

Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen

Gewisses Unbehagen

Was Eigentümer von Familienunternehmen von familienfremden Top-Managern erwarten, ist bekannt: Die Vorstände und Geschäftsführer sollen die Unternehmen operativ erfolgreich führen, strategisch weiterentwickeln und ihren Wert langfristig steigern, ohne ihre Unabhängigkeit zu gefährden. Dies alles in enger Abstimmung mit den Gesellschaftern, die sich das Heft nicht aus der Hand nehmen lassen wollen. Glänzen soll das Management extern wie intern durch Bescheidenheit, nicht durch Selbstdarstellung, Eitelkeiten oder Machtgehebe. Für dieses Bündel an Leistungen, aber auch für Verzicht und Zurückhaltung entlohnen viele Familienunternehmen ihre Fremdgeschäftsführer gut, bisweilen sogar großzügig.

Demgegenüber sieht die Welt des familienfremden CEO naturgemäß anders aus. Was motiviert ihn? Was treibt ihn an, sich wie ein moderner Söldner jahrelang für fremde Eigentümer einzusetzen und dafür oft genug Abstriche am Familienleben, an der Freizeit oder gar an der Gesundheit zu machen? Wie stellt er sich die Vergütung im Idealfall vor? Wie sehen seine wichtigsten Vergütungsparameter aus? Diese Kernfragen haben wir zusammen mit der Management- und Personalberatung Dr. Heimeier & Partner (Stuttgart) in einer von der Universität Hohenheim betreuten Studie untersucht, an der sich rund 100 Spitzenkräfte namhafter Familienunternehmen beteiligt haben.

Erhebliche Missverständnisse ► Die Ergebnisse der Befragung hinsichtlich der Akzeptanz der Vergütungskomponenten und der Präferenzen sind aus Sicht des deutschen Mittelstands, der seine TOP-Führungspositionen immer weniger aus der Familie besetzen kann oder aber zur Vermeidung von Stammesfehden nicht aus der Familie besetzen will, eher ernüchternd. Bei den Managern scheint es einige bemerkenswerte Missverständnisse und ein gewisses Unbehagen in Anbetracht der eigenen Rolle zu geben.

Beispielsweise messen die befragten Vorstände und Geschäftsführer ihrer »Handlungsfreiheit im Tagesgeschäft« überragende Bedeutung zu, wobei ihnen diese Komponente fast so wichtig wie die Höhe des Fix-

gehalts ist: In der Praxis würden die Befragten auf über zehn Prozent ihrer festen Bezüge verzichten, wenn sie dafür nur mehr Entscheidungsspielraum erhielten! Ein ebenso interessanter wie problematischer Wunsch.



Prof. Dr. Mark K. Binz

Finger weg vom Tagesgeschäft ► Was aber heißt dies für die Gesellschafter von Familienunternehmen, wenn sie damit gemahnt werden: »Bitte, haltet Euch aus dem Tagesgeschäft heraus!«? Offenbar beschränken sich viele Unternehmerfamilien nicht darauf, ihr Management strategisch zu führen, sei es aus dem Aufsichtsrat, sei es in Gesellschafterversammlungen, in denen über die Ausrichtung des Unternehmens, zumal über die Investitionen der nächsten Jahre sowie über die Mittel- und Langfrist-Planung, beraten und befunden wird. Wer ein externes TOP-Management beruft, muss auch bereit sein, auf dessen Gängelung zu verzichten.

Gewählte Nachfolgelösungen



Das ist leicht gesagt, aber schwer getan, vor allem von früheren Geschäftsführenden Gesellschaftern, die altersbedingt oder nach Querelen eher nolens als volens aus der operativen Verantwortung ausgeschieden sind, oft aber einen riesigen Erfahrungsschatz und Wissensvorsprung besitzen. Hier ist weise Selbstbeschränkung angezeigt, am besten gute »Corporate Governance« oder ein Familienkodex, der den Stil zwischen den Gesellschaftern und der Geschäftsführung prägt.

Familienunternehmen, die sich bewusst dem Rechtsregime einer AG mit ihrer bewährten, weitgehend gesetzlich zwingenden Kompetenzverteilung zwischen Gesellschaftern (HV), Aufsichtsrat und Vorstand unterwerfen, haben es da einfacher. Zumindest, wenn die AG-Welt wirklich gelebt wird und nicht nur Staffage ist, um in den Genuss des höheren AG-Standings zu gelangen oder nach außen als kapitalmarktfähig zu gelten.

Gleichwohl scheint es vielen Fremdgeschäftsführern und Vorständen an Sensibilität für das Thema Eigentum zu mangeln, wobei dies bei CEO börsennotierter Gesellschaften sogar verständlich ist, sofern diese keinen Haupt- oder Ankeraktionär haben. Denn dort gibt es keinen identifizierbaren Eigentümer-Unternehmer, sondern zahlreiche, oft mehrere zehn- oder hunderttausend Kleinaktionäre, die sich kaum artikulieren und im »Worst case« (aus Sicht des Managements) statt zu opponieren mit den Füßen votieren und sich von ihren Aktien trennen.

Wer dagegen als externer Manager ein Familienunternehmen leitet, sollte sich klar darüber sein, dass es eine Instanz über ihm gibt, die letztlich das Sagen im Unternehmen hat, nämlich die Gesellschafter. Wer nicht bereit ist, diese, mitunter anstrengende, zeitraubende Beziehung zu den Eigentümern tagtäglich zu leben, ist in Familienunternehmen im Prinzip am falschen Platz. Die Einstellung: »Ich regle das hier und Ihr haltet Euch am Besten raus«, wird in den meisten Fällen nicht funktionieren. An diesem Punkt scheitern viele Fremdmanager, vor allem die, die zuvor lange Zeit ihres Berufslebens in Konzernen verbracht haben.

► Fortsetzung auf Seite 36

Schranken für Fremdgeschäftsführer ► Sofern daher die meisten Manager vor allem Wert auf möglichst große Entscheidungsspielräume legen, ist doppelt zu differenzieren: Auf der einen Seite ist es für ein gut geführtes Familienunternehmen mit professionellen »Governance«-Strukturen selbstverständlich, dass »Onkel und Tanten« nicht ins Tagesgeschäft hinein regieren. Dafür sorgen die Gesellschafter im Zweifel selbst! Auf der anderen Seite kann kein Fremdgeschäftsführer erwarten, dass er im Rahmen seiner operativen Verantwortung unbegrenzt und unkontrolliert agieren kann. Schon gar nicht dann, wenn, wie bei größeren Familienunternehmen heute Standard, ein Beirat oder ein Aufsichtsrat besteht, der klassischerweise nicht nur in der Unternehmensplanung ein entscheidendes Wort mitzureden hat, sondern auch wichtige Maßnahmen der Geschäftsführung, etwa die Investitionen oder die Einführung einer betrieblichen Altersversorgung, seiner Zustimmung unterwirft.

Solche Schranken unternehmerischen Handelns kann kein Fremdgeschäftsführer ernsthaft infrage stellen wollen, so dass der Ruf nach mehr unternehmerischer Freiheit zumindest erklärungsbedürftig ist und sich häufig als Scheinproblem entpuppen dürfte.

Traditionelle Vergütungskomponenten gewünscht ► Bei der finanziellen Kompensation streben Fremdgeschäftsführer in der Regel traditionelle Vergütungsformen an. Vertragsangebote werden nach der Höhe des Fixgehalts, langer Vertragslaufzeit, guter Altersversorgung und Dienstfahrzeug beurteilt. Diese Kriterien erscheinen auf den ersten Blick wenig unternehmerisch, sondern eher defensiv und desillusionierend.

Von ambitionierten Top-Managern wäre zu erwarten, dass sie den variablen Vergütungsteil über alles andere stellen oder versuchen, Anteile am Unternehmen zu erwerben – nicht geschenkt, sondern durch Kapitaleinsatz oder durch Gehaltsumwandlung. Berthold Leibinger (Trumpf), Dieter Hundt (Allgäier) und Willem van Agtmael (Breuninger) fingen alle einmal beim Beteiligungsstand Null an und haben es schließlich zum Haupteigentümer bzw. zum Alleineigentümer gebracht. Wer in ein Familienunternehmen geht, sollte also nicht nur seine Arbeitskraft höchstbietend verkaufen, sondern auch

den Ehrgeiz zeigen, Teil des Systems zu werden. Im Übrigen ist die Verweildauer dort, wo die Symbiose zwischen Familie und familienfremdem Management gelingt, oft sehr lang. Um so mehr darf also überraschen, dass der Wunsch nach Beteiligung in den Ergebnissen der Umfrage auf den hintersten Plätzen landet. Wie aber ist das zu erklären?

Vermutlich tragen die Familiengesellschafter selbst ein gerüttelt Maß Mitschuld



Sorgfältige Suche • Kulturkonflikte

daran, dass ihre Fremdgeschäftsführer heute so risikoavers und zurückhaltend agieren. Oft nämlich werden den teuren Managern nur Mogelpackungen angeboten. Beteiligungen also, die diesen Namen eigentlich nicht verdienen, da sie mehr oder weniger nur auf dem Papier stehen, um den begehrten »Geschäftsführenden Gesellschafter« auf der Visitenkarte führen zu können. Natürlich wollen reinrassige Familienunternehmer ihre Anteile meist ausschließlich im Familienbesitz halten, so dass die Weitervererbung ausscheidet. Etwas anderes gilt naturgemäß für börsennotierte Familien-AGs wie Boss, Villeroy & Boch oder Grohe, die ohnehin einen



Nackt rein, nackt raus • Virtuelle Beteiligung

Teil ihrer Aktien an Außenstehende veräußert haben. Auch soll der Anteil in aller Regel nur solange gehalten werden können, wie der CEO in der Geschäftsführung aktiv ist, also nur auf Zeit. Zudem ist eine echte Mitsprache in den Gesellschafterversammlungen oft ebenfalls unerwünscht und wohl auch aus Sicht des Geschäftsführers unklug oder inopportun: Allzu groß wäre die Gefahr, zwischen die Fronten von Gesellschafterstämmen zu geraten oder von diesen instrumentalisiert zu werden. Was also tun?

Virtuelle Beteiligung ► Der Königsweg zur Lösung des Problems könnte in einer virtuellen Beteiligung bestehen. Bei ihr handelt es sich um eine vertraglich abgesicherte Form der Tantieme-Gestaltung, die sich an der Wertentwicklung der Gesellschaft orientiert. Familienunternehmen reklamieren ja ohnehin als Markenzeichen eine langfristige, nachhaltige Wertentwicklung für sich. Im Unterschied zur echten Beteiligung muss der Geschäftsführer bei der virtuellen Variante keine Anteile rückabtreten und zuvor auch keinen Kaufpreis vorfinanzieren, da er den anteiligen Wertzuwachs nach dem Motto »nackt rein, nackt raus« nach Ablauf seiner Dienstzeit vergütet bekommt. Das bedingt zwar eine doppelte Unternehmensbewertung beim Einstieg und beim Ausstieg. Doch erstens lässt sich eine Bewertungsformel finden, die sich mit wenigen, aussagekräftigen Parametern begnügt, die nicht zwingend aus dem Zahlenwerk des Unternehmens stammen müssen. Als Beimischung sind auch Erfolgskriterien denkbar, die aus der »Balanced Scorecard« entnommen werden: Dabei kann es sich um die Kundenzufriedenheit, um den Marktanteil, um die Innovationsstärke oder um den Neuheitenumsatz handeln.

Im Übrigen sollte jedes gut geführte Unternehmen über ein Management-Informationssystem (»Cockpit«) verfügen, um jeweils am Jahresende festzustellen, inwieweit sich der Unternehmenswert gegenüber dem Vorjahr unter Beachtung der internen Kapitalkosten geändert hat (Stichwort: EVA). Viele renommierte Familienunternehmen haben solche Systeme zur Bemessung der variablen Vergütung der Führungskräfte und des TOP-Managements, die insofern auch für virtuelle Beteiligungen genutzt werden können. ■

*Prof. Dr. Mark K. Binz, Seniorpartner
Anwaltssozietät Binz & Partner, Stuttgart*