



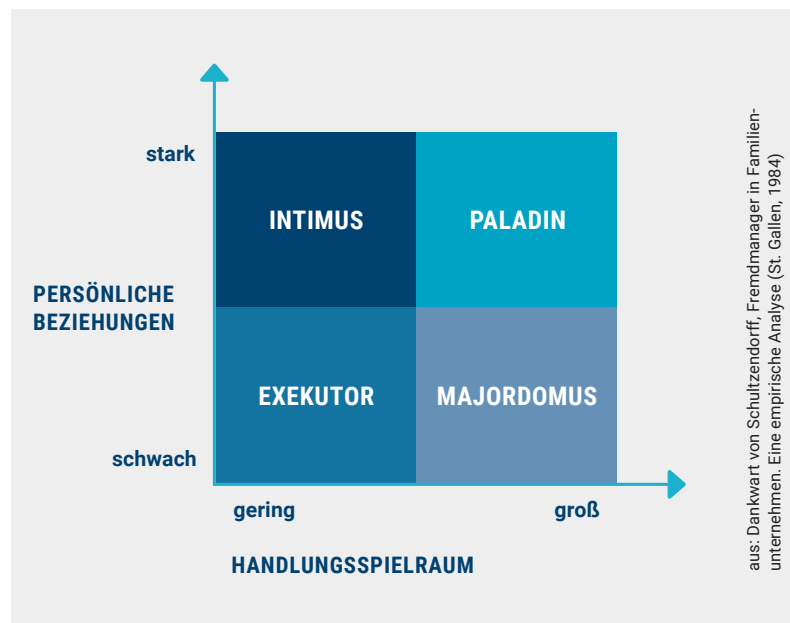
WIFU_kompakt_38: Die Passung familien- externer Manager

Spricht man über Familienunternehmen, schwingt die unausgesprochene Vorstellung mit, dass diese von einem oder mehreren Mitgliedern der Unternehmerfamilie geleitet werden. Doch dies entspricht keineswegs der heute in den Familienunternehmen anzutreffenden Praxis. Im Gegenteil: Das Top-Management von Familienunternehmen wird immer häufiger mit familienexternen Managerinnen und Managern besetzt. Einige Gründe dafür sind:

- Mit dem Wachstum eines Unternehmens wächst auch dessen Komplexität und damit der Anspruch an Professionalisierung und Managementkompetenzen.
- Innovationen oder Veränderungen des Geschäftsmodells erfordern zudem oft zusätzliche Qualifikationen, die sich aus dem Kreis der Familie heraus nicht erfüllen lassen.
- Geeignete Angehörige der NextGen verfolgen häufig lieber eigene Karriere- und Gründungspläne, als ins familieneigene Unternehmen einzusteigen.
- Wandelt sich das Mentale Modell von der operativ tätigen Unternehmerfamilie zum Modell der aktiven Eigentümerfamilie, verringert sich auch der Anspruch auf Managementpositionen für Familienangehörige.
- Die Qualifikationsanforderungen im Top-Management sind gestiegen und es genügt heute nicht mehr, Sohn oder Tochter von ... zu sein.

Haben es familienexterne Manager schwerer oder leichter?

Auf diese Frage gibt es so viele Antworten, wie es Familienunternehmen gibt. Auf einen Nenner gebracht: Es kommt neben der fachlichen Qualifikation vor allem auf eine persönliche und kulturelle Passung der Führungskraft zu Unternehmerfamilie und Unternehmen an. Dieser Aspekt kann in seiner Bedeutung kaum überbewertet werden. Die *Beziehung* zwischen Manager und Unternehmerfamilie ist ganz wesentlich – und diese Beziehung wird von beiden Seiten gestaltet und beeinflusst. Eine bereits in den 1980er Jahren durchgeführte Untersuchung hat zu einer Matrix der Grundtypen von externen Managern geführt, die bis heute nichts von ihrer Gültigkeit verloren hat. Die Aspekte „Handlungsspielraum“ und „persönliche Beziehung“ spannen den Raum auf, in dem sich Motivation, Machtstrukturen, Befugnisse, Vertrauen und Konflikte entfalten.



1. Der Intimus

Führungskräfte dieses Typus legen Wert auf eine enge und harmonische Beziehung zum Eigentümer bzw. den Eigentümern. Sie beziehen bei wichtigen Entscheidungen stets die Unternehmerfamilie oder bestimmte Familienmitglieder ein. An eine Einflussnahme der Familie ist der Intimus gewöhnt und er akzeptiert diese Interventionen als unbestreitbares Vorrecht der Eigentümer des Unternehmens. Das persönliche Verhältnis zum Eigentümer bzw. der Eigentümerfamilie wirkt sich in dieser Konstellation auf Motivation und Leistungsbereitschaft aus. Manager und Managerinnen vom Typ Intimus streben nicht danach, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich im Unternehmen eine eigene Machtbasis aufzubauen. Hierfür genügt diesem Typus der Rückhalt der Eigentümerfamilie.

2. Der Paladin

Auch Führungskräfte dieses Typs schätzen eine gute und gegenseitig wertschätzende Beziehung zu den Eigentümern. Die persönliche Beziehung darf jedoch nicht so eng werden oder aus dem Gleichgewicht geraten, dass der Paladin sich an die Leine genommen fühlt, dafür ist dieser Managertyp zu machtbewusst. In seiner Tätigkeit will der Paladin möglichst unabhängig agieren, er (oder sie) hat eigene Vorstellungen, wie er das Unternehmen führen möchte. Erfolge nutzt er (oder sie) ganz bewusst, um die eigene Machtposition zu stärken.

3. Der Exekutor

Dieser Managertyp agiert als ausführendes Organ des Willens der Eigentümer, sein Handlungsspielraum ist eng und gleichzeitig ist auch die persönliche Beziehung zur Unternehmerfamilie nur schwach ausgeprägt. Diese Konstellation trägt starke Züge eines Untergebenen-Verhältnisses. Der Exekutor ist zwar kein Befehlsempfänger, dies würde seiner Position nicht gerecht, doch der Einfluss der Eigentümer sowie deren Zustimmung zu seinem Handeln sind sehr stark. Typischerweise wird eine Führungskraft dieses Typs entweder versuchen, die Beziehungen zur Unternehmerfamilie zu stärken oder aber, die Position im Unternehmen auszubauen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Exekutor-Rolle oft nur als Übergangszustand akzeptiert wird.

4. Der Majordomus

Der größte und unangefochtene Handlungsspielraum findet sich bei diesem Führungskräfte-Typ. Die persönliche Beziehung zu den Eigentümern ist hier nur schwach ausgeprägt, der Majordomus hat so viel Macht (übertragen bekommen oder sich erkämpft), dass er wie ein Unternehmer und sein eigener Herr agieren kann. Diese Ausprägung findet sich vornehmlich bei größeren Unternehmen, wo bspw. die Einflussnahme der Eigentümerfamilie aktienrechtlich eingeschränkt ist. Der Majordomus festigt seine Macht im Unternehmen und leitet sie nicht aus dem Wohlwollen und Rückhalt der Unternehmerfamilie ab.

Welcher Typus ist für ein Familienunternehmen der beste?

Hier muss jede Unternehmerfamilie einen ehrlichen Blick auf sich selbst richten: Welche Nähe zur Familie kann und will sie zulassen und welche Autonomie und welchen Freiraum kann und will sie einem Top-Manager zugestehen? Hierauf muss die Familie antworten, damit die bestmögliche Passung eines Kandidaten oder einer Kandidatin definiert werden kann. Die obige Beschreibung lässt vielleicht den einen oder anderen Typ mehr oder weniger attraktiv erscheinen. Entscheidend ist aber die Frage, welchen Manager-Typ das Familienunternehmen braucht. In krisenbefallenen Unternehmen ist unter Umständen gerade der Typ Exekutor, der am ehesten als graue Maus erscheint, der richtige Mann (oder die richtige Frau), kann er oder sie doch ohne starke Verwicklung in Familienangelegenheiten oder unternehmensinterne Loyalitätskonflikte derjenige sein, der kühl und ungerührt ein Unternehmen aus der Krise herausführt.

In der Reihe WIFU_kompakt: Familienformen und Nachfolgemuster /// Krisen in Familienunternehmen /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Tabus in Unternehmerfamilien /// Postpatriachale Führung /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Das Drei-Kreis-Modell /// Die stille Macht elementarer Regeln **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Das gemischte Geschäftsführungsteam /// Familienunternehmer als externe Beiräte /// Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen // Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Postpatriachale Führung /// Der Beirat in Familienunternehmen **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie /// Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen **WIFU-Schriftenreihe:** Lehner: Co-Leading Sibling Teams /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien **Leseempfehlung:** Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen /// Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

