Maximierung des Aktienkurses oder des Cashflows ausrichten, beim Eigentümer nicht im Vordergrund.

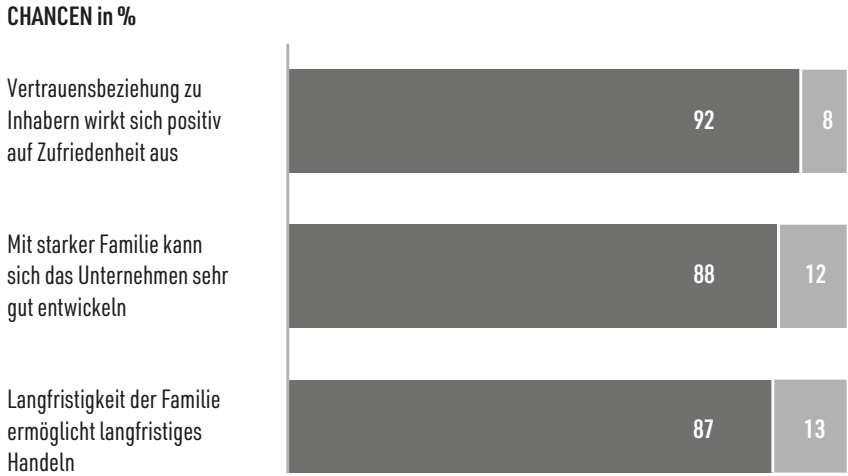


Abbildung 3: Chancen für Manager in Familienunternehmen[6]

Die Vertrauensbeziehung zu den Inhabern und die damit verbundene enge Zusammenarbeit sind wichtige Faktoren für die Zufriedenheit der externen Führungskräfte. An der Beziehung zum Eigentümer kristallisieren sich die Vorteile dieser Firmen heraus. Die schnelle Verantwortungsübernahme ist ein wichtiger Vorteil – dies gaben über 75 Prozent der Teilnehmer der Interconsilium-Studie an. Ein Manager brachte es auf den Punkt: »Das Vertrauen zum Inhaber bietet große Handlungsspielräume und einzigartige Karrierechancen.« Erfolgreiche Manager schätzen das persönliche Verhältnis zur Unternehmerfamilie. Dies illustrieren folgende Zitate: »Ich konnte wirklich unternehmerisch agieren.« »Vertrauen und Rückendeckung sind großartig.« »Ich spüre echte Wertschätzung und Dankbarkeit.«

Unabdingbar ist das Verständnis der Besonderheiten von Familienunternehmen und ihren Unternehmerfamilien: Die generationsübergreifende Orientierung prägt und bestimmt die Geschäftspolitik auch dann, wenn Familie, Eigentum und Geschäftsführung nicht mehr zusammenfallen. Ihren Einfluss übt sie als Eigentümer dann durch die Bestimmung der Geschäftsleitung über ihren Vorsitz in Aufsichts- oder Beiratsgremien aus, die die strategische Ausrichtung definieren.

Eine weitere Besonderheit ist ihre regionale Verwurzelung. Diese bleibt auch dann bestehen, wenn das Unternehmen bei einer Ausdehnung des Geschäfts auf internationale Märkte global agiert. Der damit verbundene positive Einfluss auf die Entwicklung der Region wirkt sich auf das Unternehmen aus.

Die Philosophie und Überzeugungen des Gründers können Betriebe oft über Generationen prägen. Eine starke Identität gibt Orientierung, um Familienunternehmen auch in Zeiten umfassender Veränderungen erfolgreich zu führen. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist es entscheidend, dass die Werte zwischen Eignern, dem Management und den Mitarbeitern übereinstimmen.

Risiken – die andere Seite derselben Medaille

»Indem er [der Manager] die unternehmerischen Ziele kurzfristig ausgerichtet hat und die Rendite nach oben trieb, maximierte er sein Vermögen zulasten einer nachhaltigen Entwicklung unserer Firma. Er hat unseren Blick über Generationen hinweg schlichtweg ignoriert.« Aus Unternehmersicht ist ein nicht unternehmerisch verantwortungsvoll agierender Manager ein großer Risikofaktor für den Fortbestand der Firma. Angestellte Manager haben in der Regel kein Haftungsrisiko zu tragen und ihre Verantwortlichkeit ist immer begrenzt – dies kann dazu führen, dass sie risikobereiter und unvorsichtiger handeln als die Eigentümer selbst.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen daher die Ziele und Wertevorstellungen des Managers mit denen der Eigentümer übereinstimmen. Toleranz und Einfühlsamkeit gegenüber Inhabern und Mitarbeitern zu beweisen, ist eine enorm wichtige Anforderung. Übergeht der Manager bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen die Familie und deren Einstellungen und Werteprägungen, verhält er sich aus deren Sicht unsensibel und nicht integer. Dass sich allerdings aus der engen Verzahnung von Familie, Unternehmen und Eigentum aus der Managerperspektive auch als paradox empfundene Handlungen ergeben können, muss ein angestellter Geschäftsführer aushalten. Kann er dies nicht, ist er eine Fehlbesetzung. Dann kommt es zum Bruch.

Darüber hinaus kann ein Manager, der dieselben Rechte wie der Familieninterne fordert oder der aufgrund seiner Leistung sogar eine höhere Reputation verlangt, von der Eigentümerseite als Risikofaktor betrachtet werden. Sich situativ in die zweite Reihe stellen zu können und dem Unternehmer den Vortritt zu lassen, ist vielfach überlebenswichtig für ihn. Top-Manager, die zu sehr den eigenen Auftritt lieben, können auf Ablehnung stoßen. Deshalb kommen auch namhafte erfolgreiche Manager aus Großunternehmen oft nicht mit mittelständischen Strukturen zurecht. Im Mittelstand sind zupackende Macher mit ausgeprägten Sozialkompetenzen und nicht politisch agierende Personen gefragt.

Mit zunehmendem Alter des Unternehmens erhöht sich oft die Zahl der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis, was zu einer steigenden Komplexität

und einem erhöhten Konfliktpotenzial führt. Vor diesem Hintergrund können solche Unternehmen auch dann scheitern, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich sind und das Management hervorragend aufgestellt ist. Die enge und spezielle Verbundenheit der Eigentümer mit ihrer Firma ist ein wesentlicher Vorteil und zugleich ein Nachteil, der eine Regelung der Nachfolge erschweren und zum Scheitern bringen kann. Laut einer empirischen Analyse der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sind Unternehmer im Alter von über 60 weniger innovativ und scheuen Investitionen[7] – was die Wettbewerbsfähigkeit gefährden kann.

Es gibt weitere Faktoren auf der Imageebene, bei denen Nachholbedarf besteht: Viele Familienunternehmen werden nicht als international wahrgenommen, obwohl dies oft gar nicht stimmt und diese sogar global aktiv sind. Die großen unter ihnen erwirtschaften sogar mehr als die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland und verfügen weltweit über Produktions- und Vertriebsstandorte. Allerdings sind die Zentralen der Unternehmen häufig fernab der Metropolen zu finden und erscheinen von daher weniger attraktiv.

Familienunternehmen sind außerdem häufig komplex und nicht selten auch konfliktanfällig, weil sich Privates mit Geschäftlichem mischt, es informelle, nicht offensichtliche Strukturen gibt und langfristig gewachsene Beziehungen vorliegen, die nicht zwingend von ökonomischer Relevanz sein müssen. So entscheiden auch familieninterne Bedürfnisse über die geschäftliche Einbeziehung von Familienmitgliedern wie auch über deren Ausscheiden. Strategische Entscheidungen werden ebenso mitbestimmt wie strukturelle Faktoren und wesentliche

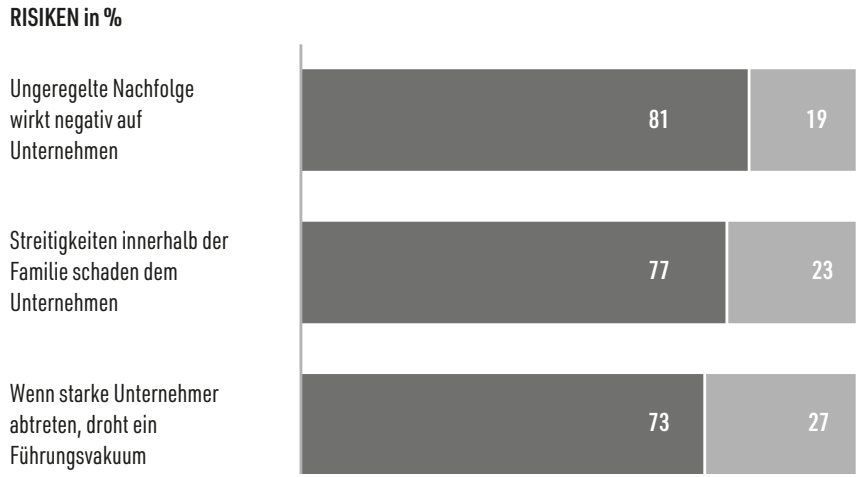


Abbildung 4: Risiken für Manager in Familienunternehmen[8]

Führungspositionen. Es werden teilweise sogar besondere strukturelle Voraussetzungen geschaffen, um familiär gewünschte Entscheidungen und die Unternehmensziele auszubalancieren. Organisationsstrukturen erklären sich in diesen Firmen also nicht immer nur aus rein betriebswirtschaftlichem Nutzen heraus. Ein starker Einfluss der Eigentümer auf das Unternehmen wird von den angestellten Managern in den meisten Fällen (70 Prozent) als sehr gut und nur selten (11 Prozent) als negativ wahrgenommen.[9] Den häufig starken Zuschnitt der Organisation auf einzelne Gesellschafter und ein geringeres Ansehen des externen Managements im Vergleich zur Familie bewerten Wahlmanager jedoch eher negativ.

Eklatante Karriererisiken ergeben sich für sie immer dann, wenn Nachfolgeregelungen fehlen, Streitigkeiten innerhalb der Eigentümer auftreten oder ein Führungsvakuum durch den Abtritt einer starken Unternehmerpersönlichkeit entsteht (70 bis 80 Prozent der Teilnehmer). Immerhin 50 Prozent der Wahlmanager sehen das geringere Unternehmertum der folgenden Generation als Risiko. Dass Familienmitglieder die Karrierechancen von externen Managern verhindern, gibt rund ein Drittel von ihnen als potenzielles Risiko an. Den Verkauf der Firma durch die Nachfolgegeneration oder dass die Eigentümer das Vermögen herausziehen und so Wachstum und Innovation verhindern, sehen nur 14 Prozent der externen Führungskräfte als risikobehaftet an.

Vier typische Fallstricke

Für viele Familienunternehmer ist ihr Unternehmen ihr Lebenswerk. Routiniert beherrschen sie ihr Geschäft, den Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Ihre eigene Nachfolge ist allerdings ein einmaliger Prozess. Hierbei fehlt die notwendige Erfahrung – oder sie referenziert lediglich auf die erfolgreiche Übergabe der Vorgängergeneration an sie selbst. Die größten Fallstricke bei der Übergabe an einen Nachfolger resultieren aus einer fehlenden Vorbereitung des Suchprozesses, einer falschen Personalauswahl oder einer fehlenden Integration des ausgewählten Managers im Unternehmen sowie an der sensiblen Schnittstelle zwischen Familie, Management und Firma im operativen Geschäft.

Fallstrick 1: Fehlende Vorbereitung des Suchprozesses

Die Praxis zeigt, dass der Schritt Richtung Wahlmanagement herausfordernder ist und mehr Zeit benötigt als vielfach angenommen. Es bedarf Zeit und Ener-

gie, um das eigene Unternehmen »wahlmanagementfähig« zu machen. Daher ist eine ausreichende Vorlaufzeit wichtig, um die Firma vorzubereiten und für sich selbst neue Aufgaben zu definieren, Kompetenzen aufzubauen und sich der eigenen Verantwortlichkeiten jenseits der Geschäftsführung bewusst zu werden.

Eine zentrale Frage ist: »Wie könnten die Gesellschafter für den Geschäftsführer einen Mehrwert bringen und keine übergriffige Kontrollinstanz darstellen?« Mit einer einzigen Gesellschafterversammlung im Jahr ist es nicht getan. Wie arbeiten Gesellschafter und Geschäftsleitung zusammen und wie sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Detail verteilt? Es ist nicht genug, im Gesellschaftervertrag einen Katalog mit zustimmungspflichtigen Geschäften zu definieren. Zudem ist die Welt von Top-Kandidaten, die wirklich infrage kommen, sehr klein. Deshalb sind ein gut vorbereiteter, professioneller Suchprozess, eine klare Eigentümerstrategie sowie definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten essenziell. Vorbereitung ist nicht alles, doch ohne Vorbereitung ist alles nichts.

Fallstrick 2: Falsche Personalauswahl

Fehler in der Managerauswahl haben zwei Dimensionen: erstens inhaltlich-fachlich, zweitens persönlich. Jede Entwicklungsphase eines Unternehmens braucht eine Führungskraft mit passendem Profil. Entsteht ein neues Geschäft, braucht es die Fähigkeit, neue Märkte aufzubauen, neue Technologien und Produkte zu entwickeln und gegebenenfalls gegen Widerstände durchzusetzen sowie technologische oder finanzielle Risiken zu tragen. Ist der Durchbruch gelungen, gilt es, das Wachstum im Markt und in der Firma zu bewältigen und sich gegen neue Wettbewerber zu behaupten. Eine schwache Wettbewerbsposition hingegen verlangt einen anderen Managertypus oder gar einen Sanierer. Was wie Schubladendenken klingt, ist erfahrene Praxis: Kaum eine Führungskraft ist über alle Phasen und in allen Wettbewerbssituationen die optimale Besetzung. Nur sehr große Unternehmen, die aus den unterschiedlichsten strategischen Geschäftseinheiten bestehen, verfügen bei einem strategischen Wechsel auch über die Möglichkeiten, eine erfahrene Führungskraft von innen heraus zu besetzen.

Es gibt viele Beispiele, bei denen die Fähigkeiten der Führungskraft nicht zu den Herausforderungen der Position passen: Erfahrene Manager aus Konzernen sind erfahrungsgemäß selten in mittelständischen Strukturen erfolgreich; Erfolge im Anlagenbau helfen in projektorientierten Geschäftsmodellen, können aber in der Massenproduktion nur geringere Wirkungskraft erzeugen; Produktionsunternehmen und Handel sind sehr unterschiedliche Welten. Die Auswahl

von Personen mit abweichenden Werten bzw. Kultur sowie einer Prägung durch Unternehmen mit einer ganz anderen Größe sind häufige Ursachen für strategische Fehlbesetzungen in der Geschäftsführung.

Eine weitere Dimension falscher Personalauswahl hängt mit der Persönlichkeit des Managers zusammen. Ein erfolgreiches Wahlmanagement muss über ausgeprägte kulturelle Sensibilität verfügen und den Kommunikationsstil seiner Entscheidungen und Handlungen adäquat anpassen. Dies gilt nicht nur in der Firma und nach außen, sondern auch der Unternehmerfamilie gegenüber. Personen, die nicht fähig sind, deren Kommunikations- und Machtstrukturen zu erkennen und sich darauf einzustellen, werden in diesen Unternehmen keinen Erfolg haben.

Fallstrick 3: Schlechte Integration

Der dritte große Fallstrick ist eine unzureichende Integration der neuen Geschäftsführung in das Unternehmen. Insbesondere die direkte Nachfolge eines Familienmitglieds muss aktiv geplant und die bestehende Organisation auf die neue Firmenleitung vorbereitet werden. Es ist natürlich, dass sich Organisationen über Jahre und Jahrzehnte den Besonderheiten der Führungsspitze anpassen. Vor allem, wenn es sich bei der Führung um Inhaber der Firma handelt, erfolgt die Organisation um die Person herum. Bei jedem Wechsel wird sich diese natürliche Organisation ändern müssen.

Bei dem Wechsel zu einem externen Management ist die Änderung aber größer als beim Wechsel zu einem weiteren Familienmitglied, da dem Manager die Legitimation durch direktes Eigentum am Unternehmen fehlt. Es kommt zu den altbekannten Aussagen wie »Das haben wir immer so gemacht« oder »Der Vorgänger wollte das aber immer so.«

Nicht selten wenden sich Personen, die jahrelang an ein Familienmitglied berichtet haben, auch nach einem Wechsel zu einem externen Management weiterhin direkt mit ihren Wünschen an den Vorgänger. Hier fehlen klare, sichtbare Strukturen zwischen Unternehmen und Familie, die das Zusammenspiel neu regeln und die beiderseitig akzeptiert und eingehalten werden. Wird dieses Verhalten toleriert, ist das neue Management kompromittiert. Diese Strukturen müssen im Vorhinein geplant und spätestens mit dem Wechsel zu einem Wahlmanagement implementiert werden.

Fallstrick 4: Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie

Last but not least können mit Wahlmanagern keine intrafamiliären Probleme gelöst werden. So kann ein »neutrales« Wahlmanagement ein Baustein der Schlichtung verfeindeter Stämme sein. Eine endgültige Lösung ist es aber nie. Umgekehrt droht eher die Gefahr, dass externe Manager zwischen divergierenden Interessen innerhalb der Eigentümerschaft zerrieben werden. So nah Wahlmanager ihr auch stehen mögen, sind sie doch keine Familienmitglieder und werden in Konfliktfällen mit divergierenden Interessen zwischen Firma und Familie auf der Seite des Unternehmens verortet.

Sollen Unternehmen mit komplizierten familiären Gegebenheiten mit neuen Geschäftsführungen besetzt werden, steigen die Anforderungen an die Persönlichkeit und die Erfahrungen der Kandidaten stark an. Selbstverständlich ist für alle Beteiligten die Lösung der Probleme innerhalb der Familie die erfolgversprechendste Möglichkeit.

Sieben Erfolgsfaktoren führen zum Wahlmanagement

Der Erfolg von Wahlmanagement hängt nicht nur von einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell oder exzellenten, innovativen Produkten, Services und Dienstleistungen ab. Es sind insbesondere auch die emotionalen Faktoren wie die Werte, der Gründergeist und das Engagement sowie der Habitus der Unternehmerfamilie, die den Wirkungsgrad des Managements entscheidend beeinflussen. Unser Sinfonie-Konzept beschreibt sowohl diese erfolgskritischen familiären als auch die kandidatenbezogenen Faktoren: Rollen und Regeln, Kompetenz, Leadership, Charakter, Chemie, Prozess und Begleitung.

Von den sieben Erfolgsfaktoren beziehen sich die Rollen und Regeln auf die Ebene der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens, die Faktoren Leadership, Kompetenz und Charakter hingegen direkt auf den Wahlmanager. Betrachtet man die vier genannten Faktoren aus einer anderen Perspektive, so beziehen sich Rollen, Leadership und Charakter auf persönliche, emotionale, »weiche« Faktoren. Regeln und Kompetenz bilden die komplementären rationalen »harten« Faktoren. Im Mittelpunkt steht die Chemie zwischen den Beteiligten. Im Gegensatz zu diesen ersten fünf Erfolgsfaktoren, die eher das Was beschreiben, erläutert der sechste Faktor, der professionelle Prozess, das Wie. Der strukturierte Prozess wird durch eine exzellente Begleitung (Wer?) flankiert und mithilfe von Vertrauten und Beratern erfolgreich umgesetzt.

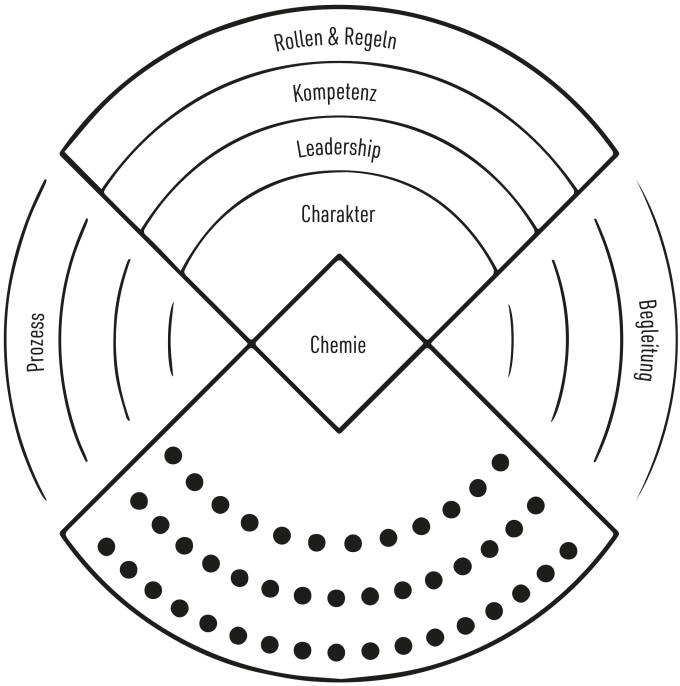


Abbildung 5: Sinfonie-Konzept – sieben Erfolgsfaktoren eines Wahlmanagers

Strukturen aufbauen und Spielregeln einhalten

Die verschiedenen Instrumentengruppen des Orchesters stehen für die zu übernehmenden Rollen. Jedes Instrument hat hierbei eine andere Aufgabe; vom Takt der Trommeln bis zur Melodie der Geigen ist der Einsatz aller Instrumente sorgsam aufeinander abgestimmt. Auch innerhalb eines Unternehmens gibt es verschiedene Rollen. Die Besetzung der Nachfolge eines Familienmitgliedes in der Leitung ist besonders herausfordernd. Der Wechsel des Unternehmers aus einer operativen in eine nichtoperative Funktion ist für ihn nicht leicht. Eine konsequente Übergabe an das neue Management ist dabei eine Grundvoraussetzung für eine künftige erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Prinzip: »Es kann nur eine erste Geige geben.«

Verantwortlich für das Scheitern von Wahlmanagern sind vielfach folgende zwei Faktoren: Widerstand gegen die Veränderung an sich seitens des Vorgängers und das Zurückfallen der Organisation in alte Muster. Der Mensch selbst stellt dabei das größte Hindernis für den Wandel dar. Der Erfolg hängt somit entschei-

dend von dem Annehmen der neuen Rollen und der Fähigkeit der Umsetzung der Veränderungen auf beiden Seiten ab.

Bei der Definition der neuen Rollen gilt es, mit großer Ehrlichkeit, Klarheit und Konsequenz vorzugehen. Ehrlichkeit im Hinblick auf die Unternehmenssituation, die Familie und zu sich selbst. Klarheit im Sinne einer transparenten, nachvollziehbaren Rollendefinition. Konsequenz in der nachhaltigen Umsetzung der definierten Rollen, die sowohl für die Inhaber als auch den neuen familienexternen Geschäftsführer gilt. Gemeinsam mit den fachlichen und persönlichen Anforderungen an eine familienexterne Person bildet die Rollendefinition die Grundlage für das Suchprofil und determiniert somit die erfolgreiche Besetzung. Die folgenden Fragen können als Starthilfe bei der Rollendefinition dienen: Welche Rollen sind zu definieren (Geschäftsführung, Beirat, Gesellschafter et cetera)? Welche Aufgaben sollen die einzelnen Rollen übernehmen? Wer darf was entscheiden? Wie kommunizieren die Beteiligten miteinander?

Unternehmerfamilien stehen stets im Spannungsfeld zwischen Familie und Firma, sodass Leitlinien zum Umgang miteinander notwendig sind. Soll das Unternehmen von einem Wahlmanager geführt werden, braucht es besondere Vereinbarungen, um das Zusammenspiel aller Akteure mit ihren Rechten und Pflichten sicherzustellen. Der gewünschte Wandel, das heißt der Rollenwechsel und das neue Zusammenspiel der verschiedenen Mitglieder einer Organisation und deren Stakeholdern, kann nur dann belastbar wirken, wenn er auch gewollt ist. Dieser Wille muss in nachvollziehbare, solide Strukturen gegossen werden, auf die sich alle Beteiligten verständigen und verlassen können. Das ist ein wichtiges Signal nach außen, welches potenziellen Kandidaten ein professionelles Handeln der Unternehmerfamilie demonstriert.

Werden die eigenen Spielregeln jedoch nicht eingehalten, kann ein Wahlmanagement im Zusammenspiel mit der Familie nicht erfolgreich wirken. Auch wenn die Eigentümer nach wie vor stets die Verfügungsgewalt über ihr Unternehmen haben, so ist es doch außerordentlich wichtig, für eine professionelle Schnittstelle zwischen Inhaber und Geschäftsführung zu sorgen. Ein Beirat mit unabhängigen Mitgliedern (»Wahlvertrauten«) hat sich in vielen Fällen bewährt. Formelle Strukturen helfen nicht nur der Unternehmerfamilie im Umgang mit der Firma. Vielmehr fragen potenzielle Kandidaten für die Geschäftsleitung sehr genau nach, ob und wie die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Eigentümern geregelt ist, wer formell oder informell das Sagen hat und ob eine leistungsfähige Governance installiert wurde. Ohne etablierte, nachvollziehbare Spielregeln ist es nicht möglich, die besten Führungskräfte für das Unternehmen zu begeistern. Moderne Corporate Governance regelt die Strukturen, Prozesse

und Kontrollen. So können Fehler vermieden werden, die zu unternehmerischer Blindheit, zu fehlender Innovation und damit zum Scheitern führen.

Eine Family Governance legt die Ziele der Eigentümer fest und definiert die grundlegenden Werte, nach denen die Firma geführt werden soll. Zudem regelt sie die Kommunikation innerhalb der Familie sowie mit dem Unternehmen. Ohne eine klare Governance spricht jeder mit jedem über alles. Das Chaos ist vorprogrammiert.

Eine Familiencharta beinhaltet zudem das Werteschema, die Zieldefinition und das Rollenverständnis der Unternehmerfamilie an sich sowie deren einzelner Mitglieder. Mit den Werten gibt sie dem Unternehmen und sich selbst die ethischen und moralischen Leitlinien vor. Welche Ideale sollen das Handeln der verantwortlichen Personen leiten? Gilt »Family first« oder »Business first«? Um dies zu klären und später sicherzustellen, stehen mehrere Instrumente zur Verfügung. Themen wie Ausbildung oder Familientage kommen hier beispielsweise eine besondere Rolle zu.

Kompetenz kommt von Können

Das Können und die Fähigkeiten der einzelnen Musiker stehen für die fachliche Kompetenz. Für eine große Sinfonie muss jeder sein Instrument perfekt beherrschen und entsprechend einsetzen können. Denn auch, wenn es berühmte Solisten gibt, so kann eine Sinfonie erst durch das Zusammenspiel mehrerer hochkarätiger Musiker mit ihrem individuellen Können erfolgreich sein.

Jede Führungskraft eines Familienunternehmens muss über die notwendige inhaltliche Kompetenz verfügen. Hierfür sind Branchen- und Marktkenntnisse ebenso von Bedeutung wie die Fähigkeit, besondere Unternehmenssituationen erfolgreich zu bewältigen. Bei der Besetzung einer Spitzenposition ist es entscheidend, die im Hinblick auf das Unternehmensziel beziehungsweise die eingeschlagene Strategie relevanten Kompetenzen in die Firma zu holen.

Was beispielsweise nutzt ein Hammer, wenn die Herausforderung das Eindrehen einer Schraube ist? Vor einer vergleichbaren Frage stehen die Verantwortlichen bei der Besetzung eines Wahlmanagers. Diese ist nur dann erfolgreich, wenn dessen Fähigkeiten den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Anforderungen wiederum leiten sich aus den Unternehmenszielen und künftigen Herausforderungen ab und können zudem komplementäre Kompetenzen erfordern.

Nicht immer werden alle idealtypischen Anforderungen an eine Geschäftsführung in einer Person vereinigt. Dennoch bietet der Personalmarkt eine Viel-

zahl von sehr unterschiedlichen Profilen und bietet daher einen hohen Gestaltungsspielraum und Freiheitsgrade, die aktiv genutzt werden sollten. Dass erfolgreiche Kandidaten für die zu besetzende Position über einen entsprechenden Werdegang und nachweisbare Erfolge verfügen müssen und handverlesen ausgewählt werden wollen, ist selbstverständlich. Eine genaue Definition der Anforderungen, gefolgt von der Motivation und Selektion von Kandidaten, die diesen entsprechen, ist der wesentliche Erfolgsfaktor.

Leadership übernehmen

Die Partitur symbolisiert die Führung, die für Klarheit sorgt. Jedes Instrument kommt zur Geltung und erhält einen auf die anderen Instrumente abgestimmten Einsatz. Der Verlauf der Einzelstimmen, ihre Koordination und die Zusammenklänge lassen sich dort ablesen – und der Dirigent gibt den Takt vor und hat das musikalische Geschehen im Blick.

Leadership beinhaltet Führung, ist aber mehr. Leadership bedeutet vorauszuschauen, zu gestalten und für die Organisation einen Weg zu finden und diesen dann gemeinsam zu beschreiten. Damit ist Führung zukunftsgerichtete Gestaltung. Die bekanntesten Unternehmer haben Trends erkannt oder Trends gesetzt. Sie haben Chancen erkannt und ergriffen. Genauso müssen auch Wahlmanager Zukunft vorhersehen und Richtungen vorgeben.

Was wäre ein guter Plan ohne eine erfolgreiche Umsetzung? Nichts. Nicht selten müssen zahlreiche Steine aus dem Weg geräumt und Probleme gelöst werden. Das »Management des Wandels« ist dabei eine der wichtigsten und herausforderndsten Aufgaben erfolgreichen Managements. Gerade der Wandel hin zur Digitalisierung beispielsweise stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Zahlreiche Konflikte treten zutage, welche die moderne Führungskraft als Teil der Lösung und nicht als Problem anerkennt.

Die zahlreichen Herausforderungen können nur mit besonderen charakterlichen Merkmalen wie Willenskraft und Selbstdisziplin bewältigt werden. Eine Führungskraft muss sich zuallererst einmal selbst gut führen können. Erst dann kann sie ihre Mitarbeiter und die ganze Organisation führen. Stakeholder-Führung ist das große Schlagwort der nächsten Jahre. Bei Familienunternehmen war sie aber schon immer weit oben auf der Agenda. Eine Führungskraft, die neben dem Unternehmen nicht auch die Familie, Kunden und die Interessen der Region »führen« und beachten kann, wird langfristig keinen Erfolg in Familienunternehmen haben.

Charakter beweisen

Die persönliche Interpretation der einzelnen Instrumente durch die Musiker steht für den Charakter des Stücks. Das gleiche Stück kann von verschiedenen Musikern komplett anders interpretiert und gespielt werden. So drückt die Art und Weise, ein Instrument zu spielen, die Interpretation des Musikers aus und verleiht der Sinfonie etwas Einzigartiges und Unverwechselbares.

Jede erfolgreiche Führungskraft sollte über Durchsetzungsstärke, kommunikative Fähigkeiten, Selbstbewusstsein und Resilienz verfügen. Erfolgreiche Wahlmanager verfügen darüber hinaus über besondere Charakterzüge. Ohne Mut und Demut sowie Durchsetzungsstärke und Empathie wird kein Manager langfristig bestehen können. Aufgrund der engen Verzahnung von Unternehmen und Eigentümern brauchen die Führungskräfte besondere Charakterzüge, um in Familienunternehmen erfolgreich zu wirken. So bedarf es einer gewissen Demut der Aufgabe, der Familie und der Firma gegenüber, um langfristig erfolgreich und glücklich agieren zu können. Im Zweifel werden die Eigentümer eher im Rampenlicht stehen und Blutsverwandtschaft wird immer eine stärkere Verbindung darstellen. Das Bewusstsein und die Akzeptanz dessen erfordert Demut – nicht zu verwechseln mit Unterwürfigkeit. Im Zweifel entscheiden die Inhaber unabhängig. Der Wahlmanager wird nie zur Familie gehören.

Ein weiterer wichtiger Charakterzug ist die Fähigkeit zur Empathie. Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten Jahren allgemein in diese Richtung entwickelt. In Familienunternehmen ist aber über die Empathie in der Führung von Mitarbeitern und im Verhältnis zu Kunden hinaus ein ganz besonderes Feingefühl im Umgang mit der Familie gefragt. Insbesondere wenn es mehrere Eigentümer unterschiedlicher Stämme und Generationen gibt, sind die Fähigkeit zur Wahrnehmung unterschiedlicher Befindlichkeiten und der professionelle Umgang damit zwingend notwendig, um langfristig eine breite Akzeptanz zu finden.

Die Chemie ist entscheidend

Die Harmonie als Vereinigung aller Instrumente zu einer Sinfonie steht für die zwischenmenschliche Chemie. Vermeintlich nicht zusammenpassende Instrumente werden durch die Harmonie vereint. Diese wird umso eindrucksvoller, wenn die einzelnen Musiker durch ihr gegenseitiges Verständnis zu einem Orchester verschmelzen und die Sinfonie mehr ist als die Summe der einzelnen gespielten Noten.

Erst die passende Chemie zwischen Familie und Führungskraft macht Management zum Wahlmanagement. Sie ist durch Verständnis und Vertrauen geprägt und wird durch gegenseitigen Respekt und eine gemeinsame Kommunikationsebene gewährleistet. *Ex ante* von außen nicht einzuschätzen, ist die Chemie *ex post* der Schlüssel zum Erfolg.

Ob im eigenen Netzwerk über Vertraute oder mit Unterstützung einer Personalberatung gezielt auf Top-Kandidaten zugegangen wird – die eigentliche Herausforderung liegt neben der qualifizierten Identifikation eines passenden Kandidaten insbesondere in der Motivation und Beurteilung dieser ausgesuchten Personengruppe. Familienunternehmen stehen im direkten Wettbewerb um die besten Köpfe. Exzellente Kandidaten müssen daher aktiv gewonnen werden. In der Praxis einer Personalberatung ist dies ein paralleles Motivieren und Selektieren der aussichtsreichsten Kandidaten mittels professioneller Ansprache, Interviews, Persönlichkeitsdiagnostik und Referenzen sowie der nötigen Portion Menschenkenntnis. Die ausschlaggebende Größe für den späteren Erfolg aber ist die Chemie zwischen den Kandidaten und den Inhabern. Ohne sie kann es keinen langfristigen Erfolg einer familienexternen Geschäftsführung geben. Nur mit ihr verbinden sich die weiteren Erfolgsfaktoren langfristig miteinander. Ist keine Chemie vorhanden, kann es keine stabile Verbindung geben.

Vertrauliche Begleitung

Was wäre eine Sinfonie ohne eine perfekte Tontechnik, die zwar unsichtbar, aber unüberhörbar die Qualität der Darbietung beeinflusst? Mit einer perfekten Abmischung verleiht sie der Sinfonie Brillanz und erweitert den Klangkörper – eine schlechte Tontechnik hingegen kann ein Konzert zum Desaster machen. Obwohl sie nicht sichtbar ist, ist die Tontechnik von essenzieller Bedeutung für eine wohlklingende Darbietung.

Erfolgreiche Unternehmer haben ihr Leben lang täglich viele gute Entscheidungen zum Wohle des operativen Geschäfts getroffen. Entscheidungen über ihre Nachfolge oder die Einstellung zusätzlicher Geschäftsführer treffen sie aber sehr selten – und besitzen bei einer solch zukunftsrelevanten Entscheidung keine Erfahrungswerte. Umso wichtiger ist die professionelle und vertrauliche Begleitung der Unternehmerfamilie bei diesen Personalfragen. Hier schlägt die große Stunde des Beirats. Aber auch spezialisierte Berater können mit ihrem Erfahrungsschatz gezielt unterstützen.

Ein Beirat kennt Unternehmen und Unternehmer. Er hat aus seiner langfristigen Aufgabe und Verantwortung heraus eine unabhängige, nicht emotionale

Perspektive auf Besetzungen – eine ureigenste Aufgaben des Beirats. Er kann den kompletten Prozess begleiten und mitentwickeln. Es trägt daher wesentlich zum Erfolg bei, den Beirat inhaltlich einzubeziehen und nicht einfach Kandidaten aus dem eigenen Netzwerk ohne Beteiligung des Beirats einzustellen.

Wenige Berater begleiten Unternehmen über den gesamten Prozess hinweg, das heißt bis zur erfolgreichen Integration des Wahlmanagers. Es gibt spezialisierte Berater, die in der Vorbereitung bei der Definition von Corporate- und Family Governance unterstützen (Family Business Consultants, Juristen und andere). Personalberater sind jedoch selten in die Planung involviert. Gute Personalberater setzen allerdings früh an und können den Prozess gezielt strukturieren und individualisieren.

Das Suchen und Finden von Top-Kandidaten hingegen ist die klassische Domäne der Personalberatung. Dies ist eine sehr heterogene Branche. Es finden sich Generalisten und Spezialisten für Branchen oder Funktionen sowie Konzerne und Boutiquen. Nur wenige Personalberatungen verstehen Familienunternehmen wirklich. Viele funktionieren rein transaktional und verfolgen keinen holistischen Ansatz – dabei schafft genau dieser Mehrwert. Top-Personalberatungen unterstützen über den gesamten Prozess inklusive eines Onboardings und sind im Fall von Problemen diskrete Vertraute.

Professioneller Prozess

Das Dirigieren steht mit seiner einsatz- und taktgebenden Funktion für den Prozess. Ein Dirigent erarbeitet mit den Musikern gemeinsam die Sinfonie. Er wählt Musiker aus, bringt sie zusammen, stimmt sie miteinander ab und führt das Orchester von den ersten Proben bis zur Aufführung. Ohne Dirigent mag es zwar gelungene Improvisationen geben – aber keine große Sinfonie.

Exzellente Kandidaten müssen gewonnen und passende Persönlichkeiten ausgewählt und später in das Unternehmen integriert werden. Dieser Prozess will sorgfältig geplant und umgesetzt werden – ist der Prozess unprofessionell, lassen sich die besten Leistungsträger nicht gewinnen. Strategisch wichtige Entscheidungen wie die Besetzung auf Geschäftsführungsebene dürfen nicht allein auf Glück fußen.

So verschieden die Unternehmer sind, so unterschiedlich sind die Nachfolgeprozesse. Ein strukturiertes Vorgehen in den folgenden drei Schritten hat sich bewährt, um das große Potenzial einer familienexternen Geschäftsführung zu heben: Planung, Suche und Integration des Wahlmanagers. Leider wird in der Praxis in vielen Fällen oft primär die Aufmerksamkeit auf die Suche gelegt und

damit viel Potenzial verschenkt. Ohne genaue Planung vorab bleibt die Qualität des Suchprozesses unter ihren Möglichkeiten. Und ohne aktive Integration wird sich ein Geschäftsführer langfristig nur schwer etablieren. Der abgestimmte Dreiklang dieser Schritte ist der Schlüssel einer langfristig erfolgreichen Nachfolge.

Die frühzeitige Planung beginnt zunächst mit der »Standortbestimmung« des Unternehmens. Dies ist ein weites Feld, das von den Werten und der Kultur bis hin zu Strategie, Organisation und Prozessen führt. Wo liegen die Stärken und wo die Schwächen? Welche Chancen und welche Risiken leiten sich daraus ab? Erst nach dieser ehrlichen Bestandsaufnahme erfolgt die Beschreibung eines Zielbilds. Aus dieser Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Situation werden konkrete Wissens-, Erfahrungs- oder Leadership-Lücken im Management sichtbar. Das ist wichtig, denn es sind genau diese Lücken, die dann die Anforderungen an die Persönlichkeit definieren. In der Praxis hat sich eine Faustregel bewährt: Spätestens, wenn der Firmenlenker 55 Jahre alt wird, sollte er mit dem Aufbau einer Nachfolge in der eigenen Familie oder unter den Mitarbeitern starten. Wird er dort nicht fündig, hat er noch genügend Zeit, einen Externen zu finden und im Unternehmen zu installieren.

Wahlmanagement ist wie eine gute Sinfonie

Nicht immer findet die Besetzung von Spitzenpositionen diskret im engsten Familienkreis statt. Dann müssen weitere Beteiligte einbezogen werden, damit Wahlmanagement erfolgreich wirken kann. Die sieben Erfolgsfaktoren des Sinfonie-Konzepts schaffen die Voraussetzungen dafür, in einem systematischen Prozess die passenden Spitzenkandidaten zu identifizieren und für das Unternehmen zu gewinnen. Denn für die überzeugende Darbietung einer Sinfonie braucht es ein Orchester mit unterschiedlichen Instrumentengruppen, den besonderen Spirit eines Spitzenorchesters und den taktgebenden Chefdirigenten. Sie stehen sinnbildlich für die Voraussetzungen einer langfristig erfolgreichen Besetzung auf der Top-Ebene: klare zukünftige Rollen und Regeln auf Unternehmerseite, Leadership, Charakter und Kompetenz auf Managerseite zusammen mit der besonderen Chemie untereinander, der Begleitung durch Beiräte und spezialisierte Berater sowie mit einem professionellen Prozess.

Übertragen auf das Sinfonie-Konzept: Der Intendant (Unternehmer) steht an der Spitze seines Hauses. Er wählt die zu spielenden Stücke, verpflichtet die Musiker und pflegt intensiven und vertrauensvollen Kontakt zum Dirigenten. Letzt-

lich sorgt der Intendant für die Finanzierung und hat entsprechenden Einfluss auf das Orchester und das gespielte Repertoire. Das Publikum und die Kritiker (Unternehmerfamilie) hören sich gebannt die Sinfonie an – in manchen Fällen zudem die Medien und die breite Öffentlichkeit. Einige sind begeistert und applaudieren, andere sind kritisch und finden, dass es etwas zu verbessern gibt, nur sehr wenige stören mit Zwischenrufen. Bei einer großartigen Sinfonie ist das Publikum ergriffen und kann zum Schlussakkord nicht mehr auf den Stühlen gehalten werden.

Thomas Pohlmann hat sich entschieden, den anstehenden Wandel des Unternehmens und die damit verbundene Digitalisierung des Geschäftsmodells und die Globalisierung operativ nicht selbst zu führen – er möchte hierfür den »besten Kopf« des Marktes gewinnen.

Es ist ihm wichtig, dass die zukünftige Führung das tiefe Vertrauen der Familie besitzt und ihre Ziele und Werte teilt. Daher sucht er aber mehr als nur einen angestellten Manager für sein Unternehmen. Er sucht einen Nachfolger für sein Lebenswerk.

Pohlmann geht es wie vielen anderen Firmeninhabern. Er steht vor einer Aufgabe, die er zuvor noch nicht bewältigen musste. Seinen Nachfolger zu suchen, ist etwas anderes, als die Geschäftsführung um sich herum aus den eigenen Reihen oder extern zu erweitern. Es steht ein komplexer Suchprozess mit internen und externen Kandidaten bevor.

ÜBER DIE AUTOREN

© Serena Scionti / Das mechanische Auge

Uns eint nicht nur die Liebe zum Jazz. Wir sind beide Geschäftsführende Gesellschafter von Interconsilium, der seit über 40 Jahren führenden Personalberatung für die Besetzung von Top-Positionen in Familienunternehmen, Beiräten und Family Offices.

Zudem sind wir Gründer der Stewardship-Gesellschaft, einem Netzwerk von Führungskräften aus Familien- und Stiftungsunternehmen. Hier haben wir zusammen mit Top-Managern und langjährig erfahrenen Aufsichtsräten den »Kodex der Unternehmensleitung« entwickelt – eine Executive Governance familienexterner Führungskräfte, welche den »Corporate Governance Kodex« der deutschen börsennotierten Unternehmen und den »Governance Kodex für Fa-

milienunternehmer« der Unternehmerseite um den hohen Selbstanspruch der Wahlmanager komplementiert.

Über Ihre Fragen, Anmerkungen und Anregungen zum Buch oder rund um das Thema Wahlmanagement freuen wir uns jederzeit. Sie erreichen uns direkt und vertraulich unter: konieczny@wahlmanagement.com oder viebahn@wahlmanagement.com

Dr. Marc Konieczny ist seit 2014 im Executive Search für Unternehmer tätig. Zuvor war er zwei Jahrzehnte Forscher und operativer Manager, insbesondere beim globalen deutschen Familienunternehmen B. Braun. Sein Fokus ist die Unternehmens- und Organisationsentwicklung durch erfolgreiche Nachfolge, Besetzung von Top-Führungspositionen sowie Aufsichts- und Beiräten von Familien- und Stiftungsunternehmen. Er selbst ist Aufsichtsrat eines dynamischen deutschen Technologieunternehmens, das mit künstlicher Intelligenz und Augmented Reality neue Standards setzt. Zudem engagiert er sich bei »Beirat-BW«, einer Initiative für den Mittelstand, in seiner Wahlheimat Baden-Württemberg.

Dr. Marc Viebahn ist seit über 20 Jahren Top-Berater, nach mehreren Jahren bei McKinsey&Company wechselte er als Partner zu Interconsilium. Nach Banklehre und Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke und in den USA promovierte er an der European Business School in Oestrich-Winkel. In seinen Suchprojekten profitieren seine Klienten von der Kombination aus strategischer und organisatorischer Expertise. Neben der branchenübergreifenden Besetzung von Vorständen und Geschäftsführungen sowie Beiräten zählt die Besetzung von Family Offices zu seinen Spezialgebieten. Darüber hinaus war er Co-Gründer eines FinTechs, dem er bis heute als Beirat verbunden ist.

Unter www.wahlmanagement.com finden Sie weiterführende Informationen zum Buch und zu den Autoren.

MIT DEM SINFONIE-KONZEPT ZUR OPTIMALEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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 Inhaberinnen und Inhaber das eigene Lebenswerk anvertrauen können. So wird aus »Fremdmanagement« das, was einem Familienmitglied am nächsten kommt: »Wahlmanagement«.

»Wahlmanagement: So funktioniert erfolgreiche Nachwuchsplanung und zukunftsfähige Führung!«
Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel, CEO, Biotronik SE & Co. KG

»Ich freue mich, gemeinsam mit meinem Team aus Wahlmanagern die Zukunft von Kaldewei gestalten zu können.«
Franz Kaldewei, Geschäftsführender Gesellschafter in 4. Generation der Franz Kaldewei GmbH & Co. KG

»Mit dem Sinfonie-Konzept und dem neuen Begriff ›Wahlmanagement‹ schließt das Buch eine Lücke in der Managementliteratur.«
Astrid Hamker, Unternehmerin, Aufsichtsrätin und Beirätin in Familienunternehmen

Lesen, wie Sie wollen!
BUCH & E-BOOK IN EINEM!

ISBN 978-3-593-51552-6
9 783593 515526
€ 45,00 [D]
www.campus.de