

Familienunternehmen geben Externen eine Chance

Anstatt blind dem eigenen Nachwuchs zu vertrauen, besetzen Traditionsfirmen den Chefposten immer öfter mit Spezialisten von außen

Stephan Große
Köln

Bei Aberle Automation halten seit drei Jahren der Neffe und die Schwieger-söhne des Firmengründers die Zügel in der Hand. Damals begann die innerfamiliäre Übergabe der Geschäftsführung beim Logistikexperten mit rund 200 Mitarbeitern. „Als Familienmitgliedern geht es uns nicht darum, kurzfristig den Lebenslauf zu optimieren“, sagt Mark Aberle, einer der neuen Manager. „Wir planen langfristig.“ Die Kompetenzen haben die neuen Chefs klar untereinander aufgeteilt, auch daher sei die Übergabe erfolgreich gewesen, sagt Aberle.

Während beim baden-württembergischen Logistiker der eigene Nachwuchs die Zukunft gestaltet, rekrutieren andere Familienbetriebe verstärkt Geschäftsführer von außen. Das ist eines der Ergebnisse einer Studie, bei der die Unternehmensberatung Pricewaterhouse-Coopers 118 Familienunternehmen in Deutschland befragt hat.

„Besonders in den Bereichen Internationalisierung und Finanzierung sind die Anforderungen



Neo Padmal/Aberle

EINFLUSSNAHME

Mitarbeit Bei nur 80 Prozent der Unternehmen in der Hand einer Familie arbeiten deren Mitglieder in der Geschäftsführung mit. Das ergab eine Studie der Stiftung Familienunternehmen.

Vertretung Rund die Hälfte der Betriebe besitzt eine institutionalisierte Vertretung der Familie, vor allem in der Gesellschaftervertretung sowie dem Beirat oder Aufsichtsrat.

enorm gestiegen“, sagt Studienleiter Norbert Winkeljohann. Das nötige Know-how bringt der eigene Nachwuchs nicht automatisch mit. Immer mehr Unternehmen werde klar, dass sie in ein externes Management investieren müssen, sagt Winkeljohann.

Objektive Personalentscheidungen

Jedes zweite befragte Familienmitglied hält Fremdmanager in Spitzenpositionen sogar für unentbehrlich – auch, um den neutralen Blick auf Ganze zu gewährleisten. „Ein externer Geschäftsführer macht Ent-

scheidungen nicht von den persönlichen Verhältnissen anderer Familienmitglieder abhängig“, sagt Jan-Klaus Tänzler, Wissenschaftler am Mannheimer Institut für Mittelstandsforschung.

Auf das Klima im Unternehmen habe die Besetzung der Geschäftsführung mit Externen tendenziell positiven Einfluss – sie signalisiere der Belegschaft gegenüber Offenheit bei Personalentscheidungen. „Für die Mitarbeiter ist es wichtig zu sehen, dass es Aufstiegschancen bis nach ganz oben gibt und diese nicht durch eine festgelegte Famili-

Aberle Automation: Beim Logistiker führen Familienmitglieder die Geschäfte – andere Firmen holen Fremdmanager.

nachfolge ausgeschlossen ist“, sagt Gerd Oliver Seidensticker, der 2004 in die Geschäftsführung des Hemdenherstellers Seidensticker einstieg – aber nicht alleine Regie führt. Beim Bielefelder Traditionsbetrieb arbeitet Detlef Adler als Sprecher der Unternehmensleitung zusammen mit zwei Familienmitgliedern in der Geschäftsführung.

Er ist für die Bereiche Produktion, Verwaltung und Logistik zuständig.

Eine Management-Position in einem Familienunternehmen bringt Vorteile mit sich: Bewerber könnten mehr Kontinuität erwarten, sagt der Personalberater Gerhard Jeuschede. Nicht umsonst ist in den Traditionsbetrieben die Verweildauer von Führungskräften deutlich höher als in Konzernen. Vor allem die unbürokratischen und schnellen Entscheidungen machen die Firmen beliebt.

Manager müssen sich allerdings bewusst sein, dass die Arbeit in einem Familienbetrieb anders abläuft als in einem Konzern. „Ein Fremdmanager muss sich emotional an das Unternehmen binden, sich in die Belange der Familie hineinfinden und die ungeschriebenen Gesetze akzeptieren“, sagt Wolfgang Hartmann, Geschäftsführer des Unternehmensnetzwerks TEC.

Spezialisten haben ihren Preis

Die Familienunternehmen haben ihre eigenen Vorstellungen, welche Qualitäten Bewerber vorweisen sollten. „Sie suchen Kandidaten, die nicht ausschließlich Konzernenerfahrung mitbringen und sich nicht in den Vordergrund spielen wollen“, sagt Jeuschede. Doch das hat seinen Preis: Der Berater schätzt, dass rund 40 Prozent der Unternehmen den Fremdmanagern letztlich mehr Gehalt zahlen, als sie ursprünglich vorhaben.

Die Kontrolle über das eigene Lebenswerk abgeben wollen die Ge-

sellschafter von Familienunternehmen aber nicht. „Ein externer Geschäftsführer bekommt heutzutage einen Vertrag über maximal fünf Jahre, dessen Verlängerung er sich erst einmal verdienen muss“, sagt TEC-Experte Hartmann.

Die Berufung eines Fremdmanagers kann auch Nachteile bringen. Wird er nur eingestellt, weil sich Familienmitglieder über bestimmte Entscheidungen nicht einigen kön-

nen, gerät er zwischen die Fronten. Als Spielball der verschiedenen Interessen wird er sich um die wichtigsten Aufgaben nicht angemessen kümmern können.

Geringe Bindung an die Firma

Personalberater sprechen sich auch gegen einen externen Manager aus, wenn innerhalb der Familie die benötigten fachlichen Kompetenzen vorhanden sind und der Nach-

wuchs auch in das elterliche Unternehmen einsteigen will. Das ist jedoch die Ausnahme: „Die Wahrscheinlichkeit, dass der eigene Sohn oder die eigene Tochter besser ist als alle Fremdbewerber, ist statistisch gesehen gering“, sagt Berater Jeuschede.

Meist schrecken Familienunternehmen aus emotionalen Gründen davor zurück, das operative Geschäft aus der Hand zu geben. Viele

von ihnen sind überzeugt, dass Externe eher kurzfristige und renditeorientierte Entscheidungen treffen. Schließlich ist die Bindung an das Unternehmen bei weitem nicht so eng und langfristig wie bei Mitgliedern der Familie. Zudem herrscht oft Angst vor Professionalisierung: Kommt ein neuer Geschäftsführer in den Betrieb, könnte vorheriges Missmanagement genauso auffallen wie verpasste Chancen.



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.



Und was treibt Sie an? Teilen Sie es mit und erleben Sie in Filmen und vielen Extras, was andere Menschen antreibt.

was-uns-antreibt.de

Volksbanken
Raiffeisenbanken



„Den Laden schmeißen.“

Die Volksbanken Raiffeisenbanken arbeiten im Finanzverbund mit DZ BANK, WGZ BANK, Bausparkasse Schwäbisch Hall, DG HYP Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank, easyCredit, Münchener Hypothekenbank, R+V Versicherung, Union Investment, VR LEASING, WL BANK.

Chance und Risiko im Gleichgewicht

Mit Atradius können Geschäftskunden aus allen Branchen sicher sein, dass sie keine Forderungsverluste erleiden – und das weltweit.

Dank unserer Expertise und Marktinformationen können Unternehmen zuversichtlich in die Zukunft blicken – gelassen, flexibel und belastbar.

Mit uns gelingt das perfekte Gleichgewicht zwischen Risikomanagement und neuen Geschäftschancen, zwischen Sicherheit und Freiheit, zwischen Absicherung und Vertrauen.

Nutzen Sie die Gelegenheit und erfahren Sie mehr.

Tel. 0221 2044-4000
kontakt@atradius.com
www.atradius.de

Kreditversicherung | Inkasso | Forderungsfinanzierung

managing risk, enabling trade

Comeback der Geschassten

Wie Chefs qualifizierte Mitarbeiter nach der Kündigung zurück gewinnen können

Jost Burger
Köln

Wolfgang Herges blieb keine andere Wahl. Die Krise hatte seinen Metallbaubetrieb erwischt. Er musste entlassen, um seine Firma zu retten. Doch als er wieder neue Aufträge bekam, gelang ihm ein Kunststück: Der Inhaber der Herges Stahl- und Blechbau im saarländischen St. Ingbert gewann seine zuvor entlassenen Facharbeiter zurück. Damit löste er ein Problem, das viele produzierende Unternehmen kennen: Woher kommen die erfahrenen Leute, wenn sich nach der Krise die Auftragsbücher wieder füllen?

Experten sehen den Schlüssel zum Erfolg in einer guten Kommunikation. „Die Grundlage eines Kündigungsgesprächs sollte die Wertschätzung für den Mitarbeiter als Person und für seine geleistete Arbeit sein“, sagt Elke Schmidt, Inhaberin des Outplacement-Netzwerks Es-Placement in München. „Er sollte das Signal bekommen: Du bist meine erste Wahl, wenn das betriebsbedingt wieder möglich ist.“

Ehrlichkeit zahlt sich aus

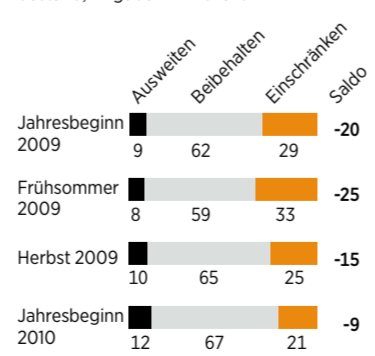
So wie beim Metallbauer Herges. Zu Hochzeiten 2008 beschäftigte die Firma 62 Mitarbeiter. Als die Aufträge wegbrachen, mussten zunächst die Leiharbeiter gehen, dann meldete das Unternehmen

Kurzarbeit an. Das sei aber nur eine Zwischenlösung gewesen, sagt Herges. „Man kann mit Kurzarbeit nicht alles überbrücken. Viele fixe Personalkosten laufen weiter.“ Schließlich kam er um betriebsbedingte Kündigungen nicht herum.

Schon ein Jahr später lief das Geschäft wieder an. Herges meldete sich bei ehemaligen Mitarbeitern. Mit Erfolg: Zwei Ex-Beschäftigte kehrten zurück. Der Firmenchef schaffte das, weil er zu ihnen auch in der Krise ein gutes Verhältnis gepflegt hatte. „Es ist wichtig zu kommunizieren, dass man nicht aus bösem Willen entlässt, sondern einfach keine andere Wahl hat“, sagt Herges. „Man muss den Leuten klar-

Entspannung am Arbeitsmarkt

So planen die Unternehmen ihren Personalbestand, Angaben in Prozent



Basis: Umfrage unter 25000 Unternehmen
Handelsblatt
Quelle: DIHK, 2010