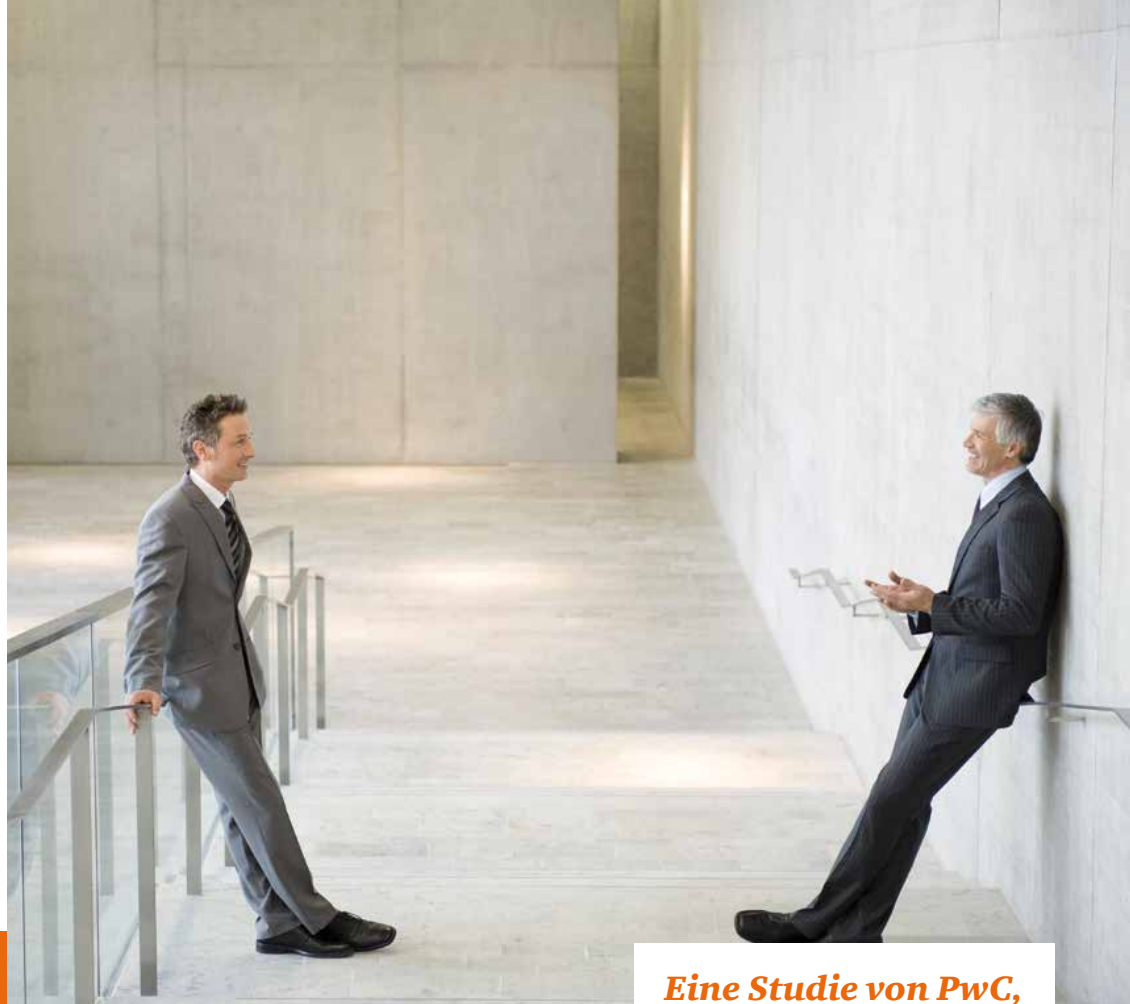




Familien.
Unternehmen.
Zukunft.



*Eine Studie von PwC,
INTES und WIFU*

Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen

Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?



Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Dr. Christina Müller, Alisa Pfeiffer und Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Mai 2016, 48 Seiten, 17 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Danksagung

Wir bedanken uns bei allen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben.

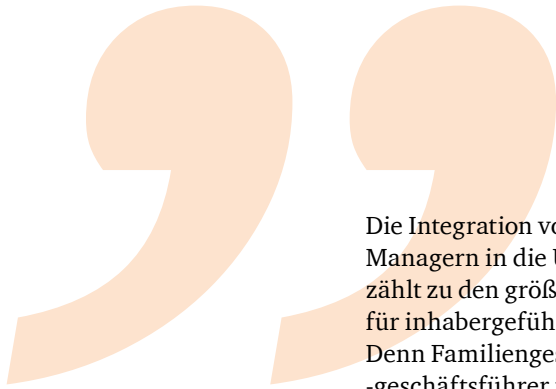
Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© Mai 2016 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Vorwort



Die Integration von familienfremden Managern in die Unternehmensspitze zählt zu den größten Herausforderungen für inhabergeführte Unternehmen. Denn Familiengesellschafter und -geschäftsführer müssen externe Manager als Partner auf Augenhöhe akzeptieren und ihnen – bisher häufig ungewohnte – Mitsprache- und Vetorechte einräumen. Voraussetzung hierfür sind auf operativer Ebene eine gelungene Personalauswahl ebenso wie funktionierende Kontrollstrukturen. Gelingt es Familienunternehmen, eigentümergeitig die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit für gemischte Geschäftsführungsteams zu schaffen, bietet die Öffnung von Karriereöglichkeiten bis ins Top-Management die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Doch auch externe Manager sind gefordert: Sie werden nicht nur mit der Unternehmenslogik, sondern auch mit der Familienlogik der Inhabergefamilie konfrontiert und müssen eine Mittlerrolle zwischen beiden Systemen übernehmen.

Unsere Studie basiert auf einer bundesweiten Befragung deutscher Familienunternehmen, die auf eine erfolgreiche Historie bei der Etablierung einer gemischten Geschäftsführung zurückblicken. Die Ergebnisse illustrieren firmen- und branchenübergreifende Erfolgsfaktoren für die

Zusammenarbeit gemischter Geschäftsführungsteams und können als „Best Practices“ gelten. Gängige Stereotypen der Rekrutierung sowie gewünschter und tatsächlicher Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen familieninternen und -externen Geschäftsführern werden durch unsere Ergebnisse in Frage gestellt. Das existierende Spannungsfeld zwischen erwarteten und realisierten Erfolgsfaktoren könnte eine Quelle der oft erlebten Konflikte bei der Einführung eines gemischten Managements sein. Die hier untersuchten Unternehmen zeigen, dass es ihnen durch reflektierte Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozesse gelingt, diese Herausforderungen zu meistern. Dazu gehören insbesondere Teambildung und -entwicklung an der Unternehmensspitze.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Dr. Peter Bartels

Vorstand und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand

Dr. Dominik von Au

Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Personal und Organisation, insbesondere in Familienunternehmen

Inhaltsverzeichnis



5 *Abbildungsverzeichnis*

6 *Zusammenfassung*

8 *Einleitung*

10 *Externes Management in Familienunternehmen: eine Bestandsaufnahme*

10 Erfahrung mit externen Managern: Fremdmanagement hat Tradition

11 Gründe für die Einstellung von Fremdmanagern

13 Rekrutierung: Personalberater, „Eigengewächs“ oder Netzwerk?

14 Auswahlprozess

16 Rollen- und Aufgabenverteilung im Geschäftsführungsteam

18 Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams und ihre Entscheidungsprozesse

24 Konflikte und wie damit umgegangen wird

27 Erfolge und Misserfolge: Teamwork zählt

28 Was geht besser?

30 *Wie funktionieren gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen? Erfolgsfaktoren für eine fruchtbare Zusammenarbeit*

30 Erfahrungswert „kritische Teamgröße“: Zu groß darf das Team nicht werden

30 Auswahl

32 Rollen- und Aufgabenverteilung

33 Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse

33 Umgang mit Konflikten

34 *Implikationen*

34 Für die Unternehmerfamilie

35 Für Fremdmanager

40 *Zur Befragung*

40 Methodik

40 Über die befragten Unternehmen und Umfrageteilnehmer

42 *Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC*

43 *Ihre Ansprechpartner*

PwC, INTES und WIFU

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Erfahrung mit externen Managern und Dauer der Zusammenarbeit	10
Abb. 2 Gründe für externes Management nach Mitarbeiter- und Gesellschaftergröße des Familienunternehmens.....	12
Abb. 3 Auswahl der Geschäftsführer	14
Abb. 4 Wichtigste Eigenschaften der Geschäftsführer	16
Abb. 5 Sparringspartner bei wichtigen unternehmensspezifischen Fragestellungen.....	18
Abb. 6 Entscheidungsfindung in gemischten Geschäftsführungsteams.....	20
Abb. 7 Zusammenarbeit im gemischten Geschäftsführungsteam.....	21
Abb. 8 Beschlussfassung in gemischten Geschäftsführungsteams.....	23
Abb. 9 Konflikte in gemischten Geschäftsführungsteams	24
Abb. 10 Konflikthäufigkeit in Relation zu internen und externen Geschäftsführungsmitgliedern	25
Abb. 11 Umgang mit Konflikten.....	26
Abb. 12 Erfolge und Misserfolge	27
Abb. 13 Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit	28
Abb. 14 Verbesserungspotenzial	29
Abb. 15 Generationen der befragten Familienunternehmen	40
Abb. 16 Anzahl der Gesellschafter in den befragten Familienunternehmen.....	41
Abb. 17 Umsatz und Mitarbeiter 2014 der befragten Familienunternehmen	41

Zusammenfassung



1

Die befragten Familienunternehmen haben viel Erfahrung mit Fremdmanagern. Fast 80% arbeiten seit mehr als fünf Jahren mit externen Managern zusammen. Eingestellt wurden diese von den meisten Gesellschaften zur Erweiterung der Expertise (73%), zur Professionalisierung (53%) und für Wachstum (49%).

2

Die Rekrutierung der Geschäftsführungsmitglieder erfolgt zu gleichen Anteilen über das eigene Netzwerk, Personalberater oder aus dem eigenen Führungskräftenachwuchs. Der bevorzugte Weg ist „Geschmackssache“ und abhängig von den jeweiligen Anforderungen des Unternehmens.

3

Ausgewählt werden neue Geschäftsführungsmitglieder vor allem von der Familie (56%) und dem Beirat/Aufsichtsrat (rund 30%). Zentral sind der persönliche und organisationale Fit der Kandidaten: Geachtet wird insbesondere darauf, dass sie zum familieninternen Geschäftsführer passen (91%).

4

Die Rollen in den Geschäftsführungsteams sind klar aufgeteilt: Der interne Geschäftsführer gibt die unternehmerische „Marschrichtung“ vor (41%), der externe Geschäftsführer steuert fachliche Expertise (26%) bei. Weitere wichtige Eigenschaften: die soziale Kompetenz des internen (17%) und die Loyalität und Umsetzungsstärke des externen Geschäftsführers (15% bzw. 11%). Die Konfliktfähigkeit wird deutlich unterschätzt (jeweils nur 1%).

5

Der Bereich „Finanzen und Controlling“ soll dem familieninternen Geschäftsführer vorbehalten bleiben. Aufgrund der erforderlichen Expertise übernimmt diese Rolle aber meist der externe Geschäftsführer; der Geschäftsführungsvorsitz sichert der Familie das Letztentscheidungsrecht.

6

52% der Geschäftsführer besprechen zentrale unternehmensspezifische Fragestellungen mit dem Beirat/Aufsichtsrat, die Hälfte mit externen Vertrauten. 34% beziehen ihren Lebenspartner, 22% ehemals im Unternehmen tätige Familienmitglieder in die Entscheidungsfindung ein.

7

Offenheit und Vertrauen prägen die Zusammenarbeit der Geschäftsführungsteams. Mehr als drei Viertel (77%) der Geschäftsführer sind sich sicher, dass die Kollegen ihren Vertrauensvorschuss stets erfüllen. 70% arbeiten eng zusammen und fordern den persönlichen Beitrag ihrer Teamkollegen ein.

„Fremdmanagement funktioniert nur, wenn der Eigentümer loslässt!“

Entscheidungen werden in den meisten Familienunternehmen nach dem jeweiligen Verantwortungsbereich, per Mehrheitsbeschluss (jeweils 57%) bzw. nach der Erfahrung Einzelner (37%) getroffen. Bei gut einem Viertel der befragten Familienunternehmen sind ausschließlich der familieninterne Geschäftsführer (28%) bzw. der Geschäftsführungsvorsitzende (24%) für Beschlüsse des Managementteams verantwortlich.

Erfolge und Misserfolge werden von den Geschäftsführungsteams überwiegend gemeinsam gefeiert (62%) oder getragen (77%). Bei knapp einem Viertel der Familienunternehmen ist der jeweils zuständige Geschäftsführer alleine für die Konsequenzen seiner Entscheidungen verantwortlich.

In jedem fünften Geschäftsführungsteam kommt es vielfach zu Konflikten aufgrund aufeinanderprallender Persönlichkeiten, 17% berichten von häufigen Auseinandersetzungen wegen unterschiedlicher Vorgehensweisen. In gut jedem zehnten Team (12%) treten öfter Spannungen auf.

Bei Meinungsverschiedenheiten übernimmt der interne Geschäftsführer eine Schlichtungsfunktion. Er hält in 57% der Familienunternehmen das Team zusammen. Voneinander abweichende Meinungen werden meist (43%) im Vier-Augen-Gespräch geklärt.

90% der Familienunternehmen sind mit der Zusammenarbeit ihrer Geschäftsführungsteams zufrieden. Damit das so bleibt, setzen die meisten auf gezieltes Teambuilding (67%); zudem kommt informellen Treffen und Vier-Augen-Gesprächen eine wichtige Funktion zu. 64% der Geschäftsführer nehmen sich bewusst Zeit, um sich persönlich kennenzulernen.

Jedes fünfte Familienunternehmen wünscht sich mehr innovative Ideen (22%), knapp 14% erwarten von ihren Geschäftsführungsteams mehr Vorschläge, um Probleme zu lösen.

8

9

10

11

12

13



Einleitung

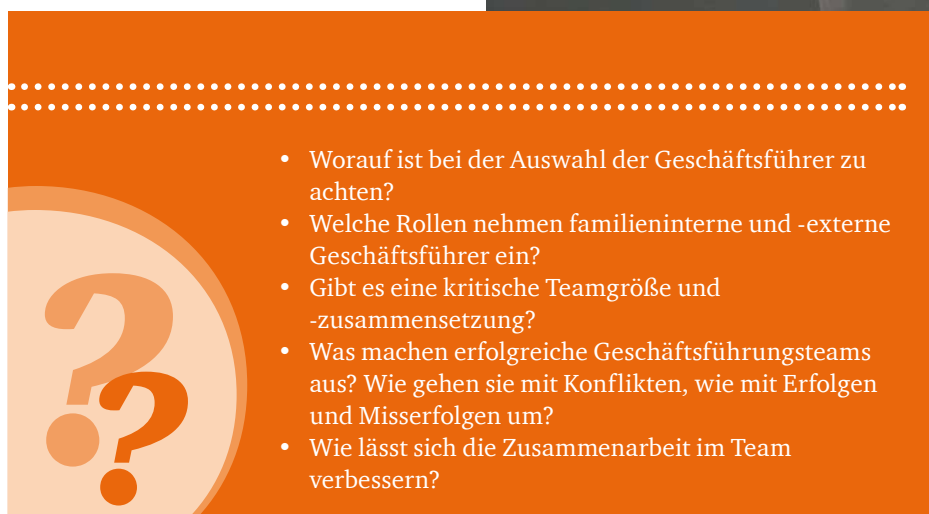
Die Führung des Familienunternehmens ganz oder teilweise an familien-externe Manager zu übergeben, wird mit zunehmendem Alter und steigender Größe des Unternehmens immer wahrscheinlicher.¹ Familien-externe Manager bringen nicht nur mehr „Manpower“ und zusätzliches Know-how in die Geschäftsführung von Familienunternehmen ein. Sie vertreten auch neue, familienfremde Sichtweisen und Positionen. Topmanager aus der Familie und externe Manager können sich so vortrefflich ergänzen, den „Inhaberbonus“ der Familienmitglieder mit den externen Kompetenzen optimal kombinieren. Aber familieninterne und -externe Geschäftsführer können sich auch gegenseitig behindern.

Die anekdotische Evidenz von gescheiterten Fremdmanagern („in zwei Jahren drei Geschäftsführer verschlissen“) und die Gründe ihres Scheiterns sind hinlänglich bekannt. Weniger bekannt sind die Erfolgsfaktoren von gemischten Geschäftsführungsteams. Auch in der Forschung wurde die Frage, wie die Kooperation zwischen familieninternen und -externen Managern tatsächlich gelingen kann, bisher kaum betrachtet.

Und das, obwohl die meisten Familienunternehmen von familieninternen und -externen Managern geführt werden.²

Das wollten wir ändern. Daher haben wir gemeinsam mit dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und der INTES Akademie für Familienunternehmen Familienunternehmer und ihre externen Geschäftsführer zu ihrer Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams befragt. Dabei sind wir unter anderem den folgenden Fragen nachgegangen:

- Worauf ist bei der Auswahl der Geschäftsführer zu achten?
- Welche Rollen nehmen familieninterne und -externe Geschäftsführer ein?
- Gibt es eine kritische Teamgröße und -zusammensetzung?
- Was machen erfolgreiche Geschäftsführungsteams aus? Wie gehen sie mit Konflikten, wie mit Erfolgen und Misserfolgen um?
- Wie lässt sich die Zusammenarbeit im Team verbessern?



¹ Der besseren Verständlichkeit und Lesefreundlichkeit halber wird im Text das generische Maskulinum verwendet, das Frauen gleichermaßen einschließt.

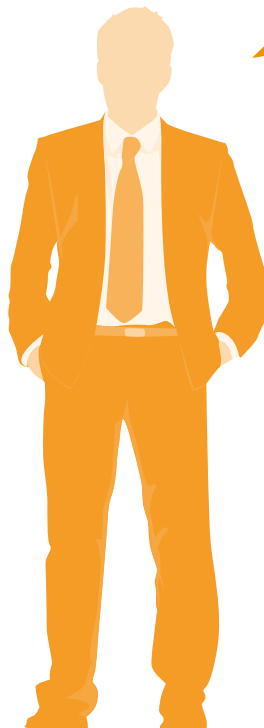
² Siehe Schween, Karsten und Mackrodt, Carlo (2016), „Nachfolge mit Hilfe familienfremder Manager“, in: Die Nachfolge in Familienunternehmen, hrsg. von May, Peter und Bartels, Peter, Bundesanzeiger Verlag, Köln, S. 142. Nach Cravotta verfügen 30 % der Mehrgenerationenfamilienunternehmen im verarbeitenden Gewerbe über eine Mischgeschäftsführung. Cravotta, Sven (2013), „Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen“, Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 12, V&R unipress, Göttingen.



„Ich habe den externen Geschäftsführer meine Sonderstellung als Familienmitglied nie spüren lassen. Hierin liegt mein Erfolgsrezept.“

Ziel der Untersuchung war es, Best Practices zur Auswahl und Zusammenarbeit von Fremdmanagern in Familienunternehmen zu entwickeln und darzustellen. Die Studie beginnt mit einer Bestandsaufnahme zur gemischten Geschäftsführung in Familienunternehmen. Basierend auf weiterführenden Analysen haben wir anschließend Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zusammengestellt. Das nächste Kapitel leitet Implikationen für Unternehmerfamilien und Fremdmanager ab. Das letzte Kapitel beendet die Studie mit Handlungsempfehlungen.

An der Umfrage haben insgesamt 163 Unternehmer teilgenommen. Ergänzend haben wir 15 persönliche Interviews mit Familienunternehmern sowie einem Fremdmanager geführt, die uns geschildert haben, worauf es bei der Zusammenarbeit ankommt.





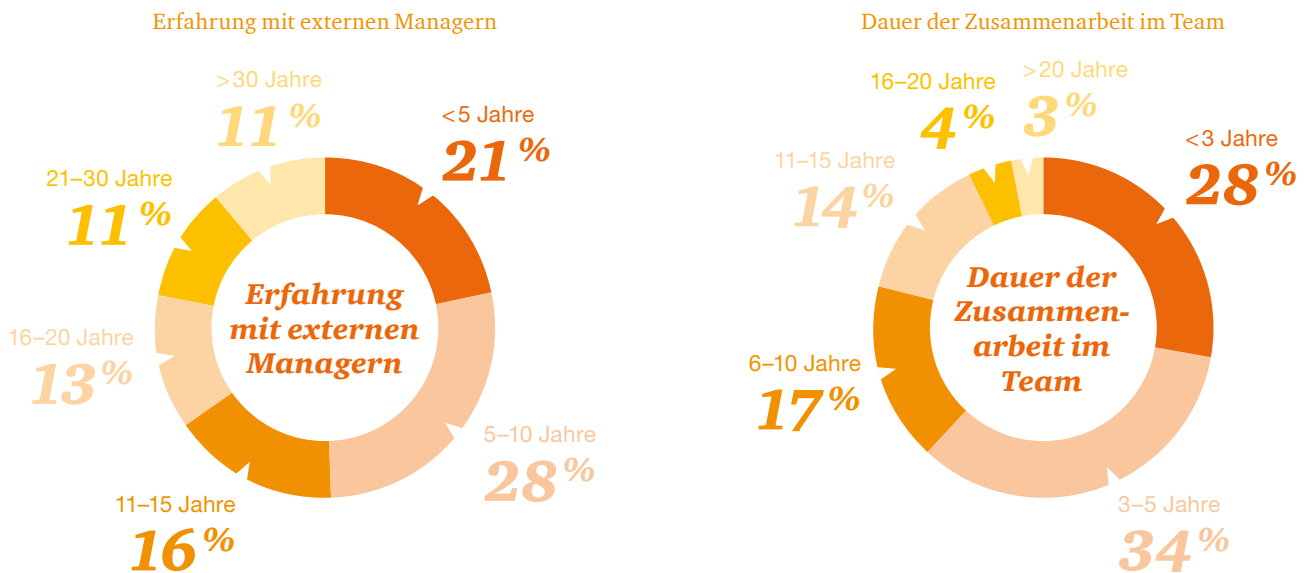
Externes Management in Familienunternehmen: eine Bestandsaufnahme

1 Erfahrung mit externen Managern: Fremdmanagement hat Tradition

Familienunternehmen und externes Management sind keine Unbekannten: Die von uns befragten Familienunternehmen verfügen durchschnittlich bereits über 15 Jahre Erfahrung mit familienfremden Managern. Fast 80% arbeiten schon seit mehr als fünf Jahren mit sogenannten Fremdmanagern zusammen, jedes zehnte Unternehmen hat seine Geschäftsführung sogar seit mehr als 30 Jahren mit externem Management besetzt (siehe Abb. 1).

Mit der aktuellen Geschäftsführung, die sich aus durchschnittlich drei Geschäftsführern, davon zwei externen zusammensetzt, arbeiten die befragten Familienunternehmen durchschnittlich seit gut sechs Jahren (Median: vier Jahre), jedes fünfte seit mehr als zehn Jahren zusammen (siehe Abb. 1).

Abb. 1 Erfahrung mit externen Managern und Dauer der Zusammenarbeit



Die umfangreichen Erfahrungen mit gemischten Geschäftsführungsteams der befragten Familienunternehmer und Unternehmerfamilien liefern zahlreiche interessante Einblicke hinsichtlich

der Auswahl, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung sowie möglicher Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit von Familienmitgliedern und externen Managern in der Geschäftsführung.



2 Gründe für die Einstellung von Fremdmanagern

Die von uns befragten Familienunternehmen schätzen die Kompetenz und das Wissen ihrer Fremdmanager und haben diese überwiegend auch deshalb in die Geschäftsführung berufen: Knapp drei Viertel (73%) der Familienunternehmen nennen die Notwendigkeit, die fachliche Expertise auszubauen, als zentralen Grund für die Beschäftigung von Fremdmanagern, gut die Hälfte (53%) will so das Unternehmen professionalisieren und Wachstum vorantreiben (49%).

Wachstum, die Erweiterung der fachlichen Expertise und Professionalisierung sind vor allem für größere Unternehmen zentrale Faktoren, um Fremdmanager zu installieren (siehe Abb. 2). Offensichtlich haben diese einen höheren Bedarf, Managementwissen durch externe Manager zu ergänzen, um so der wachstumsbedingt steigenden Komplexität, Umfang und Breite des Aufgabenspektrums in der Geschäftsführung Rechnung zu tragen.³ Zudem fordern zunehmend auch Kunden, Lieferanten und der Kapitalmarkt Professionalität vom Management, was die Einstellung von Fremdgeschäftsführern begünstigt.

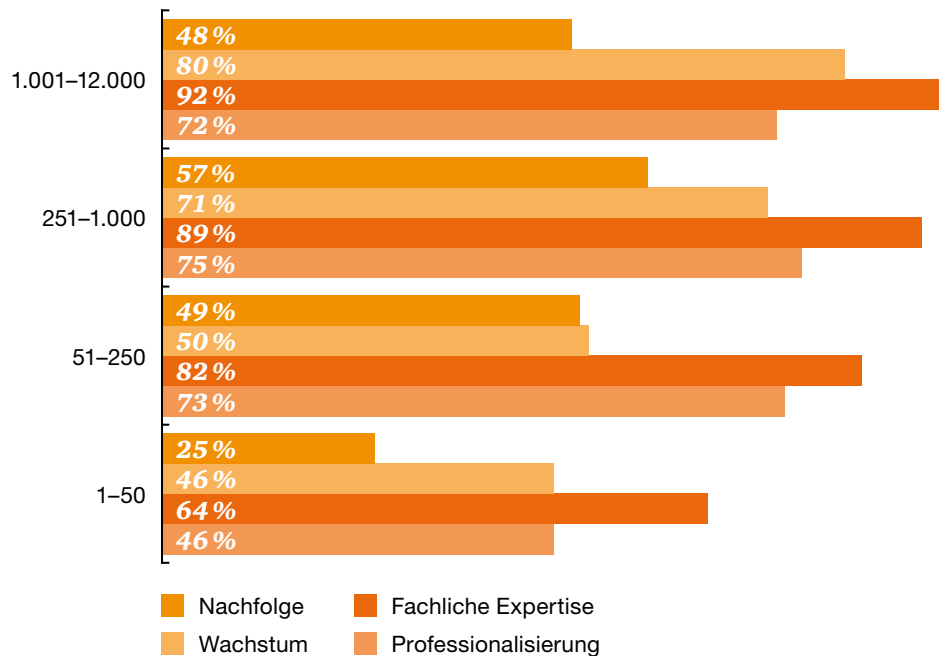
³ Dabei lässt sich der folgende Zusammenhang beobachten: Je größer das Unternehmen, desto häufiger wird Professionalisierung als Grund für die Einstellung von Fremdmanagement genannt. Und je größer das Unternehmen und je mehr Erfahrung mit externen Geschäftsführern besteht, desto eher ist fachliche Expertise der ausschlaggebende Faktor, um externe Manager ins Geschäftsführungsteam aufzunehmen.

In 38 % der befragten Familienunternehmen, insbesondere jenen mit vielen Gesellschaftern, wurden familienfremde Manager aufgrund der anstehenden Nachfolge in die Geschäftsführung berufen (siehe Abb. 2). So könnte versucht werden, Uneinigkeiten über den geeigneten Nachfolgekandidaten aus der Familie zu verhindern oder einer Stammesvertretung in der Geschäftsführung vorzubeugen. Immer häufiger werden Fremdmanager auch eingesetzt, wenn aus der Familie kein bzw. kein ausreichend qualifizierter Nachfolger zur Verfügung steht.⁴ Denn in den meisten Familienunternehmen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Geburt niemanden zum guten Unternehmer macht. Häufig verhindern daher auch die Governance-Strukturen den selbstverständlichen Einstieg der familieninternen Nachfolger ins Topmanagementteam.

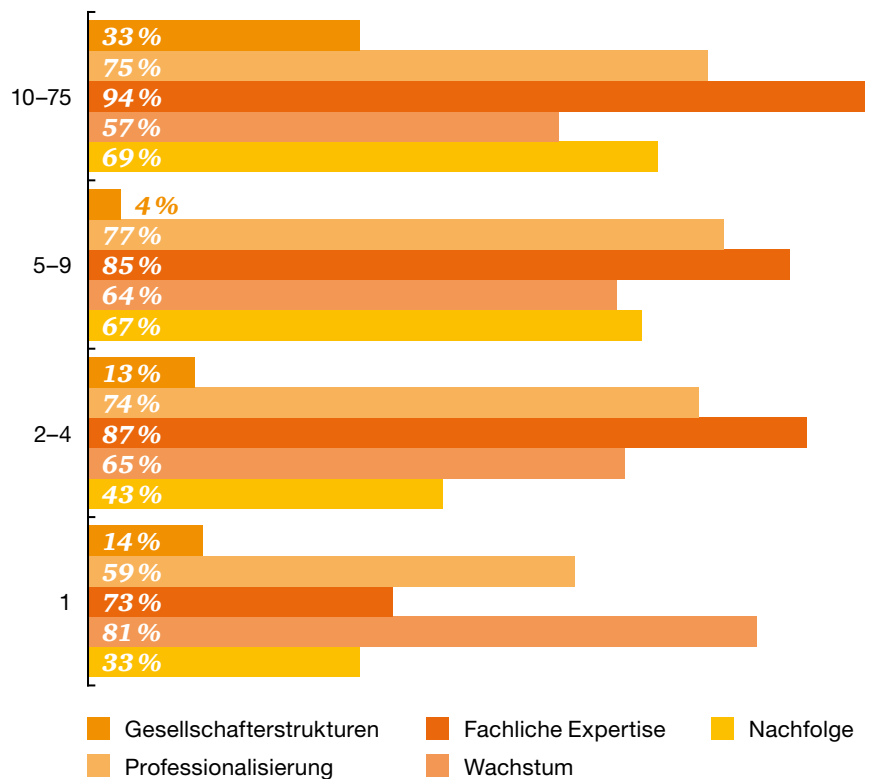
Veränderungen in der Gesellschafterstruktur, etwa aufgrund divergierender Interessen im Gesellschafterkreis, bzw. externe Kapitalgeber spielen dagegen kaum eine Rolle (7% bzw. 1%). Lediglich Familienunternehmen mit einem größeren Gesellschafterkreis geben Wechsel in der Gesellschafterstruktur verstärkt als Grund an. Hier könnte versucht werden, durch Fremdmanager eine Instrumentalisierung der Nachfolger durch einzelne Familienstämme zu verhindern.

Abb. 2 Gründe für externes Management nach Mitarbeiter- und Gesellschaftergröße des Familienunternehmens

Gründe für Fremdmanagement nach Mitarbeitergröße



Gründe für Fremdmanagement nach Gesellschaftergröße



⁴ Wie eine Studie der Universität St. Gallen belegt, möchte nicht einmal jeder fünfte potenzielle Nachfolger im Familienunternehmen arbeiten, die meisten Unternehmerkinder verfolgen eigene berufliche Pläne. Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp und Englisch, Peter (2012), „Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses“.

3 Rekrutierung: Personalberater, „Eigengewächs“ oder Netzwerk?

Bei der Suche nach neuen Geschäfts-führungsmitgliedern lässt sich zunächst keine bevorzugte Form der Rekrutierung ausmachen: 22% der befragten Familien-unternehmen vertrauen lieber ihrem persönlichen Netzwerk oder „ziehen ihre Führungskräfte selbst groß“, bevor sie Personalberater mit der Suche nach Managementnachwuchs engagieren. Knapp 19% suchen direkt mithilfe von Executive-Search-Dienstleistern nach neuen Geschäftsführungsmitgliedern und 18% rekrutieren ihre Führungs-ebene aus ihrem eigenen Mitarbeiterpool oder über ihr persönliches Netzwerk.

Ein genauerer Blick in die Daten zeigt aber, dass durchaus Unterschiede bei der Art der Rekrutierung bestehen: In großen Unternehmen sind oftmals Managementkapazitäten gefragt, die, wenn sie nicht durch den eigenen Führungskräftenachwuchs abgedeckt werden können, gezielt über externe Kanäle angeworben werden müssen. Dagegen ziehen kleinere Unternehmen und Firmen mit weniger Gesellschaftern ihr persönliches Netzwerk vor. Dies dürfte daran liegen, dass Familien-unternehmen grundsätzlich ihre Manager aufgrund der Werthaltung

und Prägung der Geschäftsführer bevorzugt aus anderen inhabergeführten Gesellschaften anwerben und kleinen Unternehmen vielfach die Ressourcen fehlen, um Führungskräfte gezielt aufzubauen. Auch könnte die Art der Rekrutierung davon abhängig sein, welches Profil vom Fremdmanager erwartet wird: So könnten Unternehmertypen aus den eigenen Reihen rekrutiert und „frische“ Expertise eher über Personalberater eingekauft werden.

„Die Geschäftsführer müssen zueinander passen und miteinander können.“

„Genau! In der Zusammen-
arbeit ist Teamorientierung
wichtig. Und dafür muss
die Chemie stimmen.“



⁴ Halter, Frank und Benz, Lisa, Die Kunst des Loslassens, in: „Die Nachfolge im Familienunternehmen“, in: Die Nachfolge in Familienunternehmen, hrsg. von May, Peter und Bartels, Peter, Bundesanzeiger Verlag, Köln. S. 86.

4 Auswahlprozess

Auswahl erfolgt vor allem durch die Gesellschafter

Die Selektion der Geschäftsführer in Familienunternehmen erfolgt vor allem durch die Gesellschafter, insbesondere wenn es um die Benennung von Managern aus dem Familienkreis geht (56%). Bei knapp einem Drittel der Befragten zeichnet der Aufsichts- bzw. Beirat verantwortlich, verstärkt bei Unternehmen mit einem größeren Gesellschafterkreis (siehe Abb. 3). Dort herrscht typischerweise eine größere Meinungsvielfalt, die durch den Beirat bzw. Aufsichtsrat neutralisiert und professionalisiert werden kann.⁵

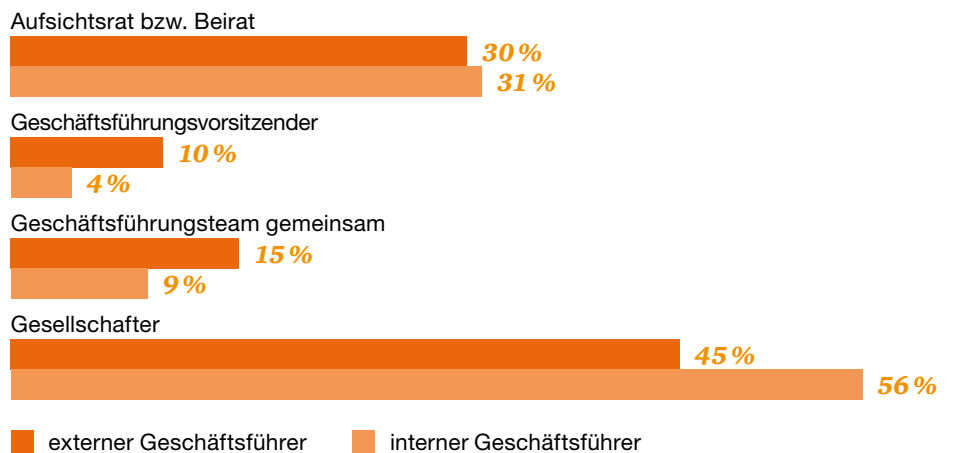
Der Beirat bzw. Aufsichtsrat beauftragt für die Suche nach neuen Geschäftsführungsmitgliedern vorzugsweise Personalberater oder wählt diese aus dem firmeneigenen Führungskräftepool aus. Das persönliche Netzwerk der Geschäftsführer hat dagegen nur geringen Stellenwert. Grund dafür

könnte sein, dass die Beirats- bzw. Aufsichtsratsmitglieder so vermeiden wollen, dass zwischen dem neuen Geschäftsführer und dem Geschäftsführungsteam eine größere Loyalität besteht als zum eigenen Gremium.⁶ Insofern hat die Form der Governance Einfluss auf die Rekrutierungswege.

Zwar entscheidet bei lediglich 15% der befragten Familienunternehmen das Geschäftsführungsteam gemeinsam über die Berufung neuer externer (bzw. 9% interner) Geschäftsführer. In der Unternehmenspraxis, das wurde in den Interviews deutlich, trifft das Team aber die Entscheidungsvorbereitung, sodass indirekt in vielen Geschäftsführungen gemeinsam über die Besetzung der Führungspositionen entschieden wird.

Dagegen spielen taktische Überlegungen in nur 14% der Familienunternehmen eine maßgebliche Rolle bei der Geschäftsführerauswahl.

Abb. 3 Auswahl der Geschäftsführer



⁵ Dies ist wiederum konform mit der Tatsache, dass divergierende Gesellschafterinteressen bei Familienunternehmen mit mehr Gesellschaftern ausschlaggebend für die Beschäftigung von Fremdmanagern sind (siehe Abschnitt 2).

⁶ Dass in Familienunternehmen mit einem großen Gesellschafterkreis die Geschäftsführerauswahl vermehrt in den Verantwortungsbereich des Beirats bzw. Aufsichtsrats fällt, ist vor allem für interne Geschäftsführer relevant, da diese tendenziell häufiger durch die Gesellschafter gewählt werden.



Wichtigstes Kriterium: passend zum Familiengeschäftsführer, aber auch zum Fremdmanager

Bei der Auswahl externer Manager kommt es nahezu allen (91 %) Familienunternehmen darauf an, dass sie zum familieninternen Geschäftsführer passen. „Das Allerwichtigste ist für mich, dass der familieninterne und der familienexterne Geschäftsführer eine vertrauensvolle Zusammenarbeit miteinander entwickeln, die im Interesse der Gesellschafter steht. Und dafür müssen die beiden einfach zusammenpassen und miteinander ‚können‘“, formuliert es ein Familienunternehmer. Dazu sei ein ganz bestimmter Typ „Fremdmanager“ gefragt: Er müsse die Fähigkeit besitzen, den Einfluss der Familie auf die Kultur und Ausrichtung des Unternehmens zu akzeptieren, dessen Werte erkennen und auch für sich selbst gelten lassen. „Die DNA der Familie muss sich irgendwo in den Externen finden“, bestätigt ein weiterer Familienunternehmer.

Obwohl Fremdmanagern nur in 44 % der befragten Familienunternehmen Mitspracherechte bei der Geschäftsführernachfolge aus der Familie eingeräumt werden, zeigt auch hier die Praxis, dass es wichtig ist, ihre Meinung zu berücksichtigen. Nur so ist eine reibungslose Zusammenarbeit im Team möglich. Ein Familienunternehmer bejaht folgerichtig: „Auch wenn der Einfluss der Familie sehr stark ist, hören wir auch auf unsere Kollegen. Wenn da einer sagt, er sähe Person ‚X‘ nicht an der Stelle des Geschäftsführers, dann würden wir das als Familie auch nicht mit Gewalt durchsetzen.“ Ein anderer ergänzt: „In der Zusammenarbeit ist Teamorientierung wichtig. Und dafür muss die Chemie im gesamten Team stimmen.“

„Auch wenn der Einfluss der Familie sehr stark ist, hören wir auch auf unsere Kollegen. Wenn da einer sagt, er sähe Person ‚X‘ nicht an der Stelle des Geschäftsführers, dann würden wir das als Familie auch nicht mit Gewalt durchsetzen.“

5 Rollen- und Aufgabenverteilung im Geschäftsführungsteam

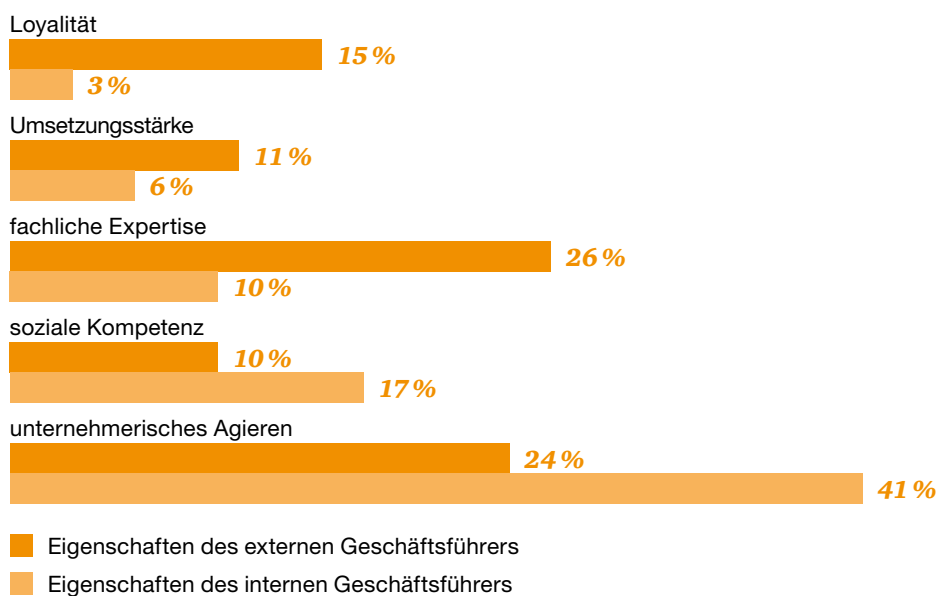
Intern anders als extern

Bei der Rollenverteilung zwischen familieninternen und familienfremden Geschäftsführern haben die befragten Familienunternehmen unterschiedliche Vorstellungen: Während es ihnen beim externen Geschäftsführer vor allem auf die fachliche Expertise ankommt,

sollen sich die Manager aus der Familie durch unternehmerisches Denken und Handeln auszeichnen. Weitere wichtige Persönlichkeitsmerkmale sind ihre soziale Kompetenz und fachliche Expertise, bei Fremdmanagern die Loyalität und Umsetzungsstärke (siehe Abb. 4).

Die deutlichen Bewertungsunterschiede deuten darauf hin, dass sich die Kompetenzen der Geschäftsführungsmitglieder ergänzen bzw. ausgleichen sollen. „Die Stärken des einen führen zur Korrektur der Schwächen der anderen“, bestätigt ein befragter Unternehmer. Zudem zeigen sie, dass Familienunternehmen über ein klareres Rollenprofil für den familieninternen Geschäftsführer verfügen als für den Fremdmanager: Seine Aufgabe ist es, die unternehmerische „Marschrichtung“ vorzugeben und die Geschäftsführung zusammenzuhalten, während externe Manager als wichtig erachtet werden, um das fachliche Know-how zu erweitern.⁷

Abb. 4 Wichtigste Eigenschaften der Geschäftsführer



Welche Eigenschaften die Geschäftsführungsmitglieder im Einzelnen mitbringen sollten, ist zwar von den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Familienunternehmens und den bereits im Geschäftsführungsteam vorhandenen Kompetenzen abhängig. Doch es wird deutlich, dass die Konfliktfähigkeit als wichtige Eigenschaft beider Geschäftsführer stark vernachlässigt wird. Lediglich jeweils nur 1% hält diese für ein zentrales Kriterium.

⁷ Dies ist konsistent zu den Faktoren für die Besetzung der Geschäftsführung mit Fremdmanagern (siehe Abschnitt 2).

Finanzen und Controlling in Familienhand – theoretisch

Bei der Frage, welche Entscheidungsbereiche dem internen Geschäftsführer vorbehalten bleiben sollten, haben die befragten Familienunternehmen eine klare Präferenz: Die meisten wollen die Funktionen „Finanzen und Controlling“ nicht aus der Hand der Familie geben. Auch die Entscheidungshoheit für „Marketing und Vertrieb“ sowie „Personal“ soll in der Familie bleiben, während Funktionen wie „Produktion“, „Qualitätssicherung“ oder „Datenschutz“ als weniger zentrale Aufgabengebiete für Familienmitglieder in der Geschäftsführung erachtet werden.

Diese Schwerpunkte dürften typisch für Familienunternehmen sein. Schließlich geht es um ihr Vermögen und darum, die Unabhängigkeit des Unternehmens auch gegenüber externen Kapitalgebern sicherzustellen. Gleichzeitig prägt Familienunternehmen eine hohe Wertschätzung und ein großes Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Mitarbeiterschaft, die nicht übertragen werden soll. Dass am Markt die familiäre Inhaberschaft vielfach positiv wahrgenommen wird, dürfte dafür sorgen, dass

Marketing und Vertrieb in Familienhand bleiben sollen, um dies auch glaubhaft zu vertreten. In der Praxis dürfte die Entscheidungshoheit in diesen Bereichen angesichts der dafür erforderlichen Expertise jedoch beim Fremdmanager liegen. Der Geschäftsführungsvorsitz wird folgerichtig vielfach von Familienmitgliedern übernommen, um der Familie das Letztentscheidungsrecht einzuräumen und das Unternehmen hinsichtlich Zahlen, Daten und Fakten und als „Stimme der Familie“ nach außen hin zu vertreten.

„Die Stärken des einen führen zur Korrektur der Schwächen der anderen.“

„Ja! Und der interne Geschäftsführer muss Konflikte erkennen und gegebenenfalls moderieren.“



6 Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams und ihre Entscheidungsprozesse

Beirat als wichtigster Vertrauter

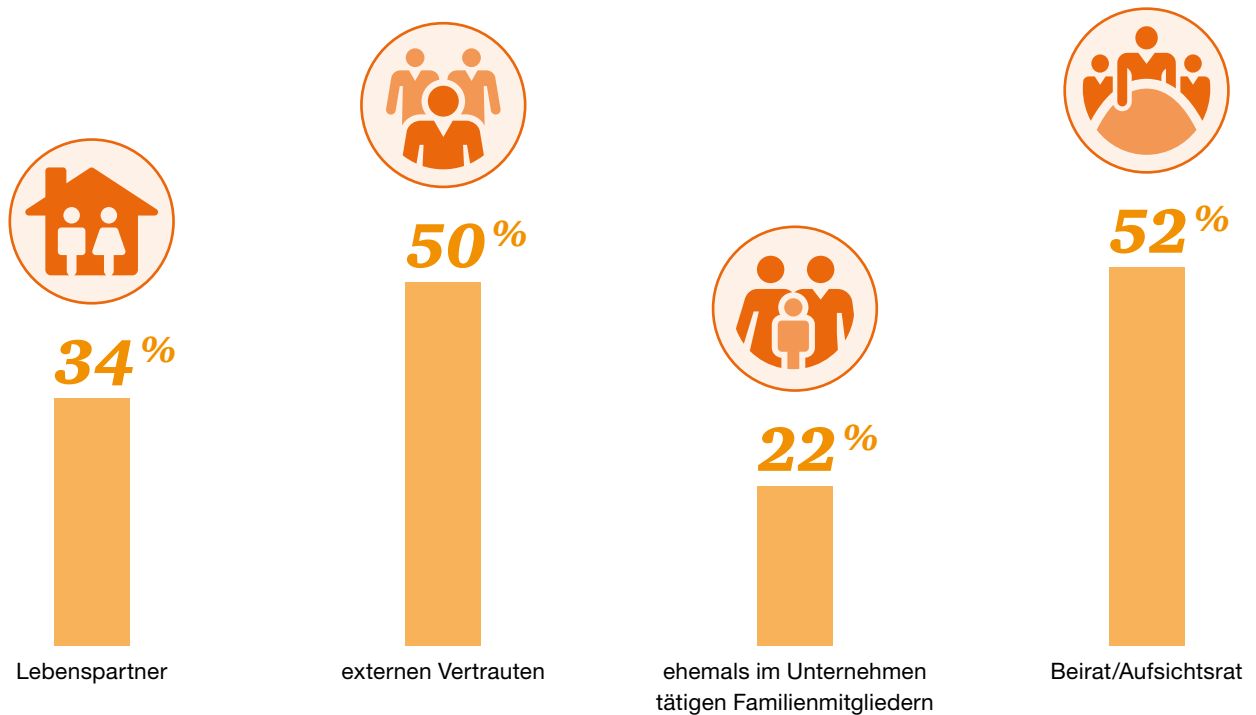
Die Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams der von uns befragten Familienunternehmen ist geprägt von Offenheit und Vertrauen. Entscheidungen werden kollaborativ und im Team getroffen. Zentraler und wichtigster Sparringspartner bei

essenziellen unternehmensspezifischen Fragestellungen sind daher auch die Teamkollegen. Auf den Rat anderer wollen die Geschäftsführungsmitglieder dennoch nicht verzichten: Mehr als die Hälfte greift auf die Expertise ihres Beirats bzw. Aufsichtsrats zurück.

Die Hälfte berät sich mit externen Vertrauten, etwa dem Steuerberater oder Rechtsanwalt, und ein Drittel mit ihrem Lebenspartner. Ein Fünftel beruft sich auf die Expertise ehemals im Unternehmen tätiger Familienmitglieder (siehe Abb. 5).

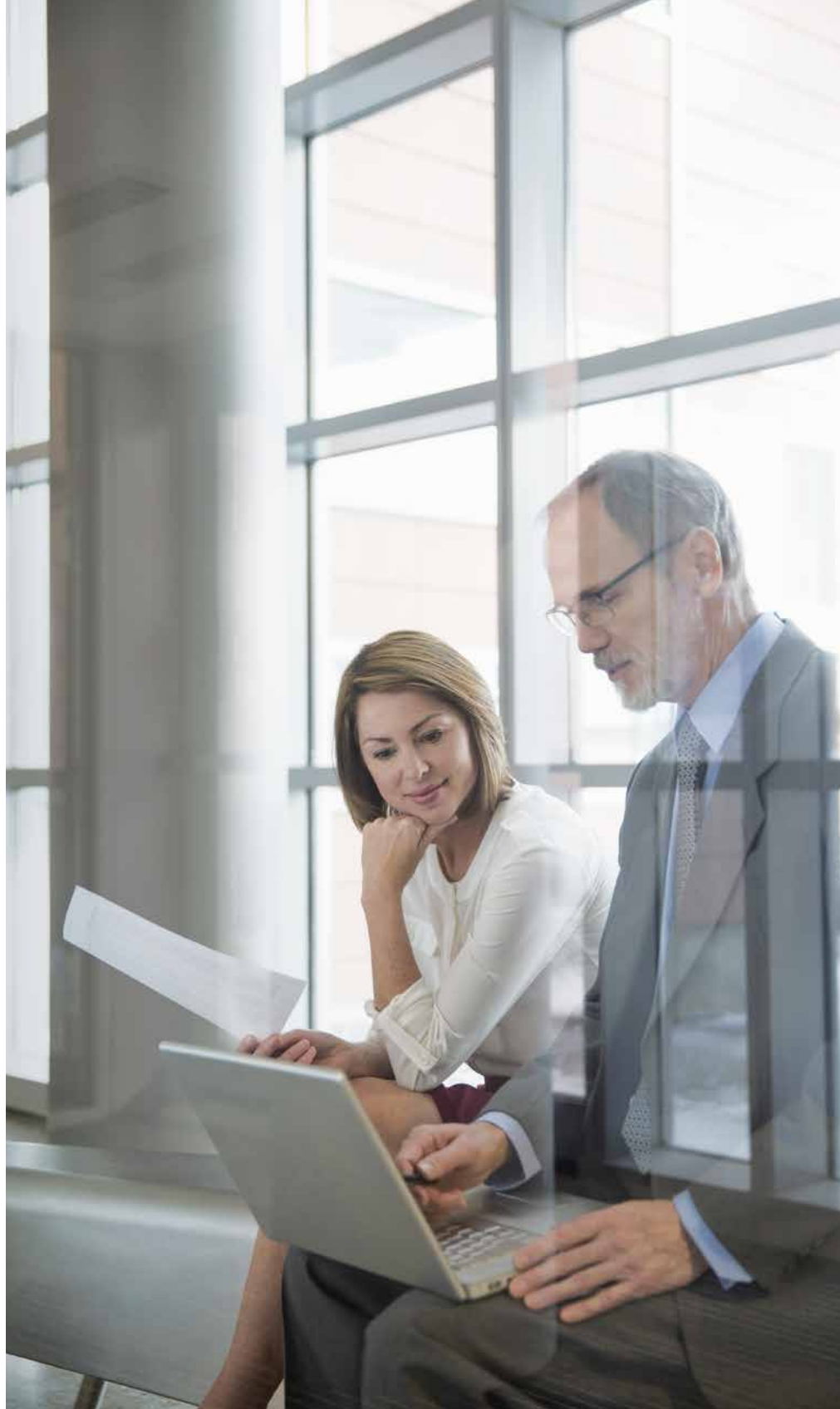
Abb. 5 Sparringspartner bei wichtigen unternehmensspezifischen Fragestellungen

Unternehmensspezifische Fragestellungen werden besprochen mit ...



Dass der Beirat bzw. Aufsichtsrat für die meisten Geschäftsführer wichtiger Sparringspartner in unternehmensspezifischen Fragestellungen ist, war zu erwarten. Denn die Beratung der Geschäftsführung und Unterstützung bei strategischen Fragestellungen gehört in nahezu allen Familienunternehmen, die ein solches Gremium einrichten, zu seinen zentralen Aufgaben.⁸ Die von uns befragten Unternehmen mit Beirat bzw. Aufsichtsrat verfügen häufiger über Leitlinien für die Zusammenarbeit der Geschäftsführung und klare Regeln für die Arbeit von Familienmitgliedern. Zudem werden dort seltener die Lebenspartner bei wichtigen unternehmensspezifischen Fragestellungen eingebunden. Dies deutet auf einen formalisierenden und professionalisierenden Einfluss des Beirats bzw. Aufsichtsrats hin, der sich in diversen Studien bestätigt.⁹

Die Unternehmen, die sich aktiv gegen einen Beirat bzw. Aufsichtsrat entschieden haben, fordern dagegen signifikant stärker den Rat des externen Managers ein auch bei Themen, die die Eigentümerfamilie betreffen, insbesondere bei der familieninternen Geschäftsführernachfolge. Dort kommt dem externen Manager die Aufgabe zu, der Familie als Ratgeber zur Seite zu stehen und einen externen Blickwinkel einzunehmen. Substituieren kann er den Beirat jedoch nicht, da ihm die Neutralität von außen fehlt.



⁸ Einer gemeinsamen Studie von PwC, WHU und INTES aus dem Jahr 2013 zufolge ist es in 86 % der Familienunternehmen die zentrale Aufgabe eines Beirats, die Geschäftsführung zu beraten und sie bei strategischen Fragestellungen zu unterstützen. Zudem übernimmt der Beirat in 73 % der für die Studie befragten Gesellschaften die Kontrolle der Geschäftsführung und die Genehmigung wichtiger Investitionsentscheidungen und übt Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus. „Der Beirat im Familienunternehmen“, hrsg. von PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen, 2013.

⁹ Ebenda.

Vertrauen als prägendes Element

Um ein Projekt bestmöglich abzuschließen, fordern 70% der Geschäftsführer den persönlichen Beitrag der anderen Geschäftsführer ein. Und mehr als drei Viertel (77%) der Geschäftsführer sind sich sicher, dass ihre Kollegen den ihnen gegebenen Vertrauensvorschuss in jeder Entscheidungssituation auch erfüllen (siehe Abb. 6).

Abb. 6 Entscheidungsfindung in gemischten Geschäftsführungsteams

Die Geschäftsführer sind sich sicher, dass die Kollegen den ihnen gegebenen Vertrauensvorschuss in jeder Entscheidungssituation tatsächlich erfüllen.



Um ein Projekt bestmöglich abzuschließen, fordern die Geschäftsführer sachlich deren jeweiligen persönlichen Beitrag ein.



Die Geschäftsführer haben eine gute Intuition, wie sie sich gegenseitig von den eigenen Vorhaben überzeugen können.



Die Geschäftsführer greifen jeweils auf ein eigenes Netzwerk von Vertrauten und Verbündeten im Unternehmen zurück.



Die Geschäftsführer setzen für gewöhnlich ihre Ideen auch gegen den Widerstand anderer durch.



Wenn ein Geschäftsführer das Vertrauen des Teams durch eine Fehlentscheidung einmal enttäuscht hat, fällt es schwer, diesem nochmals zu vertrauen.



■ trifft zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

„Vertrauen in der Führung war für mich ein Lernprozess. Das Schlüsselement heißt Wertschätzung: im Unternehmen und der eigenen Familie.“



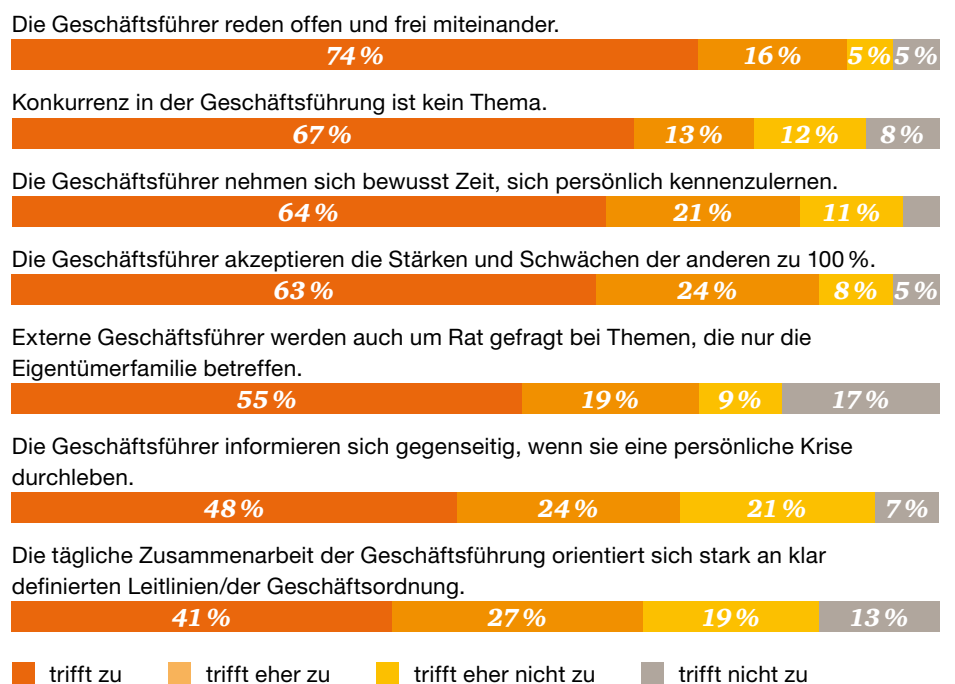
¹⁰ Andererseits setzen in jedem fünften Geschäftsführungsteam Geschäftsführer ihre Entscheidungen auch gegen Widerstand im Team durch und greifen dafür auf ihr eigenes Netzwerk an Vertrauten und Verbündeten zurück (siehe Abb. 6). Zudem fällt es jedem zehnten Geschäftsführer schwer, den Teamkollegen wieder zu vertrauen, wenn sie den Vertrauensvorschuss einmal nicht erfüllt haben.



Dass die Mehrheit der befragten Familienunternehmen über ein vertrautes und eingespieltes Geschäftsführungsteam verfügt, überrascht kaum angesichts der Dauer ihrer Zusammenarbeit von durchschnittlich sechs Jahren. Das hohe Vertrauen kommt dabei auch dadurch zustande, dass sich die Geschäftsführer bewusst Zeit nehmen, um sich persönlich kennenzulernen (64%) und die Stärken und Schwächen der anderen voll und ganz akzeptieren (63%, siehe Abb. 7).

In fast der Hälfte der Teams geht das Vertrauen so weit, dass sie sich gegenseitig darüber informieren, wenn sie eine persönliche Krise durchleben. Und in 55% der Familienunternehmen werden die externen Geschäftsführer zudem um Rat gefragt, wenn es um Fragestellungen geht, die ausschließlich die Eigentümerfamilie betreffen. „Vertrauen in der Führung war für mich ein Lernprozess. Das Schlüsselement heißt Wertschätzung: im Unternehmen und der eigenen Familie“, betont ein Unternehmer.¹¹

Abb. 7 Zusammenarbeit im gemischten Geschäftsführungsteam



¹¹ Dass Vertrauen die Wurzel für eine erfolgreiche Beziehung auf Geschäftsführerebene bildet, bestätigt die Korrelationsanalyse: Wenn Befragte zustimmen, dass Geschäftsführer sich sicher sind, dass gegebener Vertrauensvorschuss erfüllt wird, geben Befragte häufiger an, dass sich Geschäftsführer gegenseitig bei persönlichen Krisen informieren ($p \leq .000$; $r = .432$) und sich bewusst Zeit nehmen, sich gegenseitig kennenzulernen ($p \leq .000$; $r = .352$). Wenn es andererseits den Befragten schwerfällt, einem Geschäftsführer erneut zu vertrauen, nachdem dieser das Vertrauen durch eine Fehlentscheidung enttäuscht hat, lehnen sie es eher ab, dass die Geschäftsführer sich gegenseitig in persönlichen Krisen informieren ($p = .004$; $r = -.234$). Auch dies spricht für Vertrauen als Basis der Beziehung.

Daher sind knapp 70% der Geschäftsführer davon überzeugt, dass das bestehende Machtgefälle zwischen familieninternen und -externen Geschäftsführern nicht zu Konkurrenz im Team führt. Dies zeugt von einem professionellen Umgang der Fremdmanager mit ihrer Rolle im Geschäftsführungsteam.

Jedoch wird deutlich, dass die Konkurrenz mit der Anzahl an externen Geschäftsführern im Team steigt und Frauen Konkurrenz häufiger wahrnehmen als ihre männlichen Kollegen.¹² Grund dafür dürfte sein, dass familienexterne Manager sich stets in ihrer Funktion bestätigen müssen, insbesondere dann, wenn das Geschäftsführungsteam überwiegend mit Fremdmanagern besetzt ist.

Transparenz und Offenheit entscheidend für Vertrauen

In den vertiefenden Interviews sind wir unter anderem der Frage nachgegangen, wie Vertrauen innerhalb der Geschäftsführung gefördert werden kann. Als Rahmenbedingung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nennen die Familienunternehmer vor allem Transparenz und Offenheit in der Kommunikation. „Eine demokratische Entscheidungsfindung ist das A und O: gemeinsam Entscheidungen herbeiführen und diskutieren. Wir treffen keine Entscheidungen, die wir als Familie alleine getroffen haben und die anderen einfach so hinzunehmen haben“, beschreibt ein Unternehmer die Art des gewünschten Miteinanders in der Geschäftsführung.

Gleichzeitig sei es „enorm wichtig, eine Einheit in Entscheidungen der Geschäftsführung zu bilden. Vor allem nach außen hin müssen wir dasselbe Entscheidungsmodell vertreten und uns nicht auseinanderdividieren lassen.“ Dies stärke auch das Verständnis der Bewertung der Entscheidung.

Zudem komme es darauf an, dass nicht nur externe Manager die Familienwerte respektieren und anerkennen müssten, sondern auch die Geschäftsführer aus der Familie. „Wenn ich im Vorstand agiere, trete ich nicht als Familie auf, da habe ich keine Sonderstimme“, betont ein Familienunternehmer. Und ein anderer sagt: „Ich habe ihn [den externen Geschäftsführer] meine Sonderstellung als Familienmitglied nie spüren lassen. Hierin liegt mein Erfolgsrezept.“

„Eine demokratische Entscheidungsfindung ist das A und O: gemeinsam Entscheidungen herbeiführen und diskutieren. Wir treffen keine Entscheidungen, die wir als Familie alleine getroffen haben und die anderen einfach so hinzunehmen haben.“

„Jeder muss aber seine eigene Verantwortlichkeit haben. Die Leute müssen im Team zusammengeführt werden, um dann eine der Sache gerechte Entscheidung zu treffen. Im Miteinander, im fruchtbaren Streit.“

„Ja! Und es ist enorm wichtig, eine Einheit in Entscheidungen der Geschäftsführung zu bilden. Vor allem nach außen hin müssen wir dasselbe Entscheidungsmodell vertreten und uns nicht auseinanderdividieren lassen.“

¹² Die männlichen Befragten sind eher der Meinung, dass Konkurrenz in der Geschäftsführung kein Thema ist ($p = .002$; $r = .250$), folglich sehen die befragten Frauen in ihrem Unternehmen Konkurrenz eher als ein Thema an. Die männlichen Befragten sind zudem eher der Meinung, dass die Geschäftsführer offen und frei miteinander reden ($p = .013$; $r = .202$).

Entscheidungen: nicht nur ein Entscheidungsweg

Entscheidungen werden in den meisten Familienunternehmen nach dem jeweiligen Verantwortungsbereich bzw. per Mehrheitsbeschluss getroffen (jeweils 57%). Bei 37% kommt es auf die Erfahrung Einzelner an, in knapp einem Viertel der befragten Familienunternehmen sind ausschließlich der familieninterne Geschäftsführer (28%) oder der Geschäftsführungsvorsitzende (24%) für Beschlüsse des Managementteams verantwortlich.

Dies verdeutlicht, dass es nicht nur einen Entscheidungsweg gibt, sondern dieser immer auch situationsabhängig ist. Aus den Interviews wissen wir, dass Entscheidungen vielfach im Team vorbereitet werden, die Entscheidung aber letztlich vom Verantwortlichen getroffen wird. Die Einsicht, dass man sprichwörtlich „nur zusammen

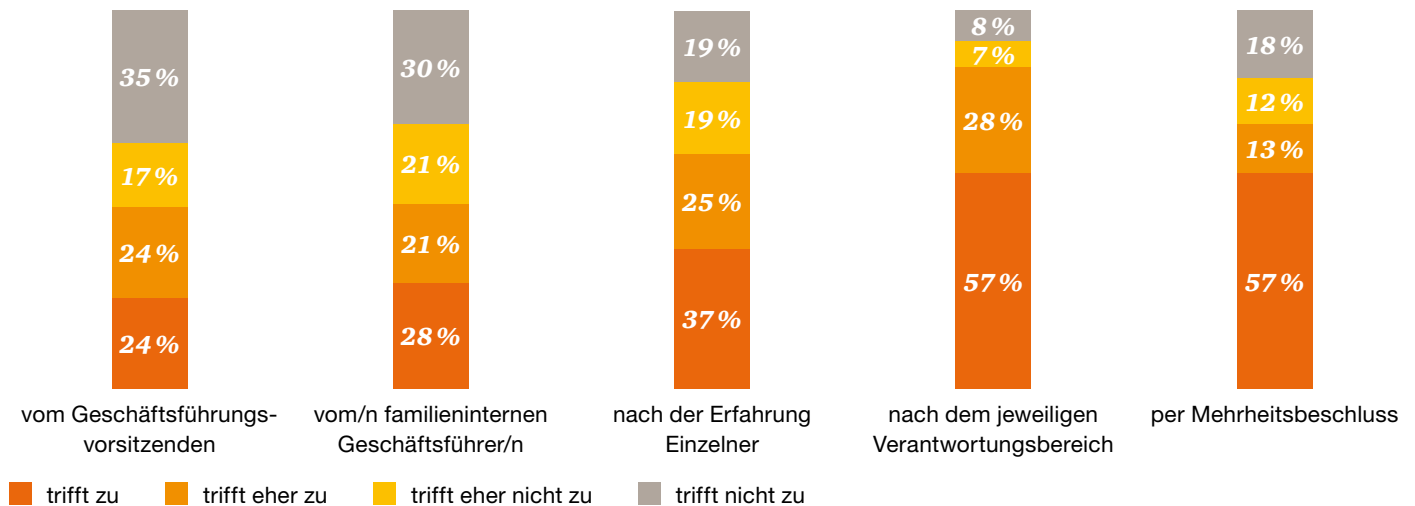
stark ist“, drückt sich daher auch im Stimmungsbild der befragten Unternehmer aus: „Es ist schon so: Es kann keiner ohne den anderen. Da ist immer ein Vier-Augen-Prinzip gewährleistet.“ Und: „Jeder muss seine eigene Verantwortlichkeit haben. Aber die Leute müssen im Team zusammengeführt werden, um dann eine der Sache gerechte Entscheidung zu treffen. Im Miteinander, im fruchtbaren Streit.“

Der Effekt ist spürbar: Entscheidungen, die per Mehrheitsbeschluss getroffen werden, erhöhen die Akzeptanz im Team und fördern den Zusammenhalt des Teams. Zudem erfordern sie eine offenere Kommunikation, was sich wiederum positiv auf die Akzeptanz der Entscheidung auswirkt. Werden Entscheidungen dagegen vom familieninternen bzw. Geschäftsführungsvorsitzenden getroffen, kommt es häufiger zu Konkurrenz im Team.

Dies dürfte daran liegen, dass in diesem Fall die einzelnen Geschäftsführer um die Gunst des Vorsitzenden konkurrieren, um die eigenen Vorhaben durchzubekommen.

Daher betont ein Familienunternehmer, dass es wichtig sei, auch als Geschäftsführungsvorsitzender nicht alle Entscheidungen alleine zu treffen: „Ich muss als Vorsitzender auch Verantwortung abgeben können. Und das bedeutet auch, entsprechende Freiräume zu lassen und Mittel zur Verfügung zu stellen.“ Gleichzeitig sei es aber wichtig, die Stimme der Familie zu repräsentieren und dem familieninternen Geschäftsführer das Recht vorzubehalten, diese zu vertreten. Allerdings müsse dies transparent gemacht werden. Wichtig sei außerdem, Konsens über den Grad der Offenheit, auch im Hinblick auf die Geschäftszahlen, herzustellen.

Abb. 8 Beschlussfassung in gemischten Geschäftsführungsteams



„Dass sich Konflikte entwickeln, ist unvermeidbar. Wichtig ist dabei, diese frühzeitig zu erkennen und durch entsprechende Moderation zu lösen.“

7 Konflikte und wie damit umgegangen wird

Starke Charaktere gefordert – ohne negative Auswirkungen

Konflikte und Spannungen im Geschäftsführungsteam können dem ganzen Familienunternehmen schaden. Unvermeidlich sind sie aber nicht, auch nicht in den von uns befragten Geschäftsführungsteams. Und sie sind gut begründbar, schließlich ist es den meisten befragten Geschäftsführern (52%) wichtig, neben anderen starken Charakteren zu arbeiten. Zudem herrscht in der Mehrheit der befragten Teams (65%) eine offene und konstruktive Streitkultur.

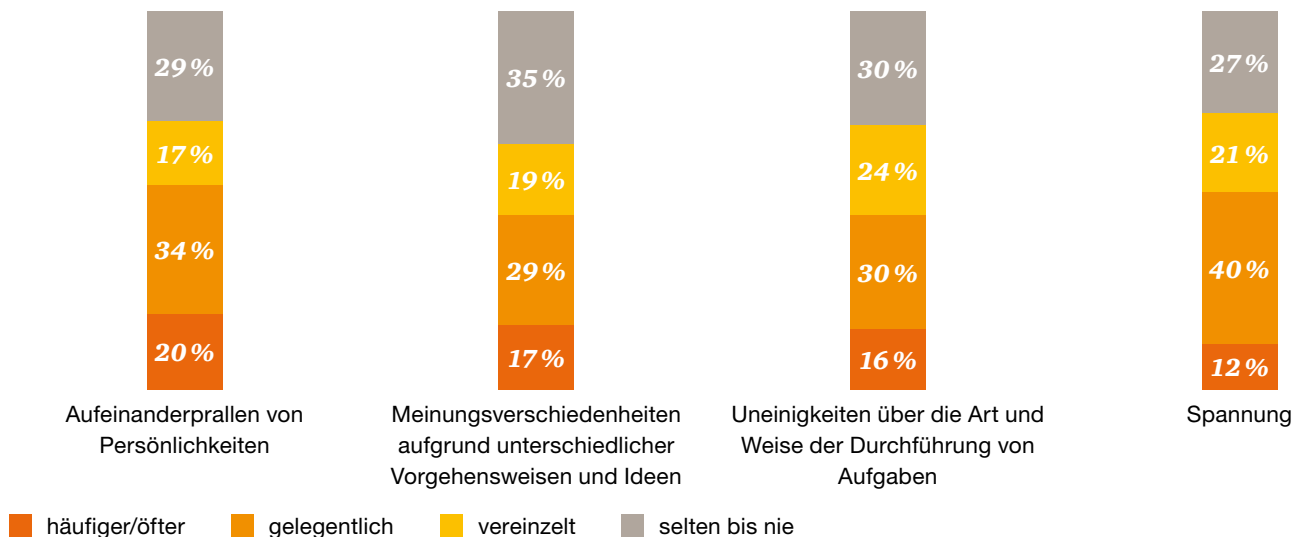
Die Geschäftsführung mit starken Charakteren zu besetzen, ist für das gemeinsame Miteinander durchaus förderlich: Denn die beobachtbare offene und konstruktive Streitkultur

führt nicht zu mehr Konkurrenz. Im Gegenteil: Erfolge werden verstärkt der gesamten Geschäftsführung zugeschrieben. Zudem zeigen sich die Teammitglieder empfänglicher für Ideen und Vorhaben ihrer Teamkollegen.

Mehr Familienmitglieder in der Geschäftsführung fördern Konflikte

Allerdings bestätigen auch mehr als die Hälfte (54%) der befragten Familienunternehmen, dass zumindest gelegentlich die Persönlichkeiten aufeinanderprallen, in 52% kommt es ab und an zu Spannungen und in 46% der befragten Unternehmen lassen sich gelegentlich Meinungsverschiedenheiten und Uneinigkeiten über die Art und Weise der Durchführung von Aufgaben beobachten (siehe Abb. 9).

Abb. 9 Konflikte in gemischten Geschäftsführungsteams



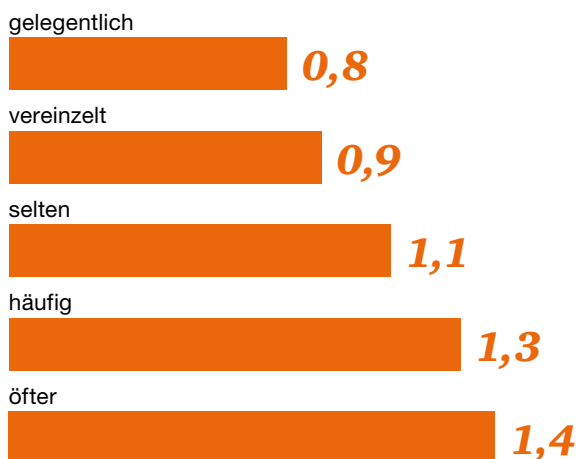


Meinungsverschiedenheiten treten verstärkt auf, je mehr Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig sind. Dann prallen auch vermehrt Persönlichkeiten aufeinander (siehe Abb. 10). Grund dafür könnte sein, dass häufiger unterschiedliche Stämme in der Geschäftsführung vertreten sind, die ihre Interessen durchsetzen wollen.

Zudem können Familienmitglieder aufgrund ihrer relativ sicheren Position als Anteilseigner angstfreier „streiten“, wie es ein Unternehmer hervorhebt. Auch könnten Familiengeschäftsführer einige Tatbestände wegen der lange einander verbindenden Familienhistorie und Familienstellung nicht vorurteilsfrei beurteilen.

Meinungsverschiedenheiten in der Geschäftsführung müssen nicht schlecht sein, schließlich „bereinigt so manches Gewitter die Luft“. In den von uns befragten Familienunternehmen gilt dies jedoch nicht: Dort wirken sich Spannungen im Geschäftsführungsteam negativ auf die Performance der Gesellschaft aus. In diesem Licht betrachtet, überrascht die Priorisierung der Eigenschaften der Geschäftsführungsmitglieder (siehe Abschnitt 5). Offensichtlich wird die Bedeutung der Konfliktfähigkeit hier deutlich verkannt.

Abb. 10 Konflikthäufigkeit in Relation zu internen und externen Geschäftsführungsmitgliedern



Erläuterung Verhältnis von internen zu externen Geschäftsführern

- < 1 mehr externe Geschäftsführer
- 1 ausgeglichene Anzahl
- > 1 mehr interne Geschäftsführer

Interner Geschäftsführer übernimmt Schlichtungsfunktion

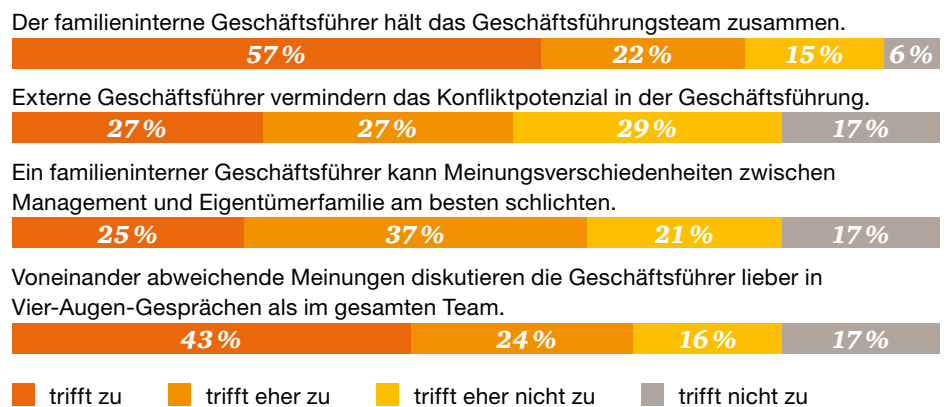
In Konfliktsituationen, auch gegenüber der Eigentümerfamilie, kommt dem familieninternen Geschäftsführer eine Schlüsselrolle zu. In den meisten der von uns befragten gemischten Geschäftsführungsteams (57%) hält er das Geschäftsführungsteam zusammen. Zudem bestätigt ein Viertel der Geschäftsführer, dass dieser auch bestehende Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Management und der Eigentümerfamilie am besten schlichten kann. „Seine Zuständigkeit ist eher eine Bindegliedfunktion: Er kümmert sich darum, dass die Kommunikation zwischen den Kollegen in der Geschäftsführung läuft“, bringt es ein Unternehmer auf den Punkt. Gleichzeitig wird aber auch dem externen Geschäftsführer eingeräumt, das Konfliktpotenzial zu reduzieren, vor allem dann, wenn taktische Überlegungen bei der Auswahl der Geschäftsführer eine Rolle gespielt haben, beispielsweise wenn dieser gezielt als ausgleichendes Element in die Geschäftsführung berufen wurde.

„Die Zuständigkeit des familieninternen Geschäftsführers ist eher eine Bindegliedfunktion: Er kümmert sich darum, dass die Kommunikation zwischen den Kollegen in der Geschäftsführung läuft.“

Um Konflikten zu begegnen, werden in vielen Geschäftsführungsteams (43%) voneinander abweichende Meinungen lieber untereinander und im Vier-Augen-Gespräch diskutiert als im gesamten Team. So kann verhindert werden, dass sich die Spannungen auf das gesamte Team auswirken. „Es ist wichtig, sich

darauf zu besinnen, dass man an derselben Sache arbeitet. Auch wenn die Wege zum Ziel verschieden gestaltet werden können. Es müssen sich ja nicht beide um 180 Grad drehen, sondern sich um 90 Grad aufeinanderzubewegen“, bestätigt ein Geschäftsführer dieses Vorgehen.

Abb. 11 Umgang mit Konflikten



„Es ist wichtig, sich darauf zu besinnen, dass man an derselben Sache arbeitet. Auch wenn die Wege zum Ziel verschieden gestaltet werden können. Es müssen sich ja nicht beide um 180 Grad drehen, sondern sich um 90 Grad aufeinanderzubewegen.“



8 Erfolge und Misserfolge: Teamwork zählt

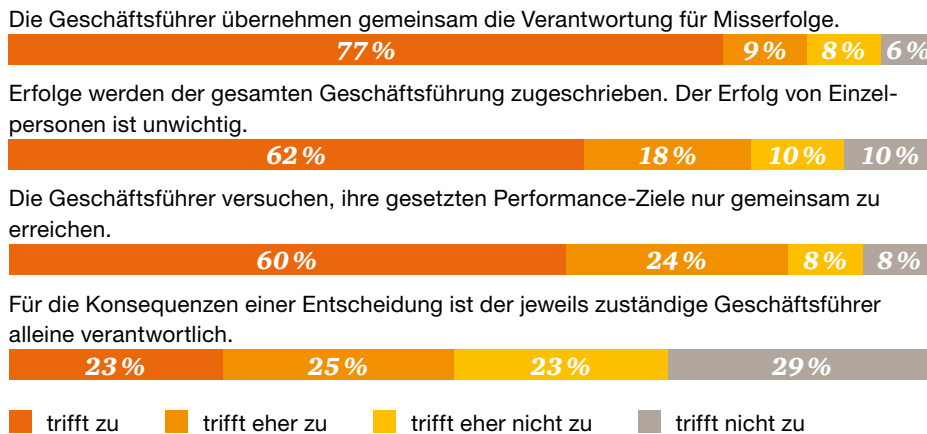
Erfolge (62%) und Misserfolge (77%) werden in den gemischten Geschäftsführungsteams der von uns befragten Familienunternehmen überwiegend gemeinsam gefeiert oder getragen. Daher versucht auch die Mehrheit der Geschäftsführer (60%), die gesetzten Performance-Ziele nur gemeinsam zu erreichen (siehe Abb. 12). Jedoch werden auch in knapp einem Viertel der Familienunternehmen die Geschäftsführer alleine für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen verantwortlich gemacht.

Dabei lässt sich ein interessanter Unterschied zwischen großen und kleinen Familienunternehmen beobachten: Während in kleineren Unternehmen die zuständigen Geschäftsführer häufiger die alleinige Verantwortung tragen, ihre Ideen auch gegen Widerstand durchsetzen und auf ihr eigenes Netzwerk von Verbündeten und Vertrauten zurückgreifen, ist dies in größeren Unternehmen genau nicht der Fall. Teamentscheidungen werden dort scheinbar als wichtiger erachtet, die Geschäftsführung agiert verstärkt

gemeinsam. Der Grund ist schnell gefunden: „Die Komplexität ist heute so groß. Da kann es keine Einzelerfolge mehr geben. Aber es macht ja auch Spaß, sich gegenseitig zu befruchten. Es entsteht eine gegenseitige Anerkennung und Dankbarkeit – und dann steht man auch gerne gemeinsam für den Erfolg ein.“

Kleinere Unternehmen dürften dagegen mehr von familieninternen Managern geprägt sein, die ihre eigenen Vorstellungen und die der Familie verwirklicht sehen und dafür auch geradestehen wollen.¹³

Abb. 12 Erfolge und Misserfolge



„Die Komplexität ist heute so groß. Da kann es keine Einzelerfolge mehr geben. Aber es macht ja auch Spaß, sich gegenseitig zu befruchten. Es entsteht eine gegenseitige Anerkennung und Dankbarkeit – und dann steht man auch gerne gemeinsam für den Erfolg ein.“

¹³ Siehe auch Fama, Eugene F. und Jensen, Michael C. (1983), „Separation of ownership and control“, in: Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, S. 301–325.

9 Was geht besser?

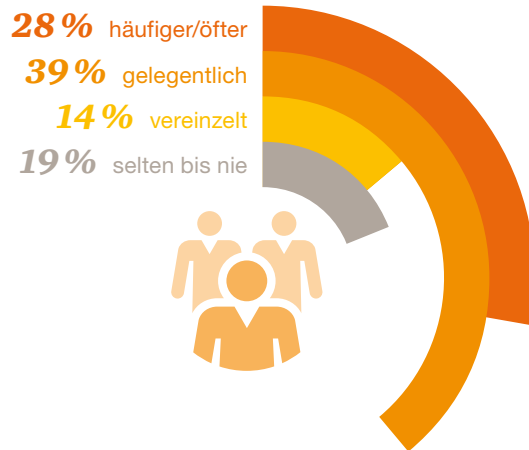
Hohe Zufriedenheit: Gibt es einen Selektionseffekt?

Mit der Zusammenarbeit sind die befragten Familienunternehmen nahezu alle zufrieden (90%), lediglich 5% sind unzufrieden. Angesichts der Dauer der bestehenden Geschäftsführungsteams ist dies auch wenig verwunderlich. Vor dem Hintergrund des hohen „Verschleißes“ an externen Geschäftsführern ist hier ein Selektionseffekt wahrscheinlich, der zu einer „adversen Selektion“ von Fremdmanagern führt.¹⁴

Dass die Zusammenarbeit so gut funktioniert, liegt nicht nur am engen Vertrauensverhältnis im Team und der guten Zusammenarbeit. Vielmehr werden in 67% der befragten Familienunternehmen auch gezielt Maßnahmen durchgeführt, um die Beziehung und Zusammenarbeit im Team zu verbessern (siehe Abb. 13).

Abb. 13 Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Teambildung



„In gewisser Weise entsteht ja ein permanenter Leidensdruck – aufgrund der Marktsituation, dem Wettbewerb und den Forderungen der Kunden. Da ist es einfach unabdingbar, sich selber zu hinterfragen.“

„Wir nehmen uns richtig Zeit füreinander und dann kommen auch mal Themen auf den Tisch, die in einer normalen Sitzung untergehen. Da nehme ich mir immer sehr viel von mit nach Hause und hole mir neue Ideen. Aber man muss auch gewillt sein zuzuhören.“

¹⁴ Von adverser Selektion (Negativauslese) spricht man, wenn es aufgrund von Informationsasymmetrien zu einer Verdrängung der erwünschten Anbieter kommt. Hier könnte dies bedeuten, dass erfolgreiche Fremdmanager kaum am Markt verfügbar sind, da sie alle in Familienunternehmen tätig sind.

Informelle Meetings und Vier-Augen-Gespräche

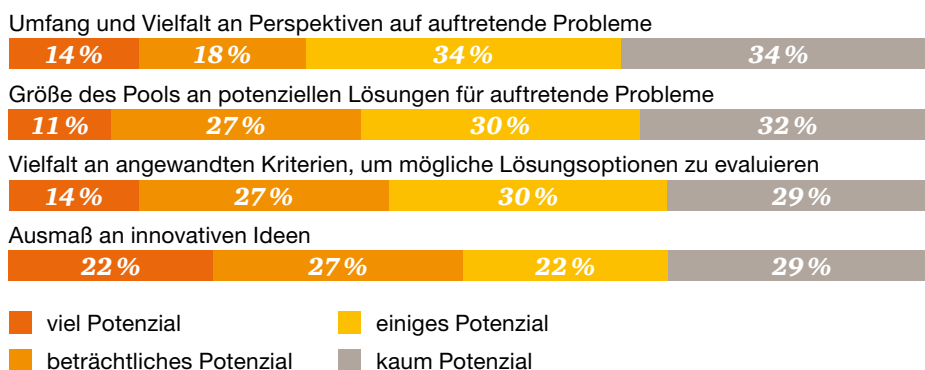
Dazu zählt auch eine regelmäßige Beurteilung der Teamleistung: „In gewisser Weise entsteht ja ein permanenter Leidensdruck – aufgrund der Marktsituation, dem Wettbewerb und den Forderungen der Kunden. Da ist es einfach unabdingbar, sich selber zu hinterfragen“, begründet ein Unternehmer die regelmäßig anstehenden Evaluierungen im Team. Und damit steht er nicht alleine da: Die Mehrheit der befragten Familienunternehmer achtet darauf, sowohl die Atmosphäre im Geschäftsführungsteam als auch deren Leistung in regelmäßigen Abständen zu beurteilen. Dies geschieht, falls vorhanden, durch den Beirat oder Aufsichtsrat sowie durch persönliche Vier-Augen-Gespräche zwischen den Geschäftsführungsmitgliedern.

Zudem setzen gemischte Geschäftsführungsteams vielfach auf informelle Meetings zur offenen und ungezwungenen Besprechung der aktuellen Teamsituation: „Da nehmen wir uns richtig Zeit füreinander und dann kommen auch mal Themen auf den Tisch, die in einer normalen Sitzung untergehen. Da nehme ich mir immer sehr viel von mit nach Hause und hole mir neue Ideen. Aber man muss auch gewillt sein zuzuhören.“

Kaum Raum für Verbesserungen

Viel Verbesserungspotenzial sehen die meisten Unternehmer daher nicht. Das größte Verbesserungspotenzial besteht bei jedem fünften Team in der Menge der innovativen Ideen. Knapp 14% wünschen sich einen größeren Umfang und eine Vielfalt an Perspektiven auf die Probleme bzw. Kriterien, um Probleme zu lösen.

Abb. 14 Verbesserungspotenzial



„Ein Vier-Augen-Gespräch kann auch sehr hilfreich sein, um einen persönlicheren Rahmen zu schaffen und seine Wertschätzung auszudrücken.“

Wie funktionieren gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen? Erfolgsfaktoren für eine fruchtbare Zusammenarbeit

Familienunternehmen und externe Manager können sehr gut miteinander harmonieren, sicher ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit aber nicht. Trotz der hohen Zufriedenheit zeigt sich anhand diverser Faktoren, dass sich unter bestimmten Voraussetzungen die Zusammenarbeit in gemischten Geschäftsführungsteams besonders effektiv gestaltet.¹⁵

1 Erfahrungswert „kritische Teamgröße“: Zu groß darf das Team nicht werden

Aller guten Dinge sind drei. Diese Zahl erweist sich auch in den von uns befragten Familienunternehmen als kritische Teamgröße. Denn je größer das Geschäftsführungsteam, desto eher kommt es zu Konflikten und Spannungen, das Vertrauen und der Zusammenhalt sind tendenziell geringer und die Geschäftsführer investieren weniger in die gegenseitige Beziehung. Es kommt häufiger zu Uneinigheiten über die Art und Weise der Durchführung von Aufgaben und Meinungsverschiedenheiten aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen und Ideen. Kleinere Teams haben dagegen einen eheähnlichen Charakter, der sich auch in einer besseren Performance widerspiegelt.

Auch kommt es auf die Zusammensetzung an. Denn mit der Anzahl der (familienfremden) Manager steigt die Konkurrenz im Team. Dies dürfte daran liegen, dass Fremdmanager in besonderer Form immer wieder ihre Position vor den Mitinhabern bzw. Mitgliedern der Inhaberfamilie im Team sichern müssen, die entscheidenden Einfluss auf ihre Karriere im Unternehmen haben.



2 Auswahl

Viele Wege führen zum Ziel

Bei der Form der Rekrutierung gibt es kein Erfolgsrezept. Vielmehr folgen Familienunternehmen scheinbar keinem klar strukturierten Vorgehen, sondern wählen den Rekrutierungskanal nach ihren Präferenzen und Möglichkeiten. Vielfach wird eine Besetzung der Fremdmanager aus dem eigenen Führungskräftenachwuchs bei größeren Unternehmen dabei leichter zu bestellen sein als bei kleinen, die häufig nicht über den entsprechenden Mitarbeiterpool verfügen.

¹⁵ Zur Ableitung dieser Erfolgsfaktoren haben wir die Unternehmen in vier Gruppen nach ihrer Performance aufgeteilt. Anschließend haben wir Varianz- und Regressionsanalysen zu den Antworten dieser Unternehmen hinsichtlich ihrer Teamgröße, Kohäsion, Performance und ihres Umgangs mit Konflikten durchgeführt.



Im Team und nicht für das Team

Die Auswahl von Führungskräften in Familienunternehmen ist von besonderer Tragweite: Ihre Verweildauer ist in der Regel langfristig angelegt und ein schneller Austausch nicht ohne Weiteres möglich. Bei der Auswahl der Teammitglieder ist daher besondere Sorgfalt geboten:

Eine gemeinsame Auswahl neuer Mitglieder durch das Geschäftsführungsteam zeugt nicht nur von einem besseren Miteinander und einer besseren Zusammenarbeit. Auch die Performance und die Kohäsion sind stärker, als wenn dafür alleine die Gesellschafter verantwortlich sind. Wird dem externen Geschäftsführer darüber hinaus ein Mitspracherecht bei der internen Geschäftsführernachfolge eingeräumt, ist dies Ausdruck einer größeren Nähe zur Eigentümerfamilie und eines stärkeren Miteinanders und Vertrauens im Team, das sich positiv auf die Performance des Unternehmens auswirkt.

Taktische Überlegungen zulasten der Zusammenarbeit

Die Rekrutierung eines familienexternen Geschäftsführers aus rein taktischen Überlegungen geht zulasten anderer Aspekte der Zusammenarbeit. Herrscht dagegen Einigkeit darüber, dass der externe Manager fachlichen Input liefern soll, kommt es weniger zu Kompetenzkonflikten. Dies zeigt, dass die Geschäftsführer dann verstärkt an einem Strang ziehen. Zudem ist es wichtig, dass der externe Manager zum familieninternen passt – und umgekehrt. Denn „die erfolgreiche Zusammenarbeit hängt ganz besonders von den Menschen ab, die im Geschäftsführungsteam arbeiten“, bringt es ein Familienunternehmen auf den Punkt.

So können Konflikte vermieden und eine gute Zusammenarbeit sichergestellt werden. Die emotionale Verbindung im Geschäftsführungsteam und das Vertrauen in den neuen Geschäftsführer sind dabei von zentraler Bedeutung für die künftige Zusammenarbeit. „Fachlich in Ordnung, Papierform wunderbar. Aber am Ende funktioniert es einfach nicht“, betont ein Unternehmer und unterstreicht mit seiner Aussage den essenziellen Punkt, auf den es ankommt: die menschliche Harmonie zwischen den Geschäftsführern, die nicht anhand von reinen Fakten messbar ist. Dies zeigt deutlich, wie wichtig der persönliche und organisationale Fit für die Zusammenarbeit im Team sind.



3 Rollen- und Aufgabenverteilung

Ergänzende Kompetenzen und Konfliktfähigkeit

Externe und interne Geschäftsführer sollen sich in ihrer täglichen Zusammenarbeit ergänzen: Der Familienmanager verantwortet die unternehmerische „Marschrichtung“, der Fremdmanager steuert die fachliche Expertise dafür bei. Zudem kommt dem internen Geschäftsführer die Aufgabe zu, das Geschäftsführungsteam zusammenzuhalten und bei Meinungsverschiedenheiten zu schlichten. „Der interne Geschäftsführer muss Konflikte erkennen und gegebenenfalls moderieren“, formuliert es ein Familienunternehmer. Die Bedeutung, die Konfliktfähigkeit insbesondere für familieninterne Manager hat, wird jedoch deutlich unterschätzt. Dabei ist sie entscheidend, schließlich wirken sich Konflikte in der Geschäftsführung direkt auf die Performance des Unternehmens aus.

Um der Familie ein Letztentscheidungsrecht bei zentralen Verantwortungsbereichen wie „Finanzen und Controlling“, „Personal“ oder „Marketing“ zuzusichern, hat es sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen, den Geschäftsführungsvorsitz mit einem familieninternen Manager zu besetzen. Aufgrund der erforderlichen Expertise bleiben Bereiche wie „Finanzen und Controlling“ im Geschäftsführungsteam häufig dem Fremdmanager vorbehalten.

4 Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse

Nähe zur Familie ist gut für die Performance

Eine enge Verbindung zur Familie wirkt sich positiv auf die Entscheidungsfindung im Geschäftsführungsteam aus: Wird für wichtige unternehmensspezifische Entscheidungen der Rat ehemals im Unternehmen tätiger Familienmitglieder eingeholt, sind Spannungen seltener und Persönlichkeiten prallen weniger häufig aufeinander. Gleichzeitig fördert ein enges Vertrauensverhältnis zwischen Fremdmanager und Unternehmerfamilie, etwa wenn er in Fragestellungen einbezogen wird, die ausschließlich die Eigentümerfamilie betreffen, den Geschäftserfolg des Unternehmens.

Keine Klüngeleien im Unternehmen

Vorsicht ist dagegen geboten, wenn Geschäftsführer bei zentralen strategischen Fragestellungen verstärkt auf externe Vertraute, etwa Berater oder den langjährigen Rechtsanwalt, bauen und über ein eigenes Netzwerk an Verbündeten im Unternehmen verfügen. Hier besteht die Gefahr, den anderen Geschäftsführungsmitgliedern dadurch das Gefühl zu vermitteln, ihre Kompetenz werde unterlaufen.

Mehrheitsbeschluss als schlichtendes Element

In vielen Geschäftsführungsteams werden die Entscheidungen überwiegend nach dem jeweiligen Verantwortungsbereich getroffen. Doch ist es vorteilhafter, wenn das Team gemeinsam wichtige Beschlüsse fällt. Dies erhöht nicht nur die Zusammenarbeit im Team, sondern auch deren Akzeptanz und vermeidet Konflikte.

Vertrauensverhältnis als Schlüsselement für eine gute Zusammenarbeit – und eine bessere Performance

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? In den befragten Familienunternehmen lässt sich das Gegenteil beobachten: Vertrauen ist die Wurzel einer guten Beziehung und die Basis dafür, dass Entscheidungen vom familieninternen Geschäftsführer an seine externen Kollegen delegiert werden. Zudem sorgt Vertrauen für ein besseres Miteinander und ist positiv für die Performance. Vertrauen braucht aber Zeit zum Entwickeln und entsteht unter anderem durch Bonding und soziale Kohäsion. Förderlich wirkt hier das Reden über persönliche Themen oder Krisen, um sich gegenseitig zu unterstützen und mental aufzufangen. Zudem erfordert Vertrauen Mut, denn „Fremdmanagement funktioniert nur, wenn der Eigentümer loslässt“, bringt es ein Familienunternehmer auf den Punkt.

Auch wird das Verbesserungspotenzial bei der Art und dem Inhalt der Zusammenarbeit als geringer eingeschätzt, je länger das aktuelle Geschäftsführungsteam zusammenarbeitet und je besser das gemeinsame Miteinander ist.

5 Umgang mit Konflikten

Konkurrenz und Konflikte schaden dem Geschäft

Konkurrenz belebt das Geschäft, heißt es. Was sich zwischen Unternehmen als vorteilhaft erweisen kann, wirkt sich nicht nur negativ auf den Zusammenhalt im Team aus. Auch das Unternehmen leidet darunter, was der Blick auf die Performance-Maße bestätigt. Unternehmen mit gestiegenen Performance-Kennzahlen haben dagegen Geschäftsführungsteams, in denen Konkurrenz keine Rolle spielt und in denen die Kommunikation offen und frei erfolgt.

Leitlinien sorgen für eine neutrale Basis

Um Konflikten vorzubeugen und eine Instrumentalisierung der externen Geschäftsführer zu verhindern, helfen Leitlinien. Sie sorgen für eine neutrale Basis, auf der Konflikte geklärt werden können, und geben den Rahmen für eine offene und konstruktive Streitkultur. Eine stärkere Orientierung an Leitlinien erleichtert nicht nur die Arbeit im Team. Sie ist auch positiv für die Performance des Unternehmens.

Implikationen

1 Für die Unternehmerfamilie

Gemischte Geschäftsführungsteams scheitern in der Regel nicht an der mangelnden fachlichen Qualifikation ihrer Fremdmanager. Meist sind weiche Faktoren dafür verantwortlich, dass die Zusammenarbeit nicht (reibungsfrei) funktioniert. Daher gilt es, die Voraussetzungen für das erfolgreiche Arbeiten mit Fremdmanagern zu schaffen. Das fängt mit einer gemeinsamen Inhaberstrategie an, bei der die Ziele und Interessen der Familienmitglieder festgehalten werden. Und erfordert ein einheitliches Verständnis über das

Anforderungsprofil und die Rechte und Pflichten der Stelleninhaber, festgehalten in einer Corporate Governance. Zudem kann es sinnvoll sein, die Organisationsstruktur anzupassen, wenn erstmals ein externer Manager ins Geschäftsführungsteam aufgenommen wird. Letztlich kommt es viel auf die Chemie und die Kommunikation zwischen Familie und Manager an. Nicht nur im Geschäftsführungsteam. Eine emotionale Bindung und Vertrauen zum externen Manager sind von entscheidender Bedeutung für ein gutes Team.¹⁶

„Die erfolgreiche Zusammenarbeit hängt ganz besonders von den Menschen ab, die im Geschäftsführungsteam arbeiten.“

„Ich muss als Vorsitzender auch Verantwortung abgeben können. Und das bedeutet auch, entsprechende Freiräume zu lassen und Mittel zur Verfügung zu stellen.“

„Wenn ich im Vorstand agiere, trete ich nicht als Familie auf, da habe ich keine Sonderstimme.“

¹⁶ Siehe für den Umgang mit Fremdmanagern im Zuge der Nachfolge insbesondere Schween, Karsten und Mackrodt, Carlo (2016), „Nachfolge mit Hilfe familienfremder Manager“, in: Die Nachfolge in Familienunternehmen, hrsg. von May, Peter und Bartels, Peter, Bundesanzeiger Verlag, Köln, S. 141 ff.





2 Für Fremdmanager

Die Unternehmerfamilie ist gefordert, eigentümerseitig die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit von gemischten Geschäftsführungsteams zu schaffen. Doch damit ist es nicht getan. Auch Fremdmanager haben einen entscheidenden Einfluss, ob die Zusammenarbeit gelingt.¹⁷ Gesucht sind Unternehmertypen, die sich als „Treuhand“ der Eigentümerfamilie verstehen und neben ihrer fachlichen

Expertise auch soziale Kompetenzen haben. Loyalität, Integrität, Verlässlichkeit und Vertrauen gegenüber ihren Geschäftsführungskollegen und der Inhaberfamilie sind dabei genauso unabdingbar wie ein realistischer Umgang mit der eigenen Position. Unbedingt notwendig ist auch das Verständnis der Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

„Ich war auf der Suche nach einer herausfordernden Aufgabe. Überzeugt hat mich besonders das beidseitige Interesse am Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung und der Fokus auf die Gemeinschaftlichkeit.“

¹⁷ Ebenda.

Nächste Schritte

Viele Familienunternehmen machen gute Erfahrungen mit gemischten Geschäftsführungsteams. Angesichts der anekdotischen Evidenz von gescheiterten Fremdmanagern wird deutlich, dass dies keine Selbstverständlichkeit ist. Gründe für die gute Zusammenarbeit der von uns befragten Familienunternehmen sind nicht zuletzt das enge Vertrauensverhältnis und der professionelle Umgang mit familienfremden Managern.

Empfehlungen für die Unternehmerfamilie

- 1** Zwar erfordern größere Unternehmen ein größeres Managementwissen und höhere Managementkapazitäten. Hinterfragen Sie dennoch die Größe und Zusammensetzung Ihres Geschäftsführungsteams.
- 2** Strukturieren Sie den Auswahlprozess und wählen Sie je nach Anforderungsprofil den Rekrutierungskanal: Personalberater helfen, wenn das Netzwerk und der Führungskräftepool nicht den passenden Kandidaten bereithalten.
- 3** Tragen Sie Diskussionen im Gesellschafterkreis über den gewünschten Kandidaten für die Geschäftsführungsposition bis zum Ende aus. Kompromisslösungen sind keine Alternative.
- 4** Räumen Sie dem Geschäftsführungsteam ein Mitspracherecht bei der Auswahl neuer Geschäftsführer ein. Sie müssen mit ihnen zusammenarbeiten. Taktische Überlegungen sollten hier keine Rolle spielen. Das Team muss zusammenpassen. Der persönliche und organisationale Fit sind entscheidend für die Zusammenarbeit!
- 5** Grenzen Sie die Zuständigkeiten der Teammitglieder deutlich voneinander ab und besetzen Sie Ihr Geschäftsführungsteam mit ergänzenden Kompetenzen. Achten Sie dabei auch auf die Konfliktfähigkeit!
- 6** Klären Sie das Rollenverständnis im Geschäftsführungsteam: Der Vorsitzende der Geschäftsführung vertritt das Unternehmen, auch wenn diese Rolle dem familienfremden Manager zukommt. Kein guter Topmanager lässt zu, dass seine Autorität unterwandert wird.
- 7** Lassen Sie Ihre externen Manager nicht Ihre Sonderstellung als Familienmitglied spüren. Familieninterne und externe Geschäftsführer sollten einander auf Augenhöhe begegnen, sich gegenseitig in ihren Werten, Interessen und Zielen achten und respektieren.

8

Lassen Sie los und geben Sie Ihrem Fremdmanager Raum zur Entfaltung.

9

Bedenken Sie, dass ein eigenes Netzwerk an Vertrauten und Verbündeten im Unternehmen Misstrauen im Geschäftsführungsteam schüren kann.

10

Entscheidungen per Mehrheitsbeschluss fördern die Akzeptanz im Team. Hinterfragen Sie, wann eine Entscheidung des Geschäftsführungsvorsitzenden tatsächlich sinnvoll ist.

11

Beziehen Sie Ihren Beirat/Aufsichtsrat in wichtige strategische Entscheidungen ein. Und denken Sie daran, dass auch ehemals im Unternehmen tätige Familienmitglieder gute Ideen haben.

12

Klären Sie Konflikte im Vier-Augen-Gespräch. Sie können eine ungewollte Dynamik entfachen. Nach außen sollte das Geschäftsführungsteam stets als Einheit auftreten.

13

Setzen Sie Leitlinien für die Zusammenarbeit im Team auf. Eine funktionierende Governance erleichtert das Miteinander und macht Ihr Unternehmen auch für potenzielle Fremdmanager attraktiver.

14

Bedenken Sie stets: Transparenz und Offenheit sind zentral für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

15

Bauen Sie eine gute Beziehung zu Ihrem Fremdmanager auf. Und lassen Sie ihn eine gute Beziehung zu Ihnen aufbauen. Dafür ist Zeit und Vertrauen notwendig. Ein Abendessen führt häufig zu mehr Erkenntnisgewinn als ein formelles Meeting.



Empfehlungen für Fremdmanager

1 Machen Sie sich vertraut mit Familienunternehmen. Sie sind anders und erfordern auch einen anderen Umgang.

2 Machen Sie sich ein Bild über die Werte und Ziele der Familie. Sie müssen nicht nur wissen, wie die Familie tickt, sondern sie auch respektieren und sich mit ihren Werten identifizieren. Einfühlungsvermögen ist sehr wichtig.

3 Seien Sie bereit, sich langfristig an das Unternehmen und die Familie zu binden.

4 Investieren Sie viel Zeit in die Kommunikation mit der Eigentümerfamilie („Family Investor Relations“). Bauen Sie eine emotionale und vertrauensvolle Beziehung zur Familie auf.

5 Seien Sie sich bewusst, dass Sie auch als Geschäftsführer nicht immer die Nummer 1 sein können. Sie müssen hinter der Familie zurücktreten können. Understatement und Unternehmensinteressen gehen vor persönliche Profilierung („mehr sein als scheinen“).

6 Gehen Sie sensibel mit familieninternen Konflikten um und behandeln Sie alle Familienmitglieder gleich. Akzeptieren Sie Befindlichkeiten und gehen behutsam damit um.

7 Klären Sie Konflikte mit Ihren Geschäftsführungskollegen im Vier-Augen-Gespräch. Und sorgen Sie dafür, dass die Geschäftsführer nach außen hin geschlossen auftreten.

8 Binden Sie bei strategischen Unternehmensentscheidungen auch ehemalige im Unternehmen tätige Familienmitglieder und Ihren Beirat/ Aufsichtsrat ein. Sie haben oft wertvolle Anregungen.





*„Die DNA der Familie
muss sich irgendwo im
Externen wiederfinden!“*

Zur Befragung

1 Methodik

Für die Studie zur Zusammenarbeit von gemischten Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen sind wir dreistufig vorgegangen: Zunächst haben wir auf Basis der Managementforschung Hypothesen zur Auswahl, Zusammenarbeit, Rollen, Konflikten und Unternehmensstrukturen in Familienunternehmen mit gemischten Geschäftsführungsteams entwickelt. Diese wurden auf Basis von Tiefeninterviews mit zwei familieninternen und einem familienexternen Geschäftsführer und im Rahmen eines Workshops

auf dem 17. Kongress für Familienunternehmen im Februar 2015 getestet. Anschließend wurden diese in einem Pretest mit 15 weiteren Interviews aus gemischten Topmanagementteams weiter bearbeitet. Auf Grundlage der gewonnenen Ergebnisse wurden ein Fragebogen erstellt und eine Befragung von Geschäftsführern bzw. Vorstandsmitgliedern, Gesellschaftern, Aufsichts- und Beiräten von Familienunternehmen durchgeführt, die über eine gemischte Geschäftsführung verfügen.

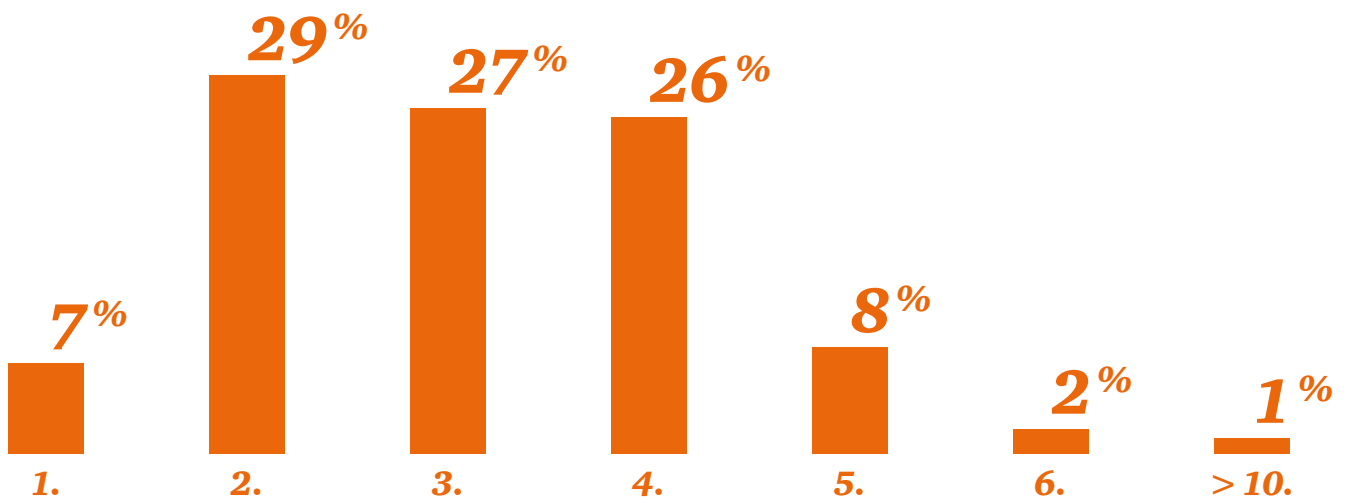
2 Über die befragten Unternehmen und Umfrageteilnehmer

An unserer Studie haben insgesamt 163 Geschäftsführer bzw. Gremienmitglieder von inhabergeführten Gesellschaften aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen. Knapp drei Viertel der Umfrageteilnehmer waren Familienmitglieder mit Führungsfunktion, 12% Familienmitglieder im Beirat bzw. Aufsichtsrat und 15% familien-

fremde Geschäftsführer. Die befragten Teilnehmer waren durchschnittlich 51 Jahre alt und seit 13 Jahren in ihrer aktuellen Funktion tätig.

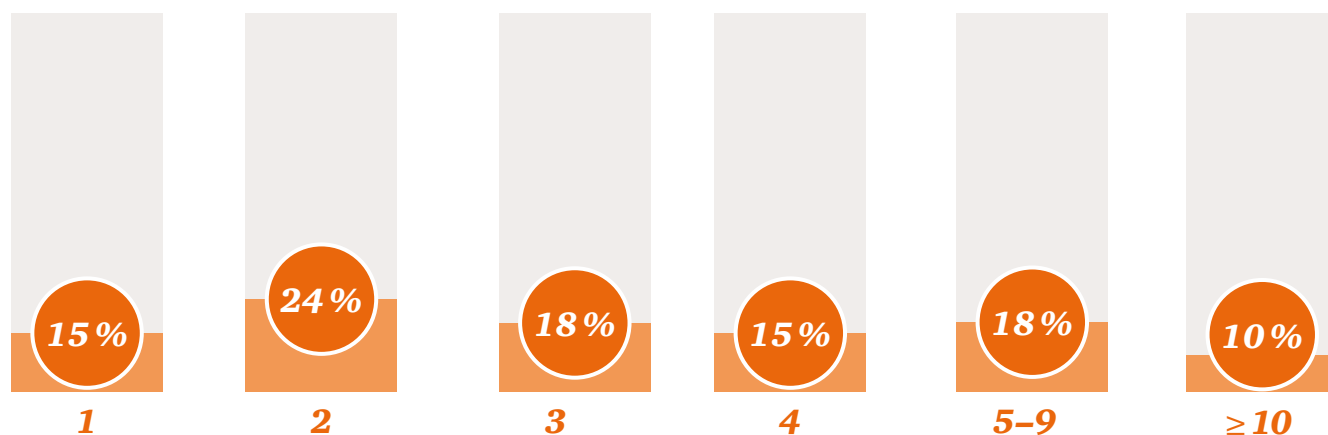
Die von uns befragten Familienunternehmen werden durchschnittlich in der dritten Generation geführt, davon mehr als 90% in der zweiten, dritten oder vierten (siehe Abb. 15).

Abb. 15 Generationen der befragten Familienunternehmen



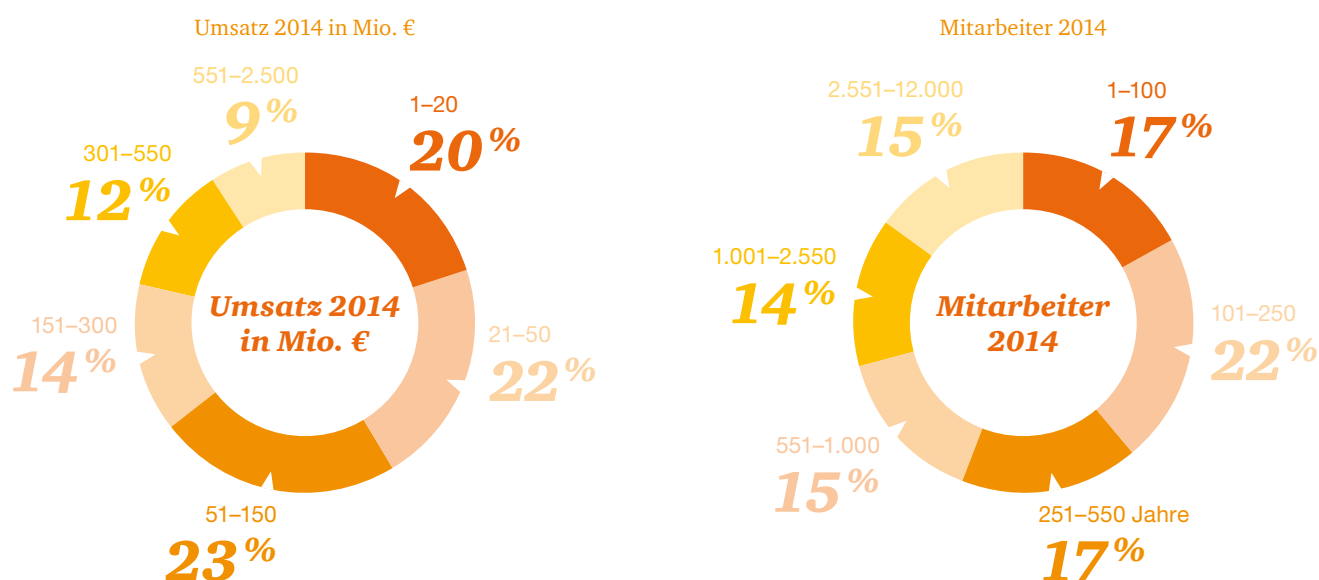
Sie verfügen über durchschnittlich fünf Gesellschafter (Median: drei Gesellschafter) und sind überwiegend (97%) in Familienhand.

Abb. 16 Anzahl der Gesellschafter in den befragten Familienunternehmen



2014 erzielten die befragten Familienunternehmen im Schnitt (Median) einen Umsatz von 84 Millionen Euro und beschäftigten 400 Mitarbeiter (siehe Abb. 17).

Abb. 17 Umsatz und Mitarbeiter 2014 der befragten Familienunternehmen



Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC

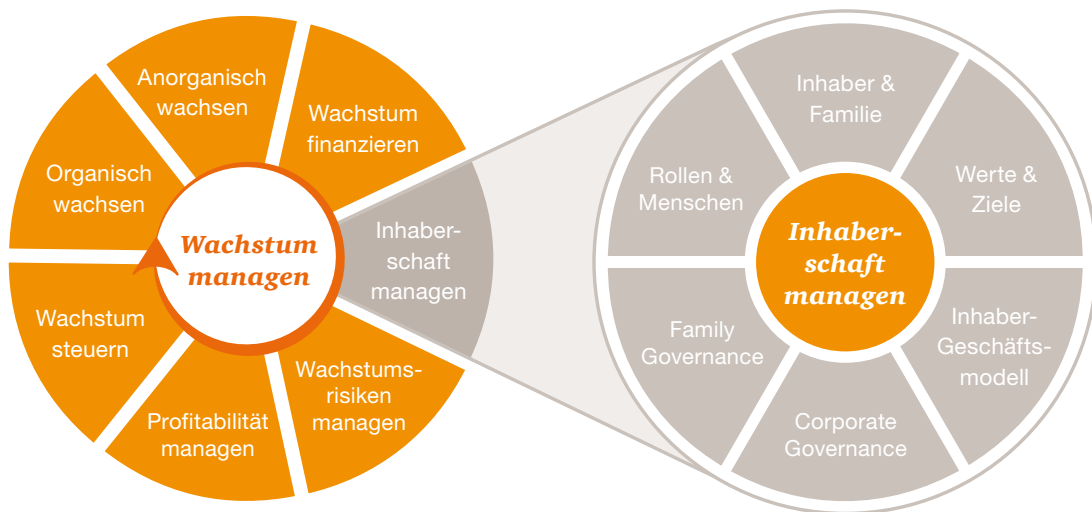
Familienunternehmen sind besonders. Und das wissen wir. Daher verfügen wir bei PwC über einen eigenen Vorstandsbereich für Familienunternehmen und Mittelstand mit einem interdisziplinären Beratungskonzept, das allen inhaber- und unternehmensstrategischen Fragestellungen Rechnung trägt.

Unser „Wachstum managen“-Ansatz greift die unternehmenseitigen Herausforderungen von inhabergeführten Gesellschaften in allen Lebenszyklusphasen auf (Gründung/Wachstum/Konsolidierung oder Nachfolge). Von organischem und anorganischem Wachstum über die Finanzierung, den Umgang mit Wachstumsrisiken, der Wachstumssteuerung und Sicherstellung der Profitabilität bis hin zum Management

der Inhaberschaft. Gemeinsam mit der INTES Akademie für Familienunternehmen bieten wir Unternehmerfamilien ergänzend eine fokussierte Qualifizierung und Beratung auf der Familien- und Inhaberebene. Mit dieser einzigartigen Kombination aus inhaber- und unternehmensstrategischer Beratung unterstützen wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu steuern.

Wir unterstützen Inhaberfamilien dabei, ihre Unternehmensstrategie ...

... und ihre Inhaberstrategie zu entwickeln.



„Mehr Informationen zu unserem Beratungsangebot finden Sie auf unserer Internetseite: www.pwc.de/familienunternehmen“

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Peter Bartels

Vorstand und Leiter des Bereichs
Familienunternehmen und Mittelstand
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 221 981-2176
peter.bartels@de.pwc.com

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen und deren Inhaber erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

INTES Akademie für Familienunternehmen



Dr. Dominik von Au

Geschäftsführer der INTES Akademie
für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn
Tel.: 0228 36780-50
d.von.au@intes-akademie.de

Über die INTES Akademie für Familienunternehmen

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Grundlage unserer Arbeit ist das von unserem Gründer, Prof. Dr. Peter May, entwickelte INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger und Beiräte in Familienunternehmen.

Der Devise „von Unternehmern für Unternehmer“ folgen wir auch mit dem INTES-Unternehmer-Beteiligungsnetzwerk. Auf diskretem Weg bringen wir Unternehmer, die einen Teil ihres Vermögens in unternehmerische Direktbeteiligungen einbringen möchten, mit anderen Unternehmern zusammen, die Liquidität zur Umsetzung ihrer vielfältigen unternehmerischen Ziele suchen. Bei Interesse sprechen Sie uns gerne an!

Wittener Institut für Familienunternehmen



Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls
für Personal und Organisation,
insbesondere in Familienunternehmen
Alfred-Herrhausen-Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-518
marcel.huelsbeck@uni-wh.de

Über das Wittener Institut für Familienunternehmen

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/ Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger – ein exklusiver Kreis von über 70 Familienunternehmen –, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung, Lehre und Praxistransfer über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Mit einem Team von über 40 Professoren, Forschern, Dozenten und Mitarbeitern leistet das WIFU mittlerweile seit 17 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Unser Wissen für Sie:

