

Reine Familiensache?

Die ganz besonderen Stärken eines Familienunternehmens können auch dann erhalten bleiben, wenn es von einem oder mehreren externen Geschäftsführern geleitet wird. EVA ELISABETH ERNST

DREI GEGEN EINEN! Dieser Gedanke taucht angesichts der Zusammensetzung der Geschäftsführung der Rosenberger Hochfrequenztechnik GmbH & Co. KG unwillkürlich auf: Der weltweit führende Hersteller von Hochfrequenz- und Fiber-Optic-Technologie mit Stammhaus im oberbayerischen Fridolfing wird von den drei Söhnen des Firmengründers, Hans, Bernhard und Peter Rosenberger, sowie von Tosja Zywietz geführt. Zywietz ist mit der Familie Rosenberger weder verwandt noch verschwägert. Der promovierte Physiker stammt aus Norddeutschland, ist knapp zwanzig Jahre jünger als die Gebrüder Rosenberger und erst seit 2009 als Chief Strategy Officer (CSO) im Unternehmen. Dass die drei Brüder gemeinsam gegen Zywietz Position beziehen, ist bislang jedoch noch nie vorgekommen, wie CEO Hans Rosenberger betont. „Im Gegenteil: Als neutraler Vierter löst Tosja Zywietz bei unseren Geschäftsleiter-Sitzungen so manches Konfliktpotenzial auf, das sich nicht zuletzt aus unseren althergebrachten familiären Rollenmodellen ergibt, und sorgt für strukturierte Diskussionen.“

Gut dreißig Jahre lang führten die Gebrüder Rosenberger das Familienunternehmen, das im Jahre 1958 von Hans Rosenberger senior gegründet wurde, zu dritt. „Da lief vieles auf Zuruf, Entscheidungen haben wir mitunter spontan gefällt, zum Teil haben sich unsere Aufgabengebiete überschritten“, erinnert sich Hans Rosenberger. Dass sie externe Verstärkung in die Geschäftsleitung holten, war in erster Linie auf das starke Wachstum zurückzuführen: Mittlerweile beschäftigt das Hightech-Unternehmen über 5000 Mitarbeiter und unterhält weltweit 17 Betriebsstätten. „Daher konnten und wollten wir

einige Managementaufgaben nicht mehr zu dritt erledigen“, so Rosenberger. Die Leitung der zentralen Bereiche Personal, Informationstechnologie und Qualitätsmanagement wurden daher an Tosja Zywietz übertragen. Darüber hinaus ist er für die Steuerung und Abstimmung der internen Strategieprozesse verantwortlich.

Der erste Kontakt kam bei einem Strategieprojekt einer Rosenberger-Tochtergesellschaft zustande, das Zywietz beratend begleitete. „Bereits damals schätzten wir sein klares analytisches Denken und die systematische Arbeitsweise“, erinnert sich Hans Rosenberger. „Und wir wussten, dass er gut mit uns und der Kultur unseres Familienunternehmens zurecht kommen würde.“ Fachlich, so Rosenberger, sei Zywietz ohnehin top. Bevor der Geschäftsführervertrag unterzeichnet wurde, gingen die Gebrüder Rosenberger zusammen mit Tosja Zywietz über einige Monate hinweg mehrmals ganztätig in Klausur, um die Strukturen und Geschäftsbereiche bei Rosenberger eindeutig zu definieren und zugleich die künftigen Aufgabengebiete des vierten Geschäftsführers festzulegen. Diese Zeit war offenbar gut investiert: „Es war sehr schnell klar, dass es passt. Tosja Zywietz war binnen weniger Wochen intern akzeptiert“, erinnert sich Hans Rosenberger. Dafür sorgten nicht zuletzt klare Botschaften an die Führungskräfte und Mitarbeiter. „Es war eine wahre Freude, zu verfolgen, wie gut die Erweiterung unserer Geschäftsleitung geklappt hat. Und auch heute noch sind wir sicher, die richtige Wahl getroffen zu haben.“

Mit dieser Vorgehensweise gelang es den Gebrüdern Rosenberger, die größten Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen Ergänzung der Geschäftsleitung ei-



*»Alles lief nahtlos weiter
wie vorher.«*

REINER SCHULZ,
VORSITZENDER DES VORSTANDS DER
SCHATTDECOR AG

nes Familienunternehmens durch Familienfremde zu meistern. „In der Praxis scheitern diese Projekte immer wieder daran, dass der von außen geholt Geschäftsführer nicht zum Unternehmen und vor allem nicht zum Eigentümer passt“, berichtet Professor Norbert Wieselhuber, Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Es kommt allerdings auch vor, dass der Eigentümer nicht wirklich bereit ist, die Geschäftsführung zu teilen und auch tatsächlich Kompetenzen und Verantwortung zu übertragen.“ Kein Integrationsprogramm, zu wenig Kommunikation und zu hohe Erwartungshaltungen in den



ERST MANAGER, DANN NACHFOLGER

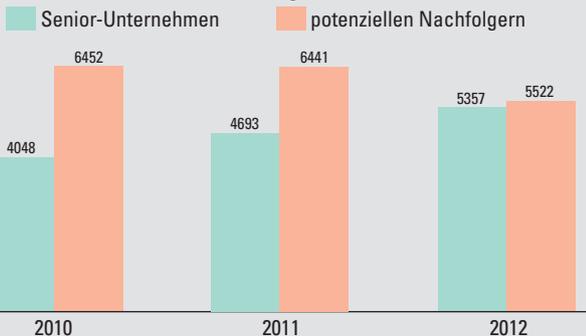
Externe Manager in Familienunternehmen zu beschäftigen, kann durchaus eine Lösung für den Generationswechsel sein – und zwar eine, die offenbar dringend gebraucht wird: Laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013 suchen nämlich immer mehr mittelständische Betriebe vergeblich einen Nachfolger, da es immer weniger Kandidaten für immer mehr Unternehmen gibt. Im Jahr 2012 haben die IHKs 5357 Senior-Unternehmer zur Nachfolge beraten. Das waren 14 Prozent mehr als im Vorjahr. Gleichzeitig konnten sich 14 Prozent weniger Existenzgründer vorstellen, einen Betrieb zu übernehmen. Im Jahr 2010 kamen auf jeden von der IHK beratenen Alt-Inhaber daher noch 1,6 Nachfolgekandidaten. 2012 lag das Verhältnis bei nahezu 1:1 (siehe Grafik). Das macht es Alt-Inhabern immer schwerer, geeignete Nachfolger jenseits der Familie zu finden.

Externe Manager bieten verschiedene Auswege aus dem mittelständischen Nachfolge-Dilemma: Zum einen können sie eine Interimslösung bilden, bis ein Mitglied der Familie das Steuer übernimmt. Ein Unternehmen kann jedoch auch dauerhaft von Externen geführt werden, wenn sich der Unternehmer in den Ruhestand zurückziehen möchte. Zudem ist es gerade bei kleineren Mittelständlern durchaus im Bereich des Möglichen, dass eine Führungskraft das Unternehmen per Management-Buy-in erwirbt.

NACHFOLGERSUCHE IMMER SCHWIERIGER

Immer weniger Kandidaten für immer mehr Unternehmen

IHK-Beratungen von ...



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013

ersten sechs bis zwölf Monaten führen laut Wieselhuber ebenfalls häufig zu Problemen. Als wirkungsvolle Gegenmaßnahme empfiehlt er vor allem die Definition eines fachlichen, aber auch eines persönlichen Anforderungsprofils.

„Häufig stellt nicht das zu erfüllende fachliche Idealprofil den Engpass bei der Besetzung von Führungspositionen dar, sondern die spezifischen Anforderungen, die aus der Unternehmenskonstellation resultieren“, so Wieselhuber. Inwieweit kennt der Kandidat die Kulturmerkmale eines Familienunternehmens? Ist er aufgrund seines beruflichen Werdegangs und seiner Persönlichkeit in der Lage, sich auf ein Familienunternehmen einzustellen, das durch Inhaber geprägt und möglicherweise noch operativ geführt wird? Ist er bereit, die sich daraus ergebenden Spielregeln zu akzeptieren? „Die Beantwortung dieser Fragen gibt Aufschluss über die erforderlichen Soft Skills, die hier in den Vordergrund treten“, erklärt der Unternehmensberater.

Laut Wieselhuber sollten aber auch die Unternehmenssituation und -strategie bei der Besetzung einer Top-Führungsposition in einem Familienunternehmen eine große Rolle spielen. Denn es macht durchaus einen Unterschied, ob es sich um einen Hidden Champion, einen Low Performer oder gar einen Sanierungsfall handelt und ob das Unternehmen eine Angriffs-, Verteidigungs-, Markt- oder Innovationsführerstrategie verfolgt. „Sehr häufig wird dies nicht beachtet, und eine fachlich sehr geeignete Führungskraft scheitert daran, dass sie mit

2011 wurde Schattdecor in eine Aktiengesellschaft umgewandelt: Vorbereitung einer Druckmaschine

ihrer Persönlichkeit, ihren individuellen Werten und ihrem beruflichen Hintergrund nicht zum Unternehmenstyp, zur Unternehmenskultur passt.“ Laut Wieselhuber ist es gerade in Familienunternehmen für alle Beteiligten sehr gefährlich, sich „gegen den Bauch, gegen das Gefühl“ zu entscheiden und der Frage aus dem Weg zu gehen, ob die Führungskraft tatsächlich zum Unternehmen passt.

Bleibt die Entscheidung, ob der familienfremde Manager aus dem Unternehmen rekrutiert werden sollte oder ob es sinnvoller ist, einen externen Kandidaten zu suchen. „Sollte sich die Situation ergeben, dass interner und externer Bewerber das Anforderungsprofil gleich gut erfüllen, würde ich aus Risikogründen den internen Kandidaten vorziehen, da dessen Stärken und Schwächen bekannt sind,“ sagt Wieselhuber. Zudem signalisiere der Unternehmer damit intern, dass engagierte, qualifizierte und loyale Mitarbeiter eine faire

*»Truma ist und bleibt ein
hundertprozentiges
Familienunternehmen.«*

RENATE SCHIMMER-WOTTRICH,
VORSITZENDE DES
UNTERNEHMENSBEIRATS

Karrierperspektive im Unternehmen haben. Ein Paradebeispiel für eine äußerst erfolgreiche Karriere in einem Familienunternehmen bildet die Laufbahn von Robert Strauß: Der kaufmännische Geschäftsführer der Truma Gerätetechnik GmbH & Co. KG startete dort vor über dreißig Jahren als Auszubildender. 2008 zog sich Renate Schimmer-Wottrich, die Tochter des Firmengründers Philipp Kreis, nach zwanzig Jahren aus der operativen Leitung des Unternehmens zurück und übernahm den Vorsitz im Unternehmensbeirat, dem auch



drei ihrer vier Kinder angehören. Seither leitet Robert Strauß gemeinsam mit dem technischen Geschäftsführer Frank Oster, der seit Herbst 2011 im Unternehmen ist, und Eduard Schroll, dem Geschäftsleiter Vertrieb, Marketing, Service, seit gut zehn Jahren bei Truma, den international akti-



Jetzt persönlich beraten lassen

Kostenlos anrufen: 0800 11 33 55 2

(Mo-Fr 8-20 Uhr) oder anfordern auf

barclaycard-selbstaendige.de



Speziell für Selbständige und Freiberufler:
Günstiger Ratenkredit so einfach wie für Angestellte

- Flexibel mit kostenlosen Sondertilgungen
- Sofortentscheidung online oder telefonisch mit schneller Auszahlung
- Ohne Sicherheiten, nur ein Einkommensteuerbescheid genügt als Nachweis



ven Hersteller von Zubehör für Wohnwagen und Reisemobile, der allein am Stammsitz in Putzbrunn bei München 420 Mitarbeiter beschäftigt. Weltweit kommt die Truma-Gruppe auf 600 Mitarbeiter.

Die Gesellschaftsanteile von Truma sind nach wie vor im Familienbesitz, der Beirat verfügt über konkret definierte Mitsprache- und Entscheidungsrechte. Viermal jährlich treffen sich Beirat und Geschäftsleitung. Durch regelmäßige Präsenz im Unternehmen sorgt die Beiratsvorsitzende dafür, dass sie den persönlichen Kontakt zu Führungskräften und Mitarbeitern aufrecht erhält und als Gesprächspartnerin zur Verfügung steht: Selbst mit mittlerweile 70 Jahren kommt Schimmer-Wottrich nahezu jede Woche für einen oder zwei Tage in ihr Büro bei Truma. Dass sie im neuen Imagevideo des Unternehmens auftritt, war für sie eine Selbstverständlichkeit. „Es ist ein gutes Miteinander“, betont Strauß. Langfristiges Denken, Mitarbeiterorientierung und Innovationskraft bilden für Schimmer-Wottrich die Säulen, die letztlich die Unabhängigkeit des Unternehmens langfristig sichern. „Und daran hat sich auch nach der Übergabe der operativen Geschäftsleitung nichts verändert“, sagt Renate Schimmer-Wottrich mit Nachdruck. „Truma ist und bleibt ein hundertprozentiges Familienunternehmen.“

Die ganz besondere Kultur eines Familienunternehmens aufrecht zu erhalten, wenn die Familie nicht mehr in der Geschäftsleitung vertreten ist, stellt laut Wieselhuber keine leichte Aufgabe dar. „Der besondere Spirit muss im Unternehmensalltag glaubhaft durch das Verhalten der

Rosenberger-Geschäftsführer: Tosja Zywiets, Peter Rosenberger, Bernhard Rosenberger und Hans Rosenberger (v. l.)



EXTERNE VERSTÄRKUNG

Bei folgenden unternehmerischen und familiären Konstellationen empfiehlt Unternehmensberater Professor Norbert Wieselhuber Familienunternehmern, über eine Verstärkung der Geschäftsleitung jenseits der Familie nachzudenken:

- » Aufgrund der Unternehmensgröße, der Wachstumsdynamik und Geschäftskomplexität reichen die vorhandenen Managementkapazitäten quantitativ und qualitativ nicht mehr aus.
- » Es stehen keine oder nur unzureichend qualifizierte oder motivierte Familienmitglieder für Führungsaufgaben zur Verfügung.
- » Familienmitgliedern und/oder dem bestehenden Management fehlen Erfahrungen, Wissen und Qualifikationen, um folgende Situationen erfolgreich zu bewältigen:
 - Neukonfiguration des bestehenden Geschäftsmodells
 - Einstieg in neue Märkte/Internationalisierung
 - Integration neuer Technologien und Produkte oder Produktion
 - Erschließung neuer Absatzkanäle, zum Beispiel via E-Commerce
 - Diversifikation, insbesondere, wenn neue Geschäftsfelder aufgebaut werden, die sich grundsätzlich vom bestehenden Geschäft unterscheiden
 - Realisierung einer Wachstumsstrategie durch Akquisitionen
 - Realisierung einer Konzentrations- oder Konsolidierungsstrategie durch die Bereinigung von Geschäftsfeldern oder den Verkauf von Beteiligungen
 - Restrukturierung oder Sanierung des Unternehmens, häufig in Verbindung mit der Forderung der Banken, ein neues oder zusätzlich erfahrenes Management zu etablieren, das die Umsetzung des Sanierungskonzeptes unabhängig, faktenorientiert und frei von Gesellschafterinteressen sicherstellt.

„Der Handlungsdruck steigt mit einem zunehmenden Bedrohungsgrad des Unternehmens oder mit der mangelnden Wahrnehmung von Zukunftschancen“, sagt Wieselhuber. „Leider werden die Entscheidungen, externe Manager ins Unternehmen zu holen, durch die Gesellschafter häufig zu spät und nicht konsequent genug getroffen – mit der Folge, dass das Unternehmen nicht mehr so robust und zukunftsfähig ist, um die Zukunft aktiv zu gestalten.“

Führung vermittelt werden.“ Bereits bei der Auswahl der Führungskräfte gelte es, auch auf diesen Punkt zu achten. „Weiterhin sollten Familienmitglieder und/oder der Sprecher des Gesellschafterausschusses bei bestimmten Unternehmensveranstaltungen mit einer definierten Rolle präsent sein, um das Commitment der Familie zum Unternehmen zu dokumentieren und entsprechende Werte zu repräsentieren.“ Auch dafür gebe es jedoch keine Patentrezepte, das hänge sehr stark vom Interesse und dem Engagement der Familienmitglieder ab.

Wenn sich die Geschäftsführung ausschließlich aus Familienfremden zusammensetzt, gewinnt auch das Thema Kontrolle an Bedeutung, wie Birgit Schoeller, Rechtsanwältin und Beraterin für Familienunternehmen, betont. „Daher müssen zumindest einige Gesellschafter aus der Fa-

milie gut genug ausgebildet sein und das Geschäftsmodell des Unternehmens verstehen, um der Geschäftsführung sinnvolle Ziele setzen und deren Leistungen qualifiziert beurteilen zu können“, sagt Schoeller.

GEFAHR DER ENTFREMDUNG

ler. „Ansonsten droht die Gefahr der Entfremdung: Bringt sich die Familie kaum mehr ein und misstraut vielleicht sogar noch der Geschäftsführung, fühlen sich die Manager nicht verstanden. Dann ist der Konflikt programmiert.“

Darüber hinaus empfiehlt Schoeller, dass die Unternehmerfamilie eine sogenannte Corporate Governance erarbeitet, in der die Grundregeln an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen festgeschrieben werden. Wichtige Punkte sind unter anderem, wie Unternehmensan-

teile aufgeteilt, vererbt oder verkauft werden, unter welchen Voraussetzungen Familienmitglieder im Unternehmen tätig werden können, wie die Mitspracherechte der einzelnen Familienmitglieder aussehen, welche Familienmitglieder in den Beirat oder Aufsichtsrat berufen werden, welche Aufgaben sie dort wahrnehmen und wie sie die Interessen der Familie zu vertreten haben. „In einer Family Governance als zweiter Säule wird festgehalten, wie die Familie miteinander umgeht, wie familieninterne Konflikte und Streitigkeiten beigelegt werden“, erklärt Schoeller. Aus der Zusammenführung von Corporate Governance und Family Governance entstehe dann eine sogenannte Familienverfassung, die nicht nur für große Unternehmerfamilien sinnvoll ist.

Entsprechende Regelwerke aufzusetzen und zu befolgen, ist sowohl bei einem

Kann man Erfolg planen?

Systeme analysieren.
Chancen suchen.
Lösungen finden.

Auch in der Kommunikationstechnik gilt: Erst den Kurs festlegen, dann die Segel setzen. **Deshalb steht bei MTG am Anfang eines jeden Projekts die Analyse.** Sie ist die Basis für Lösungen, die Ihrem Unternehmen echte Mehrwerte sichern.

Denn jede kommunikationstechnische Leistung erfordert das Andocken oder gar die Integration in die bestehende EDV-Infrastruktur.

Fundiertes Know-how liefert hier die Basis für den entscheidenden Vorsprung.

Voice-over-IP live erleben!
Besuchen Sie uns
in unserem Showroom.

- **Kommunikation – Kompakt oder komplex.**
Von der Basis-Telefonanlage bis hin zu Call-Center Systemen.
- **Sicherheit und Gesundheit – Sicher. Schnell. Zuverlässig.**
Von Brandmeldeanlagen bis hin zu Patientenruf-Systemen.
- **Information – Netzwerke integrieren, optimieren und organisieren.**
Von der Netzwerkanalyse bis hin zu Wireless LAN Lösungen.

- **Service**
Rundum-Service rund um die Uhr.
24 Stunden am Tag.
7 Tage die Woche.


MTG
Das Systemhaus für
Kommunikationstechnik

MTG-Kommunikations-Technik GmbH
81825 München · Truderinger Straße 250 · Telefon 089/4 51 12-0 · Telefax 089/4 51 12-330 · info@mtg-muenchen.de · www.mtg-muenchen.de
04329 Leipzig · Portitzer Allee 8 · Telefon 03 41/25 80-0 · Telefax 03 41/25 80-100 · info@mtg-leipzig.de · www.mtg-leipzig.de

Autorisierter Partner von:



Premier Solution Provider
Small Medium Business,
Enterprise Solutions

Alcatel·Lucent
Expert Partner



familienexternen Management als auch dann, wenn Familienmitglieder das Unternehmen führen, empfehlenswert – und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. „Diese Wertegerüste sollten in moderierten Workshops von allen Mitgliedern der Kernfamilie aufgestellt werden. Sie können sehr viel dazu beitragen, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen“, weiß Birgit Schoeller. „Wird der gesamte Prozess rund um Corporate und Family Governance plus Familienverfassung gründlich und mit der nötigen Bewusstheit aller Beteiligten gestaltet, fällt auch die Auswahl externer Manager sowie die Umsetzung einer familienexternen Nachfolgeregelung leichter.“

Diese Erfahrung hat auch Reiner Schulz, seit Mai 2007 Vorsitzender des Vorstands der Schattdecor AG im oberbayerischen Thansau, gemacht. „Auch wenn die

offizielle Verabschiedung des Unternehmensgründers Walter Schatts in den Ruhestand mit einer großen Feier in Kombination mit der Einweihung der neu gebauten Firmenzentrale sowie sechs professionel-

BESONDERE UNTERNEHMENSKULTUR

len Operaufführungen aufwendig zelebriert wurde – intern ging der Übergang geräuschlos über die Bühne“, sagt Schulz. „Alles lief nahtlos weiter wie vorher.“ Das führt er nicht nur darauf zurück, dass er knapp 30 Jahre an der Seite Walter Schatts tätig war. Als stellvertretender Vorstandsvorsitzender und davor als allein vertretungsberechtigter Geschäftsführer trug er bereits jahrelang die Gesamtverantwortung für das operative Geschäft. Walter Schatt konzentrierte sich seit 1994 auf die Entwicklung von Zukunftsstrategien.

Im Jahr 2001 wurde das Spezialunternehmen für Dekordrucke in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und die Trennung von Kapital und Unternehmen vollzogen. Das Unternehmensleitbild wurde

bereits Ende der 90er-Jahre entwickelt – und zwar von dreißig Mitarbeitern

aller Alters- und Hierarchiestufen. „Wir hatten damals Bedenken, dass unser starkes Wachstum unsere ganz besondere Unternehmenskultur, die vor allem durch den Leitsatz ‚Man muss die Menschen mögen‘ geprägt ist, verwässern könnte“, erinnert sich Schulz.

2013 beschäftigte die Schattdecor-Gruppe rund 1500 Mitarbeiter in Thansau und an den 13 internationalen Standorten, die einen Umsatz von 550 Millionen Euro erwirtschafteten. Nahezu alle Mitglieder des mittlerweile 5-köpfigen Vorstands sind seit

„Business first!“

Im Gespräch mit dem IHK-Magazin erklärt Rechtsanwältin und Unternehmerberaterin Birgit Schoeller, warum es sowohl für Führungskräfte als auch die Unternehmerfamilie eine Herausforderung ist, externe Manager ins Familienunternehmen zu berufen. EVA ELISABETH ERNST

Warum fällt es Familienunternehmern mitunter so schwer, Familienfremde in die Geschäftsleitung zu holen?

Unternehmensgründer sind es gewohnt, alles selbst zu können und zu machen, und lassen sich von Dritten ungern in die Karten schauen. Die Kinder übernehmen diese Haltung ihrer Eltern und empfinden Transparenz ebenfalls als bedrohlich. Zudem herrscht im Mittelstand eine gewisse Scheu davor, dass ein Externer allzu viel Neues einführen könnte. Schließlich sind Familienunternehmen zu Recht stolz auf ihre Kultur.

Wie lassen sich diese Widerstände am besten überwinden?

Indem innerhalb der Unternehmerfamilie

ganz genau reflektiert wird, warum ein externer Manager wichtig ist, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Dazu gehört es, die Anforderungen an einen Geschäftsführer oder ein Vorstandsmitglied klar zu definieren – und Familienmitglieder nur dann in diese Positionen zu berufen, wenn sie die Anforderungen komplett abdecken.

Gerade bei den eigenen Kindern lässt sich die Eignung ja nicht immer so ganz neutral beurteilen ...

Daher sollten sich die Eltern bereits sehr früh darüber klar werden, ob ihr Nachwuchs die objektiven Anforderungen erfüllt – am besten schon, wenn die Kinder noch zur Schule gehen. Zur Beurteilung



der Begabungen und Kompetenzen sollten Experten zu Rate gezogen werden. Da gibt es durchaus qualifizierte Begabungs- und Leistungstests, mit denen sich ermitteln lässt, welche Berufe in Frage kommen. In

vielen Jahren im Unternehmen, die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften fast ausnahmslos Eigengewächse, die Konzernsprache ist Deutsch, die Führungsriege duzt sich und selbst mit einem Großteil der Mitarbeiter in Thansau ist Reiner Schulz per Du. „Auch wenn unsere Firmenkultur stark von Walter Schatt geprägt ist, hat sie sich nach seinem Rückzug aus dem Unternehmen kaum verändert“, sagt Schulz. „Bei der Übergabe habe ich ihm versprochen, das Unternehmen in seinem Sinne weiterzuführen, aber gleichzeitig auch weiterzuentwickeln, nicht stehen zu bleiben.“ Dieser Balanceakt gelingt der Führungsriege von Schattdecor nachweisbar gut: Nicht nur die Zahlen stimmen, auch eine Mitarbeiterumfrage, die im Jahr 2010 durchgeführt wurde, ergab eine überdurchschnittlich hohe Gesamtzufriedenheit. „Und zwei Jahre später ist das Ergeb-

nis sogar noch besser ausgefallen“, freut sich Schulz.

Walter Schatt, mit dem ihn auch eine langjährige Freundschaft verbindet, trifft Schulz nicht nur bei den Aufsichtsratssitzungen. „Immer wenn ich das Gefühl habe, ihn um Rat fragen zu müssen, kann ich zum Telefonhörer greifen oder ihn daheim besuchen“, erzählt Schulz. Die zweite Generation der Familie Schatt ist dem Unternehmen ebenfalls verbunden: Eine Tochter ist bereits in die Leitung der Ursula und Walter Schatt Stiftung eingetreten, die zweite Tochter ist gemeinsam mit Walter Schatt Geschäftsführerin der Holding und repräsentiert das Unternehmen mit ihrem Vater nach außen. „Die Familienmitglieder sind nah dran am Unternehmen, ohne in das operative Geschäft einzugreifen“, fasst Reiner Schulz zusammen. „Sie zeigen immer wieder, dass sie zum Unternehmen

stehen.“ Das kommt auch bei den Mitarbeitern gut an, bei denen die Bindung an die Unternehmerfamilie und vor allem an Walter Schatt stark ist. „Wenn Mitarbeiter intern vom ‚Chef‘ sprechen“, sagt Schulz lächelnd, „ist damit in den allermeisten Fällen nach wie vor Walter Schatt gemeint.“

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259
markus.neuner@muenchen.ihk.de

Die IHK leistet mit ihrer vertraulichen Nachfolgebörse auch Hilfestellung bei der Suche nach einem Nachfolger bzw. einem Unternehmen.

Ansprechpartner:

Karola Ashby, Tel. 089 5116-1631,
karola.ashby@muenchen.ihk.de
www.muenchen.ihk.de –

Webcode: EJCE7

DR. BIRGIT SCHOELLER

Jahrgang 1965, Jura-Studium und Promotion an der Ludwig-Maximilian-Universität München, seit 1994 als Rechtsanwältin und seit 2002 auch als Mediatorin sowie in der Beratung für Familienunternehmen tätig. Als Fachanwältin für Familienrecht ist Birgit Schoeller Partnerin der Kanzlei Hubertus 4 in München. 2010 gründete sie die Schoeller Beratung für Familienunternehmen, in der sie betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse mit psychologischem Wissen und Erfahrung im Umgang mit Konflikten kombiniert.

der Familie sollte zudem klar kommuniziert werden, dass ausschließlich Personen an die Spitze berufen werden, die dem Unternehmen gut tun. Kommt es an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen zu Konflikten, sollte die Devise „Business First“ gelten. Nur dann wird ein Familienunternehmen auf Dauer erfolgreich sein.

Wer sollte die Auswahl von Führungskräften in Familienunternehmen treffen?

Sinnvoll ist es, wenn kein Familienmitglied, sondern zum Beispiel der Beirat oder ein anderes von Externen besetztes Gremium über die Besetzung von Führungspositionen entscheidet. Wurden die Anforderungen im Vorfeld klar definiert, fällt es zudem leichter, Familienmitgliedern, die diese Kriterien nicht komplett erfüllen, eine Absage zu erteilen. So wird vermieden, dass die Firma zum Selbstbedienungsladen der Familie verkommt. Denn familiäre Fehlbesetzungen können den Erfolg und die Existenz eines Unternehmens erstaunlich schnell gefährden.

Was sind denn ganz besondere Tücken, mit denen ein externer Manager in einem Familienunternehmen konfrontiert wird?

Wenn die richtige Person ausgewählt wird, trägt ein Familienfremder zunächst einmal dazu bei, Familienkonflikte zu neutralisieren und die Entscheidungsprozesse zu professionalisieren. Frustrierend ist es, wenn sich der Externe im Vergleich zu den Gesellschaftern oder Mitinhabern, die mit ihm gemeinsam das Unternehmen führen, als Führungskraft zweiter Klasse fühlt. Das passiert, wenn ihn Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten nicht im gleichen

Maße akzeptieren wie die Familienmitglieder. Diese ungute Situation kann durch das Verhalten der Familienmitglieder entweder weiter verschärft oder unterbunden werden. Familienmitglieder in untergeordneten Positionen können für einen Fremdgeschäftsführer ebenfalls eine Herausforderung sein – vor allem, wenn sie sogar Gesellschaftsanteile halten. Daher empfehle ich grundsätzlich, kein Mitglied der Unternehmerfamilie dauerhaft unterhalb der Geschäftsführungsebene zu beschäftigen.

Gibt es noch weitere Fallen für externe Manager?

Allerdings. Schwierig kann es zum Beispiel auch dann werden, wenn der Fremdgeschäftsführer leistungsfähiger ist als seine Kollegen aus der Familie. Dann besteht nämlich die Gefahr, dass der Familienfremde aus falsch verstandener Familiensolidarität angegriffen oder abgewertet wird.

Außerdem stelle ich immer wieder fest, dass externe Manager komplett unterschätzen, zu welchen Konflikten es in einem Familienunternehmen kommen kann – und welche negative Dynamik diese Konflikte entwickeln können.