

# Der Neue von außen

Der Schritt ist hochemotional, menschlich herausfordernd, aber unternehmerisch meist alternativlos: Wenn erfolgreiche Inhaber die operative Lenkung ihres Familienunternehmens externen Managern übertragen, beginnt für alle Beteiligten ein tiefgreifender Umstellungsprozess. | Ulrike Vongehr

Es sagt einiges über die Situation des Mittelstands, dass sich das „Handelsblatt“ bei der Wahl des Familienunternehmers 2020 ausgerechnet für einen Mann entschied, der streng genommen gar kein Unternehmer ist: Michael Hähnel, Vorsitzender der Geschäftsführung beim Wurstproduzenten Rügenwalder Mühle, hatte bei internationalen Großunternehmen gearbeitet wie Johnson&Johnson, Beiersdorf, Bahlsen, bevor die Eigentümer der Rügenwalder Mühle den Konzernmanager 2018 nach Bad Zwischenahn holten.

Dort stand damals der Generationswechsel an: Christian Rauffus, gelernter Fleischermeister und Betriebswirt, war nach über 30 Jahren auf dem Chefsessel dabei, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen; Sohn Gunnar, Firmenerbe der siebten Generation, entschied sich jedoch bewusst dagegen, operativ in die Verantwortung zu gehen. Lieber strebte der promovierte Jurist den Vorsitz im Aufsichtsrat an, den er Anfang 2020 dann auch von seinem Vater übernahm.

„Mein parallel erfolgter Einstieg als erster externer CEO wurde über ein Jahr lang vorbereitet“, erinnert sich Hähnel. Für ihn ist dieses „überlegte, strukturierte Herangehen“ ein fundamentaler Faktor für den gelungenen Stabwechsel. Als Mitglied des Aufsichtsrats lernte der 55-Jährige die Rügenwalder Mühle vorab aus der Vogelperspektive kennen, ihre Stärken, Schwächen, Potenziale. Und die schienen vielversprechend: Seit der Markteinführung 2014 sorgte das Sortiment pflanzlicher Fleisch- und Wurstalternativen immer mehr für Dynamik.

Nur: Organisatorisch war man auf den Wachstumsschub nicht vorbereitet. Die Strukturen zu professionalisieren und das über 180 Jahre alte Traditionsunternehmen fit zu machen für die Zukunft, lautete der Auftrag für den neuen Mann an der Spitze. Das ist Hähnel anscheinend gelungen: Der Umsatz der Ammerländer stieg auf 234 Millionen Euro netto im Jahr 2020; mehr als die

Hälfte der Erlöse steuert heute die Range fleischfreier Produkte bei – der Wursthersteller aus der niedersächsischen Provinz ist zur Benchmark im Markt der vegetarischen Ernährung avanciert.

Familienunternehmen wie Rügenwalder gelten seit jeher als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Rund 90 Prozent der Firmen hierzulande befinden sich Zahlen der Stiftung Familienunternehmen zufolge im Besitz von Familien – kleine Handwerksbetriebe, aber auch milliarden-schwere Großunternehmen wie Oetker, Lidl, Aldi; blutjunge Startups ebenso wie Traditionsfirmen mit mehreren hundert Jahren Historie im Rücken. Auffällig: Zur Zeit findet ein Verjüngungsprozess an der Spitze dieser Firmen statt, wie eine Studie von PWC belegt. Es wachse eine junge, gut ausgebildete Generation an Erben heran, die entschlossen sei, Verantwortung zu übernehmen, konstatieren die Marktforscher.

Allerdings heißt das längst nicht, dass der Junior auf dem gut eingesessenen Chefsessel Platz nimmt, den der Senior just für ihn verlassen hat. Vor 40 oder 50 Jahren war das noch so üblich. Der Nachwuchs von heute dagegen hat vielleicht erfolgreich studiert, sich anderswo profiliert, fragt

selbstbewusst nach dem Nutzen, den ihm der Posten als Nachfolger bringt. Die Stiftung Familienunternehmen stellte 2020 in einer Studie fest, dass „Deutschlands nächste Unternehmergeneration“ offen sei für verschiedenste Nachfolgemodelle. Nur 29 Prozent der Befragten votierten dafür, dass ein Mitglied der Inhabersfamilie alleiniger Geschäftsführer werde. Zehn Jahre zuvor fanden noch 33,3 Prozent diese Konstellation ideal.

Mit 61,2 Prozent die größte Zustimmung erhielt die Tandem-Lösung: Familienangehörige und externe Manager teilen sich die Verantwortung für die Geschäftsführung. Zu komplex und vielfältig sind heute die Herausforderungen, zu groß der Druck, sich permanent neu auf volatile Rahmenbedingungen einzustellen. Einer allein kann schwerlich alles überblicken – die Bündelung notwendiger Kompetenzen in einem Managementboard scheint sinnvoll. Hinzu kommt, dass die Expertise im Unternehmen selten zu 100 Prozent passt: „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Familienmitglied genauso kompetent ist wie ein Externer, den ich frei am Markt suchen kann, nimmt

»Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Manager mit Konzernhintergrund in seinem Job das erste Jahr überlebt, liegt bei 50 Prozent«

Sabine Rau, Expertin für Nachfolgeprozesse

Fortsetzung auf Seite 42

Fortsetzung von Seite 41

tendenziell ab“, sagt Sabine Rau, Expertin für die Moderation von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen (siehe Interview auf Seite 40).

Ob nun als Primus inter Pares in einer Führungsriege oder alleiniger Herrscher: Konzernmanager als operativ Verantwortliche bringen als Benefit neue Erfahrungen, andere Perspektiven, einen breiteren Horizont in ein Familienunternehmen ein, das bis dahin „nur“ die Sichtweise der Inhaber kannte. Doch selbst Eigentümer, die sich bei der Kandidatensuche ausdrücklich diesen frischen Wind wünschen, müssen die Veränderungen von Kultur, Organisation, Prozessen und Umgangsformen, die der neue Mann, die neue Frau anstößt, auch lernen mitzutragen. Es beginnt ein Reibungsprozess, ein Abgleich der unterschiedlichen Vorstellungen und Ziele, dessen Dauer und Intensität leicht unterschätzt werde, meint Rügenwalder-Chef Hähnel. Der Manager spricht von unterschiedlichen „Logiken“, über die man in einen Dialog treten müsse: „Man muss offen über diese Diskrepanzen reden können und Verständnis füreinander entwickeln.“

Gelingt dies nicht, findet sich der von außen geholte Geschäftsführer bald vor der Tür wieder. Wie jetzt Lars Engel, der Anfang März beim Gebäckhersteller Griesson – de Beukelaer nach nur neun Monaten an der Unternehmensspitze den Hut nahm.

Oder Phil Rumbol: Immerhin knappe zwei Jahre feilte der Brite bei Bahlsen an einer Neuausrichtung des 133 Jahre alten Keksherstellers, bevor er im Januar Hannover überraschend wieder verließ.

Im April 2020 war Rumbol vom sechsköpfigen Gesellschafterkreis um den 72-jährigen Werner M. Bahlsen engagiert worden, als erster familienfremder CEO. Keines seiner vier Kinder werde in die operative Führung einsteigen, sie sollten über ihre Zukunft selbst entscheiden, ließen Werner M. Bahlsen und Ehefrau Susanne damals die Öffentlichkeit wissen.

„Für meinen Vater war es ja noch selbstverständlich, dass seine Kinder das Unternehmen weiterführen – ich wurde da nicht groß gefragt“, erzählte Werner M. Bahlsen dem „Handelsblatt“. Er habe es besser machen wollen. Schon 2018 zog er sich an die Spitze des Verwaltungsrates zurück, musste aber offen zu-

geben, dass das Loslassen „tatsächlich nicht einfach ist, weil es doch sehr emotional ist“. Auch in den vom Beratungsunternehmen In Stability durchgeführten

Workshops soll es zwischen dem Ehepaar und seinen Kindern teilweise recht aufgeregt hin und her gegangen sein.

Vor allem Tochter Verena Bahlsen dürfte sich lautstark zu Wort gemeldet haben, wofür sie nicht nur im Familienkreis bekannt ist. Als „aktive Mitgesellschafterin“ und „Chief Mission Officer“ – so jetzt der offizielle Titel – nimmt sie durchaus Einfluss auch auf operative Entscheidungen. So geht das neue Verpackungsdesign der Marke Bahlsen ebenso auf das Konto der 28-Jährigen wie das als Innovationspool fungierende Restaurant Hermann's in Berlin. Auch in dem nach Rumbols Abgang gebildeten vierköpfigen Leitungsteam arbeitet die Bahlsen-Tochter mit.

Die operative Übergangslösung gilt, bis ein neuer CEO gefunden ist. Schon die Suche nach Rumbol gestaltete sich langwierig – Konzernmanager wissen, dass Familienunternehmen keine einfachen Arbeitgeber

sind. Vor allem, wenn man direkt in die Fußstapfen des Seniors treten soll: „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Manager mit Konzernhintergrund in seinem Job das erste Jahr überlebt, liegt ungefähr bei 50 Prozent“, sagt Unternehmensberaterin Sabine Rau. „Und diese Erfolgsaussichten reduzieren sich noch einmal um die Hälfte, wenn er der erste Fremdmanager in diesem Hause ist, die Eigentümer also keine Übung darin haben, ihm bestimmte Dinge zu übertragen.“

Hat der Externe allerdings alle Untiefen gemeistert, bleibt er laut Rau lange auf seinem Posten. Auch dafür gibt es gute Beispiele: So genießt Stephan von Bülow, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hamburger Block-

Fortsetzung auf Seite 43

## NACHGEFRAGT

## „Vettern auf Zeit“

Professor Tom Rügen, Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), über Fremdmanager als Alternative.

**Herr Rügen, was bringt Familienunternehmer dazu, die operative Führung der Firma in die Hand eines Familienfremden zu geben?** Oft ist über Generationen der Gesellschafterkreis sehr groß geworden; in dynastischen Familienunternehmen sind es bis zu 700 Personen, die mitreden. Zudem sinkt die Bereitschaft der Erben, den Beruf des Vaters auszuüben. Kinder wollen sich selbst verwirklichen, haben erlebt, wie viel Einsatz und Mühe die Führung eines Unternehmens verlangt. Deshalb tritt an die Stelle der operativ tätigen

Unternehmerfamilie mehr und mehr die aktive Eigentümerfamilie, die im Aufsichtsrat oder Beirat dafür sorgt, dass ein externer Manager die Geschäfte im Sinn der Familie führt.

**On top bringt der Mann oder die Frau von außen neue Ideen, neue Kontakte mit.**

Ab einer gewissen Unternehmensgröße wird heute niemand mehr automatisch als Geschäftsführer akzeptiert, weil er Sohn oder Tochter ist. Jeder Anwärter auf die Nachfolge muss sich Kompetenzerwartungen stellen, die im Rahmen von Governance-Strukturen definiert und überprüft werden, zum Teil durch externe Beiräte oder Berater. Und wenn keiner aus der Familie diese Erwartungen erfüllt, wird lieber jemand von außen geholt. Den die Eigentümer dann steuern und kontrollieren.

**Klingt alles ganz einfach. Warum müssen dennoch immer wieder Top-Leute wie jetzt Phil Rumbol bei Bahlsen nach kurzer Zeit wieder ihren Hut nehmen?**

Da sind wir bei der Kunst des Loslassens. Die Kompetenzen der Nachfolgenden werden eingehend geprüft. Aber ebenso wichtig sind die Stärken und Schwächen der Senior-Generation. Am WIFU haben wir für sie einen Arbeitskreis zum Thema „Loslassen“ etabliert: Erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten im Alter von 60 oder 65 Jahren treffen sich regelmäßig und sprechen mit uns über ihre Schwierigkeiten beim Abgeben von Macht und Verantwortung. Alles gestandene Patriarchen, die um die Notwendigkeit dieses Steps wissen – und sich trotzdem mit der Umsetzung schwertun. Da wird richtig Tacheles geredet! Besonders erfolgreiche Gründer sahen sich vorher mit dieser Frage allein gelassen. Das heißt: Auch das Familienumfeld muss das Thema enttabuisieren. Es geht nicht um Majestätsbeleidigung, sondern um einen offenen Dialog – eben auch über die eigene Vergänglichkeit.

**Braucht es zwingend Coaching von außen?**

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Experten und Expertinnen, die diesen innerfamiliären Prozess moderieren können und helfen, eine Sprachfähigkeit herzustellen. Idealerweise steht dahinter ein fundiertes wissenschaftliches Knowhow und nicht nur der eigene Erfahrungsschatz.

**Welche Strukturen und Absprachen sind darüber hinaus nötig? Wann sollte zum Beispiel das Onboarding abgeschlossen sein?**

Ich bin kein Freund von normativen Vorgaben. In manchen Fällen verabschiedet sich der Senior nach der gemeinsamen Vorstellungsrunde bei allen relevanten Stakeholdern und ist dann tatsächlich weg. In anderen Fällen funktioniert die Zusammenarbeit von Senior und Nachfolger auch langfristig. Wichtig ist erstens der frühzeitige Beginn eines Dialogs über die Nachfolgefrage.

Zweitens die Klärung und Planung, wer wann welche Verantwortung abgibt respektive übernimmt. Und drittens der regelmäßige Austausch darüber, was gut läuft in der Zusammenarbeit und was nicht.

**Welche Skills und Qualitäten besitzt der ideale Nachfolge-Kandidat?**

Eine eigene strategische Perspektive für das Unternehmen und die Fähigkeit, davon unabhängig den Willen der Familie zu erkennen und zu respektieren. An Letztgenanntem scheitern viele begnadete Manager, die aus anonymen Publikumsgesellschaften kommen und auf die besondere Kultur eines Familienunternehmens nicht vorbereitet sind. Ist man der erste externe CEO und war auch noch nie in einem Familienunternehmen beschäftigt, ist die Wahrscheinlichkeit für ein Zerwürfnis sehr hoch. Es sei denn, es wird ganz bewusst auf die kulturelle Integration des Neuen geachtet.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Eine vom WIFU gecoachte Familie hat sich sehr viel Zeit genommen für das Recruiting, viele Gespräche geführt – erst auf fachlicher, dann auf menschlicher Ebene. Schließlich hat man den Kandidaten samt Gattin für ein Wochenende auf eine Berghütte eingeladen. Große Irritation auf Seiten des Managers, warum er mit lauter Mitgliedern aus der Eigentümerfamilie durch den Wald wandern sollte! Bis er verstanden hat, dass er als CEO treuhänderisch das Vermögen all dieser Menschen verwaltet – das Erbe ihrer Vorfahren.

**Man muss also bereit sein, sich als neues Familienmitglied adoptieren zu lassen?**

Man nennt familienexterne Geschäftsführer auch „Vettern auf Zeit“. Nicht selten werden sie am Unternehmen beteiligt, damit sie für die Dauer ihrer Tätigkeit ebenfalls die Position eines Eigentümers haben. uv/lz 11-22

» Die Bereitschaft der Erben, den Beruf des Vaters auszuüben, sinkt «

Tom Rügen, WIFU



Fortsetzung von Seite 42

Gruppe, bereits seit rund 20 Jahren das Vertrauen von Firmengründer Eugen Block und dessen Kindern. Oder der Fall Peter Kölln: Christian von Boetticher, im September 2015 von Hans Heinrich Driftmann kurz vor dessen Tod als Geschäftsführer des Elmshorner Traditionsunternehmens inthronisiert, ist erfolgreich dabei, seinen Zehnjahresvertrag zu erfüllen.

Driftmann und von Boetticher galten als gute Freunde, Firmenerbin Friederike Driftmann steckte mit damals 23 Jahren mitten im Jura-Studium. „2015 haben wir uns als Familienunternehmen neu organisiert“, so die stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende in dem Kompendium „Generation Verantwortung“, das sie mit herausgegeben hat. „Nach 195 Jahren wurde aus einem inhabergeführten ein inhaberkontrolliertes Familienunternehmen.“ Vorübergehend, betont sie. Doch wann und in welcher Form Driftmann in die Geschäftsführung eintritt, ist derzeit noch offen. Für eine Stellungnahme stand sie der LZ nicht zur Verfügung.

Familienunternehmen funktionieren individueller, persönlicher, nach ungeschriebenen Gesetzen, die sich über lange Jahre herausgebildet haben, und die ein Außenstehender nicht sofort versteht. Aber anerkennen muss, will er das Vertrauen der Eigentümer gewinnen. „Ein familienfremder CEO muss nicht nur fachlich top sein, sondern auch menschlich, von seiner Persönlichkeit her, zum Unternehmen passen“, sagt Bettina Wurster, Leiterin Wissenschaft und Programme bei der Stiftung Familienunternehmen. Gefragt sei eine „kulturelle Übereinstimmung“, die größtmögliche Deckungsgleichheit der Werte – „familyness“ nennt Wurster es.

Hat sich der Externe im Unternehmen bereits in anderer Position bewährt, ja vielleicht gar in der Organisation nach oben gearbeitet, sind ihm die Usancen bekannt und er ge-

nießt auch als CEO einen Vertrauensvorsprung des scheidenden Machers. Oder der Macherin: Christine Weber, Inhaberin der Molkerei Zott, übergab zum 1. Januar die Geschäftsführung an ihren Marketing- und Vertriebschef Frank Uszko – ein von langer Hand vorbereiteter Stabwechsel. Doch auch als Verwaltungsratsvorsitzende will Weber die Entwicklung und den Transformationsprozess von Zott aktiv mitgestalten, betonte die Erfinderin des Sahnejoghurts bei der Bekanntgabe ihres Abschieds vom Chefsessel.

Fingerspitzengefühl, Geduld, feine Antennen für psychologische Dy-

namik, aber auch Rückgrat und Durchsetzungsvermögen sind Eigenschaften, die ein Externer mitbringen sollte, um langfristig zu reüssieren. Wird der Übergabeprozess durch erfahrene Berater moderiert, steigen die Erfolgsaussichten. „Es gibt bei einem derartigen Führungswechsel zahlreiche Stolpersteine“, sagt Rügenwalder-Chef Hähnel. „Doch wenn die Eigentümer verstanden haben, dass sie für den Transformationsprozess, der von oben nach unten die gesamte Firma verändert, Unterstützung von außen brauchen, ist ein großer Schritt in die richtige Richtung getan.“

lz 11-22