BfUN

Unternehmensführung | Bücher

Achenbach

Familienexternes Management im Mittelstand

Erfolgsfaktoren | Erfahrungen | Perspektiven

Handelsblatt FACHMEDIEN

Impressum

Familienexternes Management im Mittelstand

Erfolgsfaktoren | Erfahrungen | Perspektiven

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Toulouser Allee 27
D-40211 Düsseldorf
Tel.: 0800/000-1637, Fax: 0800/000-2959
Internet: http://www.fachmedien.de
E-Mail: fachmedien@kundenprofi.de

ISBN: 978-3-942543-76-7 (gedruckte Ausgabe)
978-3-942543-77-4 (eBook)
978-3-942543-78-1 (Bundle aus gedruckter Ausgabe und eBook)

Einbandgestaltung/Layout: Christian Voigt

Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Gewerbering West 27, 39240 Calbe

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Handelsblatt Fachmedien GmbH
http://www.fachmedien.de, info@fachmedien.de

Printed in Germany
Mai 2018

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://www.d-nb.de abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Geleitwort		1
Danksagung		4
Teil 1: Grundlagen und Erfolgsfaktoren		
I.	**Einführung**	6
II.	**Zielsetzung und Zielgruppe dieses Buches**	9
III.	**Durchgeführte Umfrage**	11
	1. Umsatzgröße und Anzahl der Mitarbeiter	11
	2. Rechtsform	12
	3. Branchenzugehörigkeit	13
	4. Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz 2016	14
	5. Generation, in der sich das Unternehmen in Familienbesitz befindet	15
	6. Position der Befragten im Unternehmen	15
	7. Zusammensetzung der Geschäftsführung/des Vorstands	16
	8. Erfahrung mit familienexternen Geschäftsführern bzw. Vorständen	17
IV.	**Begriffserläuterungen**	19
	1. Familienunternehmen	19
	2. Mittelstand	20
	3. Nachfolge	20
	4. Gesellschafter, familienexterner Manager und Unternehmensleitung	21
V.	**Formen des familienexternen Managements**	23
	1. Hybride Familienunternehmen	23
	2. Durch familienexternes Management dominierte Familienunternehmen	29
	3. Dauer- oder Übergangslösung	29
	3.1. Auf Dauer angelegt	30
	3.2. Interims- oder Überbrückungslösung	30
VI.	**Vor- und Nachteile eines familieninternen Managements**	33
	1. Was sagen Lehre und Forschung	33
	2. Stimmen aus der Umfrage	34
	2.1. Aus der Sicht des geschäftsführenden Gesellschafters/familieninternen Vorstands	35
	2.2. Aus der Sicht des familienexternen Geschäftsführers/Vorstands	36
VII.	**Anlässe für ein familienexternes Management**	38
	1. Unternehmensgründe	38
	2. Die Sphäre des Gesellschafters betreffende Gründe	39
	3. Spezifische Sondersituationen	41

VIII. Typische Hürden auf dem Weg zu einem erfolgreichen familienexternen Management 44
1. Operative Einmischung der Vorgänger 44
2. Unausgewogenheit von Vertrauen und Kontrolle 45
3. Unrealistische Erwartungen an das familienexterne Management 45
4. Fehlende Wertekompatibilität 46
IX. Die Zwischenschaltung eines Beirats 48
X. Die Rekrutierung eines familienexternen Managements 57
1. Grundsätzliches 57
2. Die Erwartungen des Gesellschafters 58
3. Die Festlegung des Anforderungsprofils 60
3.1. Persönliche Anforderungen 61
3.2. Anforderungen in besonderen Fällen 70
3.2.1. Anforderungen an einen familienexternen Manager bei einer Überbrückungslösung 70
3.2.2. Gründe für das Scheitern einer Überbrückungslösung anhand zweier Beispiele aus der Praxis 71
3.2.3. Anforderungen bei einer Sanierung 74
3.3. Fachliche Anforderungen 75
3.4. Sonstige Anforderungen 79
3.5. Drei praktische Beispiele von Anforderungsprofilen 80
4. Die Erwartungen des familienexternen Managers 83
5. Die Kandidatenauswahl 86
5.1. Kandidaten aus den eigenen Reihen 89
5.2. Ablauf des Suchprozesses 92
6. Das Auswahlgremium 97
7. Die Vertragsverhandlungen 101
7.1. Ausgestaltung des Anstellungsvertrags mit dem familienexternen Manager 101
7.2. Geschäftsordnung 107
XI. Die Verständigung über gemeinsame Ziele 111
1. Werte des (Familien-)Unternehmens – Verhaltenswerte 111
2. Werte des (Familien-)Unternehmens – Leistungswerte 112
3. Familienexterne Manager in die Pflicht nehmen 114
XII. Die Kommunikation des Nachfolgeübergangs 116
1. Interne Kommunikation 117
1.1. Gesellschafter und Gesellschafterfamilie 117
1.2. Mitglieder des Beirats 117
1.3. Führungskräfte und Mitarbeiter 118
1.4. Niederlassungen und Tochtergesellschaften im In- und Ausland 119
1.5. Arbeitnehmervertretung 119

2. Externe Kommunikation 119
2.1. Lieferanten 120
2.2. Kunden 120
2.3. Kreditgebende Banken 120
2.4. Weitere Partner des Unternehmens 121

XIII. Die Vergütung des familienexternen Managers 122
1. Fixe und variable Vergütung 122
1.1. Fixvergütung und Zusatzleistungen 122
1.2. Kurzfristige Erfolgsprämien/-tantiemen 123
1.3. Long Term Incentives 124
2. Die Kapitalbeteiligung von familienexternen Managern 125

XIV. Die Integration des familienexternen Managers 130
1. Die Einführung 130
2. Die Einarbeitung 131
3. Die Anforderungen an den Gesellschafter 132
4. Anforderungen an das Verhalten des familienexternen Managers 137
5. Der Rückzug des geschäftsführenden Gesellschafters aus der Unternehmensleitung 139
6. Ein spannendes Phänomen: Es braucht mehr als einen Anlauf 142

XV. Die Arbeit des familienexternen Managers nach der Integration 146
1. Evolution oder Revolution 146
2. Demut oder Macht 148

XVI. Die Aufgaben des Gesellschafters bei der Installation eines familienexternen Managements 149
1. Normative Führung des Managements durch klare Vorgabe von Werten 149
2. Vorgabe der strategischen Rahmenbedingungen 150
3. Kontrolle der Unternehmensleitung 151

XVII. Empfehlungen 153
1. Erfolgsfaktoren für ein familienexternes Management 153
2. Erfolgsfaktoren für den Gesellschafter und das Familienunternehmen 155
3. Anreizmechanismen für eine langfristige Bindung 157
4. Ratschläge und Tipps der Befragungsteilnehmer 159
4.1. Aus der Sicht der geschäftsführenden Gesellschafter/familieninternen Vorstände 161
4.2. Aus der Sicht der familienexternen Geschäftsführer/familienexternen Vorstände 163

XVIII. Fazit und Schlusswort 165

Teil 2: Erfahrungen und Perspektiven aus der Praxis

I. Interviews mit Gesellschaftern 169

Hans Digel – DIGEL AG
Es gibt nicht die eine Anforderung, sondern einen ganzen Blumenstrauß an Anforderungen 170

Felix Greiner – WM SE
Ein großer Freiraum zahlt sich aus 175

Dr. Johannes Pieroth – WIV WEIN International AG
Freiraum als zwingende Voraussetzung 179

Kristina Salamon – Dr. Peters Group
Es war ein langer und beschwerlicher Weg, aber es hat sich gelohnt! 184

Gerd Steinweg – Zwirnerei an der Wutach GmbH
Der Charme einer gemischten Geschäftsführung 188

Carola Weger – Biesterfeld AG
Unser familienexterner Manager muss ein starker Unternehmertypus sein! 192

II. Interviews mit geschäftsführenden Gesellschaftern 195

Christian Busch – Walbusch Walter Busch GmbH & Co. KG
Auch die Gesellschafter müssen an sich arbeiten, um für sehr gute angestellte Geschäftsführer als Arbeitgeber attraktiv zu sein 196

Martina Effenberger – EFCO Maschinenbau GmbH
Notfalls auch mal die Zähne zusammenbeißen 201

Eugen Müller – Meyle+Müller GmbH+Co. KG
Für mich zählt ein starkes Team 206

Paul Niederstein – The Coatinc Company Holding GmbH
Wir suchen Querdenker 211

Jan Schmidt-Krayer – Schmidt + Clemens GmbH+Co. KG
Wir rekrutieren Führungskräfte zunehmend aus dem eigenen Personalbestand 216

III. Interviews mit familienexternen Managern 221

Dr. Andreas Bastin – Masterflex SE
Mit Fingerspitzengefühl das Unternehmen neu ausrichten 222

Martin Bayer – RAUMEDIC AG
Wir sind ein Konzernunternehmen – mit deutlich mittelständischen Abläufen 225

Diana Ferro – MedSkin Solutions Dr. Suwelack AG
Für meine Arbeit brauche ich Freiraum und Vertrauen 230

Andreas Heumüller – Bartscher GmbH
Verbindlich und vor allem für beide Seiten gestaltbar am Ball bleiben 234

Thorsten Heuser – Emons Spedition GmbH
Als CFO bin ich das Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern 242

Anhang

I. Interview-Fragebogen 248
II. Beispiel für ein Positionsprofil eines kaufmännischen Geschäftsführers 251
III. Beispiel für ein Positionsprofil eines Geschäftsführers Vertrieb/Marketing 255
IV. Beispiel für eine Beiratsordnung 258
V. Beispiel für eine Geschäftsordnung 263
VI. Beispiel für einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsführung 271
VII. Muster eines Geschäftsführervertrags 274

Stichwortverzeichnis 284
Abbildungsverzeichnis 287
Abkürzungsverzeichnis 290
Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturempfehlungen 291
Der Autor 297

Geleitwort

Familienexternes Management in familiendominierten Unternehmen – diese Konstellation ist spannend. Weil sie eine andere Perspektive eröffnet auf das klassische Familienunternehmen, das von Generation zu Generation innerhalb der Blutsverwandtschaft weitergereicht wurde. Bekanntlich hat das Weiterreichen dann manchmal leider ein tragisches Ende gefunden – Insolvenz.

Gewiss, es gibt in Deutschland viele hervorragende Beispiele von Familienunternehmen, die es geschafft haben, über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte unter familiärer Führung zu wachsen und zu gedeihen. Diese Leistung verdient allen Respekt.

Aber nicht jeder Unternehmerfamilie ist es vergönnt, fähigen und/oder willigen familiären Nachwuchs zu besitzen. Die Lösung besteht dann konsequenterweise in der Abkehr von der familieninternen Nachfolge hin zur familienexternen Unternehmensführung. Und die oft recht positiven Erfahrungen mit externen Managern an der Spitze von Familienunternehmen scheinen dafür zu sprechen, dass dieser Weg möglicherweise der Königsweg zur Erhaltung und Stärkung des Familienunternehmertums in unserem Land sein könnte. Und es sind keineswegs die No-Names unter den Familienunternehmen, die mit externem Management hervorragende Performance am Markt erzielten – ganz im Gegenteil.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt. Steht an der Spitze eines Unternehmens ein Mitglied – oder gar mehrere Mitglieder – der Eigentümerfamilie(n), schwingt bei allen Überlegungen und Entscheidungen immer ein mehr oder minder starkes Element von Emotionen mit. Man ist mit dem Unternehmen groß geworden, man hat seine Entwicklung verfolgt und mit beeinflusst, man möchte in der Tradition der Familie weiter mit seinem guten Namen für ein erfolgreiches Wirtschaften stehen – verständlich, dass da Herzblut mit im Spiel ist. Das kann gut für das Unternehmen sein, es kann aber auch zum Nachteil gereichen. Will man bewusst das Hineinwirken familiärer Emotionen in die Unternehmensführung unterbinden, dann ist die Entscheidung für eine familienexterne Geschäftsführung angezeigt.

Dasselbe gilt für familiäre Emotionen im Kreis der Gesellschafter. Bestehen hier Spannungen zwischen den verschiedenen Personen oder Familienstämmen und ist dann möglicherweise ein Familienmitglied auch noch in der Führung des Unternehmens tätig, entsteht oftmals eine gefährliche Gemengelage. Da kann es durchaus eine empfehlenswerte Strategie sein, die Chefetage sogar „nur“ mit familienexternen Managern zu besetzen.

Zahlreiche durchaus bedeutende Familienunternehmen in Deutschland haben sich bereits zu dieser Entscheidung durchgerungen, das heißt Familienmitglieder sind prinzipiell von der Mitarbeit im Unternehmen ausgeschlossen. Nach der Satzung oder Familienverfassung dieser Gesellschaften dürfen ausschließlich Familienfremde in die Geschäftsleitung eintreten. Auf diese Weise will man jegliches Konfliktpotenzial aus der Unternehmensführung heraushalten. Die gute Performance des Unternehmens hat in diesen Familien absolute Priorität. Auch hier sprechen die wirtschaftlichen Erfolge dieser Unternehmen dafür, dass diese Maxime nicht grundlegend falsch sein kann.

Bei der Implementierung dieser Strategie des familienexternen Managements sind allerdings wichtige Dinge zu beachten. Dies vor allem dann, wenn man erstmals einen externen Manager mit der Führung des Unternehmens betraut. Der Gesellschafter, der sich aus seiner aktiven Führungsrolle verabschiedet und seinem Unternehmen eine externe Geschäftsführung gibt, sollte diesen Schritt nicht übers Knie brechen. Eine sorgfältige und daher Zeit beanspruchende Vorbereitung ist notwendig, um eine möglichst gute Personalauswahl zu treffen. Die Einführung des neuen Geschäftsführers in seine Aufgabe, die Begleitung in der Anfangsphase, die professionelle Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern, um ihnen die Personalie nahezubringen – all dies erfordert einen großen Teil der Arbeitskraft des Gesellschafters. Und es stellt ihn vor hohe Herausforderungen, da er mit einer (in der Regel) komplett neuen Materie befasst ist.

Damit Gesellschafter und Unternehmerfamilien in dieser schwierigen Phase möglichst wenig Fehler begehen (die oft nur mit hohen Kosten reparabel sind), brauchen diese Verantwortungsträger Hilfestellung. Doch bisher waren die gebotenen Hilfen leider sehr rar und oft unzulänglich. Daher ist es aus meiner Sicht ein sehr verdienstvolles Unterfangen von Dr. Christoph Achenbach, diesen hier vorliegenden umfassenden Ratgeber zu erarbeiten und zu publizieren. Ebenso rar waren bisher die Leitfäden, die familienexternen Geschäftsführern – wozu ich ebenfalls gehöre – helfen, den Einstieg in die Chefetage eines familiendominierten Unternehmens möglichst reibungslos zu schaffen. Die Maxime, immer nur als „Gutsverwalter“ fremden Vermögens aufzutreten und sich nie auf eine Stufe mit den Gesellschaftern zu stellen, ist nur eine von vielen klugen Handreichungen dieses Buches. Ich persönlich kann mich den Empfehlungen und Ratschlägen nur anschließen. Das vorliegende Buch von Achenbach schließt eine große Lücke auf dem Themengebiet zur Führung von Familienunternehmen.

Das Buch ist meines Erachtens auch deshalb besonders lesenswert, weil es dem Autor sehr erfolgreich gelingt, seine fundierten theoretischen Ausführungen und Überlegungen inhaltlich anzureichern durch die Ergebnisse einer von ihm selbst durchgeführten umfassenden Umfrage sowie durch eine Vielzahl von persönlich geführten Interviews mit Gesellschaftern, geschäftsführenden Gesellschaftern sowie familienexternen Geschäftsführern von Familienunternehmen. Dadurch ist ein wirklich nutzbringendes Buch und ein wertvoller Ratgeber für all diejenigen entstanden, die auf Gesellschafter- oder Führungsebene in einem Familienunternehmen tätig sind oder noch tätig werden wollen. Dem Autor und seinem Werk wünsche ich deshalb viele zufriedene Leser.

Mark Eslamlooy, geboren 1966, ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern. Nach dem Abitur und Studium zum Diplom-Ökonom begann Mark Eslamlooy 1991 seinen beruflichen Werdegang im In- und Ausland bei internationalen Beratungsunternehmen wie PwC, Arthur Andersen, Ernst & Young und Rödl & Partner. Die Beratungsschwerpunkte in über zehn Beraterjahren waren insbesondere Entwicklung von Geschäfts- und Finanzstrategien sowie M&A.

Im Jahr 2000 wechselte er zur ARDEX nach Witten, wo er als Leiter Beteiligungscontrolling und strategische Unternehmensentwicklung der ARDEX GmbH seine Karriere begann. 2004 wurde Mark Eslamlooy zum CFO der ARDEX Gruppe ernannt, in 2006 zum stellvertretenden Geschäftsführer der ARDEX GmbH und zwei Jahre später zum Geschäftsführer der ARDEX GmbH bestellt. Seit 2010 führt Mark Eslamlooy die ARDEX als Vorsitzender der Geschäftsführung der ARDEX GmbH Deutschland sowie als CEO der ARDEX Gruppe weltweit.

ARDEX Gruppe

Die ARDEX GmbH ist einer der Weltmarktführer bei hochwertigen bauchemischen Spezialbaustoffen. Als Gesellschaft in Familienbesitz verfolgt das 1949 in Witten gegründete Unternehmen einen nachhaltigen Wachstumskurs. Die ARDEX Gruppe beschäftigt heute rund 2.800 Mitarbeiter in insgesamt 49 Tochtergesellschaften. Das Unternehmen ist in mehr als 50 Ländern auf allen Kontinenten mit 36 Produktionswerken präsent, in den Kernmärkten USA und Europa nahezu flächendeckend. Mit ihren 13 großen Marken erwirtschaftete ARDEX in 2017 weltweit einen Gesamtumsatz von mehr als 720 Mio. Euro. Die Produktpalette umfasst Bauchemieprodukte sowie Industrieklebstoffe.

II. Zielsetzung und Zielgruppe dieses Buches

Dieses Buch soll zeigen, worauf es ankommt, wenn ein Familienunternehmen mit familienexternen Managern in der Unternehmensleitung erfolgreich arbeiten will. Unter welchen Bedingungen ist ein familienexternes Management die richtige Nachfolgestrategie? Wie finde ich als Gesellschafter einen geeigneten externen Nachfolger? Welche Faktoren behindern bzw. fördern einen erfolgreichen Such- und Auswahlprozess? Wie kann die Balance von Vertrauen und Kontrolle zwischen Gesellschafter und familienexternem Manager ausgewogen gestaltet werden? Was muss dieser beachten, wenn er in einem Familienunternehmen Erfolg haben will? Zugleich soll das Buch Gesellschaftern Anleitung geben, was sie beachten sollten oder sogar müssen, um die Etablierung und Integration ihres familienexternen Managers zu einem Erfolg werden zu lassen. Dieses Buch birgt eine Fülle von erfolgserprobten Gestaltungsvorschlägen, Anregungen und Checklisten sowohl für den externen Manager als auch für den Gesellschafter.

Der Leser möge mir verzeihen, wenn ich dabei hier und da auf Typisierungen zurückgreife. Solche Überbetonungen und Vereinfachungen führen im positiven Sinne dazu, „auch dort noch etwas zu erkennen, wo wir ansonsten wegen zu vieler Zwischentöne und komplexer Schattierungen (…) überfordert wären“[6]. Ich bin mir aber auch der Gefahr bewusst, dass solche Überzeichnungen aufgrund ihres fortwährenden Gebrauchs Klischees und Referenzmuster ergeben können, die anschließend – vielleicht ungeprüft – aufgegriffen und übernommen werden.

Beim Thema Nachfolge muss immer differenziert werden zwischen der Führungsnachfolge und der Vermögensnachfolge. Es kann beides zusammenfallen, nämlich dann, wenn der Nachfolger – unabhängig davon, ob familienintern oder familienextern – sowohl Kapitalanteile als auch die Führung übernimmt. In diesem Buch soll der Fokus aber auf der Führungsnachfolge, und zwar durch einen oder mehrere familienexterne Manager liegen – unabhängig davon, ob diese auch kapitalmäßig am Unternehmen beteiligt sind. Einbezogen werden explizit auch gemischte Führungsteams, bestehend aus familieninternen und -externen Managern.

Beispiele aus der Praxis sind aufgrund des notwendigen Daten- und Vertrauensschutzes anonymisiert und so angepasst, dass keine Rückschlüsse auf konkrete Unternehmen gezogen werden können, wichtige Erkenntnisse für den Leser aber dennoch erhalten bleiben. Unternehmensnamen werden nur dann genannt, wenn die Informationen aufgrund von Presse- oder Buchveröffentlichungen allgemein

6 Looss, Wie der Herr, so’s Gscherr, S. 4.

zugänglich sind. Diese sind selbstverständlich durch entsprechende Quellenhinweise kenntlich gemacht.

Des Weiteren wurden persönliche Interviews mit familienexternen Managern, geschäftsführenden Gesellschaftern und Gesellschaftern geführt. Alle Gesprächspartner sind oder waren in Familienunternehmen tätig, in denen familienfremde Manager in der obersten Führungsebene beschäftigt sind oder waren. Ziel der Interviews war es, möglichst viele praktische Erfahrungen und Meinungen der Protagonisten zum Thema familienexternes Management einzuholen. Bei der Auswahl der angesprochenen Persönlichkeiten wurde Wert darauf gelegt, Familienunternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen zu befragen, um möglichst verschiedene Blickwinkel in der Auswertung herausarbeiten zu können. Die ausführlichen Interviews finden Sie in Teil 2 des Buches.