



EINSATZ VON FREMDMANAGERN

Emotionaler und kultureller Fit entscheidend

Lesedauer: 6 Minuten

Familienunternehmen sehen sich einer Vielzahl von komplexen Herausforderungen gegenüber. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft neuer Generationen, die eigenen Familienunternehmen weiterzuführen auf ein Rekordtief. Externe Topmanager können eine Lösung sein. In diesem *aspekte*-Beitrag erfahren Sie, welche Faktoren bei ihrer Gewinnung und Bindung entscheidend sind.

Familienunternehmen nehmen in Deutschland eine überragende Stellung ein: Ca. 90% aller aktiven Unternehmen sind Familienunternehmen, ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten sind in Familienunternehmen tätig.¹ Da sie durch die jeweilige Familie und ihre Werte geprägt werden, zeigt sich ein spezieller ‚family business spirit‘. Dem Unternehmen wird dabei von der Familie ein über das mit dem Eigentum verbundene Vermögen hinausgehender Wert zugesprochen, der sich in einer emotionalen Bindung bzw. der eigenen Identität manifestiert. Daher entsteht zumeist ein besonderes, sehr vertrauensvolles Verhältnis zwischen Familie und Management.

In diesem Umfeld wird die Nachfrage nach familienfremden Topmanagern voraussichtlich zukünftig steigen. Dies ist nicht nur auf die zunehmende Professionalisierung zurückzuführen. Nur ein Drittel der Familienunternehmen werden überhaupt an die nächste Generation übergeben und nur 20% aller Studierenden aus Unternehmerfamilien sind grundsätzlich bereit die Nachfolge anzutreten.² Daher untersuchte die Studie „Fremdmanager in Familienunternehmen“³. Erfolgsfaktoren für den Prozess der Gewinnung von externen Topmanagern, ihrer anschließenden Bindung und deren Kontrolle anhand von drei umfassenden Erhebungsschritten. Sie ergänzen dies mit ihrem Wissen aus der eigenen Beratungspraxis.

Kriterien und Auswahlprozess geeigneter Kandidaten

Die „üblichen Verdächtigen“ bei den Kriterien zur Auswahl eines Topmanagers, wie die fachliche Kompetenz und Leadership-Fähigkeiten werden von Familienunternehmen lediglich als Grundvoraussetzungen betrachtet. Hingegen seien soziale Kompetenzen und eine starke emotionale sowie kulturelle Verbindung mit der

»Nur 20% an potenziellen Nachfolgern zeigen Bereitschaft zur Übernahme des familieneigenen Unternehmens.«

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. Dieser Beitrag basiert auf der Studie „Fremdmanager in Familienunternehmen. Familienfremde Topmanager gewinnen und binden“ (Rettig, 2016), entstanden in Kooperation des Kompetenzzentrums für Familienunternehmen von Ernst & Young, AvS – International Trusted Advisors und der Hochschule ESCP Europe. Autoren dieses Beitrages sind Amelie Eichblatt und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg.

www.berenberg.de/unternehmer

¹ Stiftung Familienunternehmen, 2017.

² Zellweger, Sieger und Englisch, 2016.

³ http://www.escpeurope.de/files/Studie_EY-ESCP_dt.pdf



Familie und ihrem Unternehmen entscheidend. Denn „[d]ie Familie gibt bildlich gesprochen ihr Unternehmen in die Hände eines Fremden und muss darauf vertrauen, dass dieser professionell und in ihrem Sinne handelt“⁴. Vom Topmanager werde darüber hinaus eine unternehmerische Haltung und entsprechende Leidenschaft erwartet. Zwar werden bei der Suche interne Kandidaten bevorzugt, da diese der Familie bekannt sind, sie das Unternehmen sowie die Werte kennen und entsprechend meist schon ein gewisses Vertrauen aufgebaut wurde – doch werde ein passender Kandidat nur selten gefunden. Daher werden mit Hilfe von spezialisierten Personaldienstleistern externe Personen gesucht. Die Familie sei meist erst zum Ende des Prozesses involviert und führe noch mehrere persönliche, manchmal informelle Gespräche, um den Kandidaten möglichst gut kennenzulernen und anschließend zu entscheiden.

Faktoren zur Gewinnung und Bindung geeigneter Kandidaten



Gefahren für Manager

Topmanager verbinden mit der Familie als Inhaber eines der größten Risiken. Zum einen wird durch die emotionale Verbindung irrationales Verhalten und Paternalismus befürchtet. Familienmitglieder könnten zum anderen dazu tendieren, sich in das operative Geschäft einzubringen, auch wenn sie dazu nicht berechtigt sind. Auch potenzielle Konflikte innerhalb der Familie sowie zwischen ihr und weiteren Gesellschafter wirken abschreckend. Es werden zudem Bedenken von Fremdmanagern hinsichtlich Mängel an Transparenz („hidden agendas“) und aus Harmoniestreben an Konsequenz geäußert. Eine konsistente und umfassende Family Governance könne helfen, Strukturen zu schaffen und Erwartungen zu kanalisieren, um Uneinigkeiten aufzulösen und Streitigkeiten vorzubeugen (z.B. mittels Gesellschafterausschuss oder Familienrat). Allgemeiner formuliert: Die Corporate Governance sei für potenzielle Topmanager entscheidend, da sie ein Indiz für den Grad der Abhängigkeit vom reinen Wohlwollen der Familie sowie für Einflussmöglichkeiten der Familie ist. Dies biete ihm eine Grundlage zur Einschätzung seines persönlichen Risikos.

Je größer die Abhängigkeit, desto größer das Fremdmanagerrisiko



Chancen für Manager

Die Unternehmenskultur sei ein Pull-Faktor für Topmanager, da sie „langfristig ausgerichtet[e], schnelle und klare Entscheidungswege und ein unternehmerisches Setting“⁵ schätzen. Dies gelte auch für die überdurchschnittlichen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, nach denen Topmanager suchen. Damit verbunden streben Topmanager nach Positionen in Unternehmen, die eine starke Marke mit möglichst viel Potenzial mitbringen. Hervorzuheben ist der Wunsch nach einem persönlich-kulturellen Fit zwischen dem Topmanager und dem Unternehmen sowie der Familie. Hier zeigen sich durchaus verschiedene Überschneidungen mit den Suchkriterien der Familienunternehmen.

Family Business Spirit als Chance begreifen

⁴ ebd., S. 28

⁵ Rettig, 2016, S. 25



Anreizmechanismen

Familienunternehmen bieten ihren Managern sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Anreize an. Auffällig ist hier, dass die fixe Vergütung in europäischen Ländern (hier: Großbritannien, Italien, Deutschland und Frankreich) einen großen Teil einnimmt (im Durchschnitt 81%) und die variable Vergütung entsprechend gering ist. Nur 6% der Familienunternehmen in Europa verwenden langfristige variable Vergütungsbestandteile. Populärer sind allerdings Benefits wie Firmenwagen (70% der Manager in Deutschland) oder zusätzlichen Krankenversicherung (60% in Großbritannien und Frankreich). Eine direkte Beteiligung des Managers am Unternehmen wird hingegen selten umgesetzt, obwohl dadurch eine stärkere emotionale Bindung und langfristige Perspektive erreicht werden könnte. Die Vergütung ist nicht der einzige Faktor, um Fremdmanager langfristig zu halten. Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten stehen zudem auch hoch im Kurs.

Nichtmonetäre Anreize zur langfristigen Bindung

Kontrolle und Steuerung von familienfremden Topmanagern

Als Kontroll- und Steuerungsorgan dient bei der Hälfte der befragten Familienunternehmen die Eigentümerfamilie, sodass auch hier die besondere Beziehung zwischen Familie und Fremdmanager erkennbar ist. Der Aufsichtsrat wird nur von 35% der Unternehmen als Kontrollorgan genutzt – allerdings gibt es hier starke Unterschiede zwischen den Ländern. Quantitative Zielgrößen (Rentabilität, Wachstumsraten und Erfolgsgrößen (z.B. EBITA, Umsatz)) und qualitative Zielgrößen (u.a. Langfristigkeit, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung) als Erfolgsindikatoren halten sich dabei die Waage.

Fazit

Der beiderseitig gewünschte Fit hinsichtlich einer persönlich-kulturellen Bindung sowie einer langfristigen Orientierung primär auf die Ziele des Unternehmens (und sekundär auf die eigenen Ziele) seitens des Topmanagers steht im Einklang mit dem sogenannten Stewardship-Konzept – einer Erweiterung des Prinzipal-Agenten-Modells. Als ‚Steward‘ bringt der Topmanager eine intrinsische statt extrinsische Motivation mit, sodass monetäre Anreize weniger relevant sind im Gegensatz zur Selbstverwirklichung. Dies steht im Einklang mit dem Setting in Familienunternehmen. Es gilt daher für Familienunternehmen solche Personen zu finden und an sich binden. Dazu können auch die drei Top-Tipps dienen, bei denen Familienunternehmen häufig noch Optimierungspotenzial besitzen:

Starke Interessenübereinstimmung gemäß Stewardship-Theorie

1

Stärkere Nutzung der Wettbewerbsvorteile in der externen Kommunikation: wie Langfristigkeit, Unternehmertum, schnelle Entscheidungen aufgrund flacher Hierarchien, starke Vertrauensbasis und persönliche Beziehungen.

2

Einführung bzw. Ausbau von langfristig variabler Vergütung und Beteiligungen.

3

Good Corporate Governance. Stärkere Einbindung des Aufsichtsrats als Kontrollorgan.



BERENBERG

PRIVATBANKIERS SEIT 1590

Literatur

Rettig, J. (2016). Fremdmanager in Familienunternehmen. Familienfremde Topmanager gewinnen und binden. Eschborn: Ernst & Young GmbH.

Stiftung Familienunternehmen (2017). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München.

Zellweger, T., Sieger, P. und Englisch, P. (2016). Coming home or breaking free? Reloaded — Career choice intentions of the next generation in family businesses. Universität St. Gallen

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de