

»AR1288645

Familienexterne Nachfolgeregelung: Die wertvolle Rolle eines Beirats

Dr. Christoph Achenbach

Nicht jeder Unternehmerfamilie ist es vergönnt, über fähige und willige familieninterne Nachfolger zu verfügen. Will man das Unternehmen in einem solchen Fall aber nicht verkaufen, bietet es sich an, die operative Führung in die Hände eines familienexternen Managements zu legen. Warum ein Beirat für die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen ein wertvolles Gremium sein kann, beleuchtet der nachfolgende Beitrag.

I. Wesentliche Gründe für eine familienexterne Nachfolgelösung

Wovon träumen Familienunternehmer? Zwar hat sicher jeder seine eigenen Träume, aber im Allgemeinen lassen sich die Wünsche auf einige wenige gemeinsame Nenner bringen. Dass die Firma erfolgreich am Markt operiert und einen angemessenen Gewinn erzielt, gehört ganz gewiss dazu. Und dass sich die Familie gut versteht, die Mitarbeiter zufrieden sind, dass man selbst gesund bleibt, um die Firma noch viele Jahre zu leiten – all das ist ebenfalls wohl allgemeingültig. Doch der dringendste Wunsch, der Familienunternehmer bewegt, ist ganz eindeutig dieser: dass die Firma im Familienbesitz bleiben möge und dass fähige und willige Familienmitglieder der nächsten Generation bereitstehen, um die Nachfolge eines scheidenden Seniors anzutreten. Dieser Wunsch hat für viele Familienunternehmer ganz zentralen Stellenwert – geht es doch darum, das Lebenswerk des scheidenden Seniors und dessen Vorgängergenerationen zu sichern.

Doch so essenziell der Wunsch auch sein mag, seine Verwirklichung gelingt leider nicht immer. Grund Nummer eins: Der Unternehmer wendet sich der Thematik „Generationenübergang“ zu spät zu. Den Nachfolger kann man schließlich nicht von heute auf morgen installieren. Es braucht einige Jahre, um ihn aufzubauen und auf die verantwortungsvolle Aufgabe vorzubereiten. Nur wenn der Unternehmer diese Angelegenheit mit großer Geduld und strategischem Weitblick anpackt, besteht die Chance für einen erfolgreichen Generationenübergang.

Grund Nummer zwei: In der Familie gibt es niemanden, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, und auch aufgrund seiner fachlichen und persönlichen Eignung für diese Aufgabe infrage kommt. Der Begriff Familie darf in diesem Kontext durchaus weit interpretiert werden: Es geht nicht nur um die direkten Abkömmlinge des Unternehmers – auch im weiteren Familienkreis findet sich kein potenzieller Nachfolger. Wie agiert die Familie in dieser Situation? Die Unternehmensbörsen dokumentieren einen häufig gewählten Ausweg: Die Familie verkauft ihr Unternehmen.

Immer mehr Familienunternehmen favorisieren aber einen anderen Weg: die Übergabe der operativen Geschäftsführung an einen externen, also familienfremden Manager. Die Familie behält damit alle Eigentumsrechte, sie gibt allerdings die unmittelbare operative Verantwortung ab. Entscheidend ist dabei, ob ein Manager gefunden werden kann, der das Unternehmen fachlich erfolgreich führen kann und der von seiner Persönlichkeit zum Wertegerüst der Unternehmerfamilie passt. Diese Personalentscheidung bestimmt ganz wesentlich den künftigen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Bei dieser Entscheidung kann ein Beirats- oder Aufsichtsratsgremium wertvolle Unterstützung leisten.

II. Optimale Ausgestaltung des Beiratsgremiums im Fall einer familienexternen Nachfolgeregelung

Nun ist ein gestandener Familienunternehmer, der sein Unternehmen viele Jahrzehnte erfolgreich geleitet hat, sicherlich in der Lage, die Suche nach einem externen Manager allein und in eigener Verantwortung zu organisieren. Doch haben wir es hier mit einer Ausnahmesituation zu tun. Denn: Eine Persönlichkeit zu finden, welche die Nachfolge des scheidenden Unternehmers voll und ganz erfüllen kann, ist eine Mammutaufgabe, die der Unternehmer in diesem Umfang wahrscheinlich noch nie hat leisten müssen. Daher wird er es sicherlich als hilfreich empfinden, wenn er auf die Unterstützung kompetenter Berater zurückgreifen kann.

Von Vorteil ist es in diesem Fall, wenn dem Unternehmer ein Beirat zur Seite steht, mit dem er schon längere Zeit zusammengearbeitet hat. Die Beiratsmitglieder kennen dann das Unternehmen, sie wissen, welche entscheidenden Qualifikationen der zu suchende Manager mitbringen muss, und sie können abschätzen, ob die „Chemie“ zwischen dem Unternehmer und dem möglichen Kandidaten stimmt.

Um seiner Rolle gerecht werden zu können, muss auch der Beirat einige Anforderungen erfüllen. So sollte das Gremium mit (Unternehmer-)Persönlichkeiten besetzt sein, die frei

von Interessenkonflikten sind, nicht (zumindest nicht mehrheitlich) der Gesellschafterfamilie angehören und die eine entsprechende persönliche wie fachliche Expertise mitbringen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist, dass der Gesellschafter dem Beiratsgremium auch das mit dessen Aufgaben verbundene, notwendige Vertrauen ausspricht und die erforderliche Entscheidungskompetenz zuweist. Je mehr Entscheidungskompetenz ein Beirat hat, umso bedeutender wird seine Rolle im Nachfolgeprozess sein. Aber auch in einer rein beratenden Beiratsfunktion kann er wertvolle Ratschläge und Empfehlungen geben. Darüber hinaus müssen die familienexternen Beiratsmitglieder die Werte und Ziele der Gesellschafter nicht nur kennen, sondern auch teilen und leben.

Für die Besetzung des Beirats gibt es grundsätzlich drei Modelle. Der Beirat kann entweder nur mit familieninternen Mitgliedern, nur mit familienexternen Personen oder gemischt besetzt werden. In der Praxis hat es sich als optimal herausgestellt, wenn Beiratsgremien entweder nur aus externen Mitgliedern oder gemischt zusammengesetzt sind. Familieninterne Mitglieder im Beirat können sicherstellen, dass der gegenseitige Bezug zwischen Familie und Unternehmen erhalten bleibt und die der Unternehmerfamilie wichtigen Werte auch weiterhin im Unternehmen zum Tragen kommen. Die familieninternen Mitglieder sichern mit anderen Worten die Kontinuität des Unternehmens. Familienmitglieder im Beirat fungieren als Brücke und Verbindung zur übrigen Familie. Vieles spricht aber auch für die Einbeziehung familienexterner Personen – entweder in der rein externen oder in der gemischten Variante. Die Externen bringen frischen Wind von außen mit neuen Ideen und Impulsen ein – den berühmten Blick über den Tellerand – und darüber hinaus neue und in der Regel nützliche Kontakte und Netzwerke. Sie stehen zudem für hilfreiche Objektivität, da sie emotional weniger vorbelastet sind als familieninterne Akteure.

III. Mögliche Aufgaben des Beirats bei der Installation einer familienexternen Geschäftsführung

Wie und wann wird nun der Beirat sinnvollerweise in das Projekt „Generationenübergang“ eingebunden? Meine Empfehlung lautet: sehr frühzeitig. Denn schon bei der lange im Vorfeld zu treffenden Entscheidung, ob ein Mitglied der Unternehmerfamilie als Nachfolger aufgebaut werden soll, kann der Beirat fundiert Rat geben. Werden nämlich die familieninternen Kandidaten auf den Prüfstand gestellt, ob sie grundsätzlich für eine Nachfolge in Betracht kommen, kann diese Prüfung leicht zu einer hochemotionalen Angelegenheit werden. Schließlich geht es darum, ein Werturteil über einen Abkömmling des Unternehmers zu fällen. Ist die Unternehmerfamilie allein mit dieser Entscheidung befasst, wird sie kaum zu einer objektiven Beurteilung finden können. Zu groß ist einerseits die Versuchung, über Schwächen

des Kandidaten hinwegzusehen und vermeintliche Stärken überzubewerten. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Familie den Kandidaten zu streng beurteilt, wenn man um jeden Preis den Anschein vermeiden will, dass Verwandtschaft vor fachlicher Kompetenz geht. Besitzt das Unternehmen dagegen einen Beirat, kann die Familie diesen in den Entscheidungsprozess einbinden und so eine objektivere und emotionsfreiere Bewertung herbeiführen.

» Ein guter Beirat ist für Gesellschafter und externe Manager ein wertvolles Gremium. «

Wenn es nun darum geht, einen familienexternen Nachfolger zu finden, ist der nächste Schritt eine Überprüfung der Führungsstrukturen des Unternehmens.

Denn es steht nicht einfach der Austausch einer Führungspersönlichkeit an. Vielmehr müssen die Entscheidungswege im Gesellschafterkreis, das gesamte Berichtswesen, die Kontrollfunktionen etc. an die neue Konstellation angepasst werden. Möglicherweise ist auch eine neue Beiratsordnung zu formulieren oder der bestehende Gesellschaftsvertrag zu überarbeiten.

Einige der konkreten Fragen, die jetzt zu beantworten sind, sind die folgenden:

- Wer führt?
- Wie viele Personen sind in der Unternehmensleitung erforderlich?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten und die Geschäftsverteilung innerhalb der Geschäftsführung geregelt?
- Welche Kompetenzen erhalten die Gesellschafter und welche soll der Beirat wahrnehmen?
- In welcher Rolle will sich der scheidende Unternehmer künftig noch positionieren?

Bei all diesen Aufgaben kann der Beirat Impulse geben, kluger Sparringspartner oder Soundingboard für den Gesellschafter sein. Vor allem aber: Die Beiratsmitglieder können ihren persönlichen Erfahrungsschatz einbringen.

Sind diese Fragen geklärt, kann die Personalsuche beginnen. Hier stehen verschiedene Wege offen. Klassisch ist sicherlich die Einschaltung eines Personalberaters. Daneben bietet es sich an, die persönlichen Netzwerke des Gesellschafters wie auch der Beiratsmitglieder zu nutzen. Selbstverständlich sollte auch geprüft werden, ob es potenzielle Kandidaten innerhalb des Unternehmens selbst gibt. Auf jeden Fall ist es zwingend erforderlich, ein Anforderungsprofil für den zu suchenden Manager aufzustellen, das die persönlichen und fachlichen Qualifikationen umfasst. Bei der Erarbeitung dieses Profils ist wiederum die Mitwirkung des Beirats höchst sinnvoll und daher zu empfehlen.

Auf Basis dieses Anforderungsprofils sollte zunächst eine umfangreiche Liste („Longlist“) von Kandidaten aufgestellt werden. In einer ersten Sichtung werden dann die Kandidaten ausgewählt, die in die engere Wahl kommen („Shortlist“). Diese Persönlichkeiten sollten nun eingehend auf ihre

Passfähigkeit hin geprüft werden. Dies mündet in persönliche Bewerbungsgespräche, zu denen der Unternehmer wiederum den gesamten Beirat oder einzelne Mitglieder des Gremiums hinzuziehen kann. Manche Familienunternehmen gehen sogar so weit, den gesamten Rekrutierungsprozess für den externen Manager – einschließlich der Verhandlungen zum Anstellungsvertrag – federführend auf den Beirat zu übertragen. Ein mit neutralen familienexternen Persönlichkeiten besetzter Beirat kann darüber hinaus die Gewinnung externer Geschäftsführer für das Unternehmen sogar positiv unterstützen. Denn die Existenz eines solchen Gremiums wird von externen Führungskräften in der Regel als Garant dafür gesehen, dass das Unternehmen nicht von Gesellschafterwillkür geprägt wird.

Ist die Personalsuche erfolgreich abgeschlossen, ist der Übergang der Führungsverantwortung vom scheidenden Familienunternehmer auf den externen Manager zu planen. Insbesondere stellt sich die Aufgabe, den neuen Chef in seine Aufgabe einzuführen, und zwar so, dass der Stabwechsel möglichst friktionslos verläuft. Da die Mitglieder des Beirats im Normalfall bereits länger mit dem Unternehmen verbunden sind, verfügen sie über ausreichende Kenntnisse der Führungsorganisation, der internen Abläufe und Machtkonstellationen. Damit sind sie prädestiniert, die Integration des neuen Managers zu begleiten.

Der Stabwechsel, d.h. die formale Übergabe der Geschäfte, ist ein einschneidendes Ereignis, das sorgfältig vorbereitet werden sollte. Wo findet es statt? Wer wird zu dem Event eingeladen? Wie und von wem wird es der unternehmensinternen wie auch der -externen Öffentlichkeit kommuniziert? Selbstverständlich kann der Beirat den scheidenden Unternehmer und ebenso den neuen Manager in diesen Fragen beraten. Anschließend kommen auf den Beirat möglicherweise noch weit umfangreichere Aufgaben zu. Es geht darum, den familienexternen Manager beim Einstieg in seine neue Funktion zu begleiten und ihm bei der Integration behilflich zu sein. Zu überlegen ist an dieser Stelle, in welcher Form der Beirat diese Aufgabe wahrnimmt. Naheliegend ist eine Art Paten- oder Mentorrolle, d.h. der Beirat benennt z.B. ein Beiratsmitglied, das dem Manager als Ratgeber zur Verfügung steht. Dies bietet sich insbesondere bei Fragen an, die informelle Kenntnisse der Unternehmenspflogenheiten im weitesten Sinne verlangen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Manager diese Unterstützung durch den Beirat aktiv und aus eigenem Antrieb suchen sollte – jedenfalls in der Regel. Würde sich der Beirat ungefragt in die Angelegenheiten des Managers einmischen, wäre dies ein unverzeihlicher Affront. Ein solches Verhalten würde mit allen möglichen negativen Konsequenzen stark demotivierend auf die Geschäftsführung wirken. Der Beirat hat immer den Kompetenzbereich des Managers zu respektieren. Der Beirat muss die Rolle eines Sparringspartners und Impulsgebers einnehmen, der konstruktiv, aber auch mit der nötigen Konsequenz und Durchsetzungsfähigkeit die Diskussion mit der Geschäfts-


führung führt. Freilich: Wenn es darum geht, schweren Schaden vom Unternehmen abzuwenden, darf der Beirat selbstverständlich initiativ werden. Alles andere wäre falsche Rücksichtnahme.

Eine andere heikle Situation kann sich bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitgliedern der Geschäftsführung oder – gravierender – zwischen der Geschäftsführung und dem Gesellschafter ergeben. Drohen solche Meinungsverschiedenheiten sich zu Konflikten zu verhärten, besteht Handlungsbedarf. Und wer könnte hier besser moderierend eingreifen als der Beirat? Seine große Erfahrung in guter Unternehmensführung, seine unmittelbare Kenntnis der betroffenen Personen, seine Unabhängigkeit und Neutralität machen den Beirat zum geradezu prädestinierten Mediator.

Es gibt allerdings – neben der Schadensabwehr – eine weitere Konstellation, bei welcher der Beirat durchaus ungefragt aktiv werden darf (und muss). Diese Konstellation ergibt sich vor allem bei gemischten Geschäftsführungen, wenn also z.B. der Sprecher der Geschäftsführung ein Familieninterner ist, gleichwohl Familienexterne als „einfache“ Geschäftsführer dem Leitungsgremium angehören. Hier lauert immer die Gefahr, dass die externen Geschäftsführer von dem geschäftsführenden Gesellschafter als Manager zweiter Klasse behandelt werden – was sich häufig nur in vermeintlichen Kleinigkeiten manifestiert. Sollte der Beirat solche Diskriminierungen beobachten oder davon erfahren, ist es seine Pflicht, gegenzusteuern.

Nicht minder wichtig ist eine konträre Problemlage. Getragen vom eigenen geschäftlichen Erfolg und angezogen von einem bei Führungspersönlichkeiten nicht seltenen Geltungsbedürfnis neigen externe Manager gelegentlich dazu, sich selbst allzu sehr in den Vordergrund zu schieben. In manchen Familienunternehmen mag dies ein toleriertes Verhalten sein, in der Regel jedoch wird es mehr als ungerne gesehen. Wo immer ein Manager in dieser Weise agiert, ist der Beirat gefordert, ihm klarzumachen, dass er lediglich der angestellte Sachwalter fremden Vermögens ist.

IV. Fazit

Ein Beiratsgremium kann für jedes Familienunternehmen von großem Vorteil sein – unabhängig von einer konkreten Problemlage. Vor allem aber in der hoch anspruchsvollen Angelegenheit der (erstmaligen) Rekrutierung familienexterner Manager für die Geschäftsführung ist ein – sorgfältig ausgewählter! – Beirat in jedem Fall eine Bereicherung für den scheidenden Unternehmer. Der Beirat kann den Unternehmer bei der Rekrutierung, beim Auswahlprozess, bei der Vertrags- und Vergütungsstrukturierung, aber auch bei der Integration des Geschäftsführers in das Unternehmen unterstützen und ihm damit genau jene Rückversicherung geben, die er bei diesem komplexen Unterfangen braucht. 

Autor:

Dr. Christoph Achenbach, Gründer der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln, und Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“.