

Zwei Seiten der Medaille

Als Fremdmanager in einem mittelständischen

Familienunternehmen: Kann das gutgehen?

Wichtig ist, sich zuvor die besonderen Chancen und Herausforderungen zu vergegenwärtigen.

VON HANS SCHLIPAT UND JÜRGEN GILLMANN. Ja, es gibt sie: die steilen Karrieren von Managern in traditionsreichen Familienunternehmen. Die Betroffenen genießen das absolute Vertrauen der Eigentümer, weil es ihnen gelingt, hohe Professionalität und Identifikation mit den Werten des Unternehmens zu vereinen. Zwei dieser erfolgreichen Manager, die seit Jahren an der Spitze von renommierten Familienunternehmen mit ausgeprägter Tradition und nachhaltigem „emotional ownership“ stehen, sind etwa Wolfram Carius, Mitglied der Unternehmensleitung bei Boehringer Ingelheim, und Klaus Erkes, Alleingeschäftsführer der Zollern GmbH, Sigmaringen.

Doch auch die Kehrseite der Medaille war kürzlich der Tagespresse zu entnehmen: Zwei Top-Manager haben letztlich die Vereinbarkeit von traditionellen Werten einer seit Generationen aktiven Unternehmer-Großfamilie mit notwendigem Change Management nicht geschafft. Eckard Cordes, Vorsitzender des Vorstands der Metro AG, und sein Nachfolger

in der Führung des Familienkonzerns Haniel, Jürgen Kluge, haben das Handtuch geworfen. Sie kamen mit den „Familienvorhaben“ nicht zurecht.

Hintergrund ist das Kräftegleichgewicht von Tradition und Vernunft, von Emotion und Management-Kalkül, von überlieferten Werten und kurzfristigen Stakeholder-Interessen, das hohe Wellen in Unternehmen schlägt. Und Traditionsunternehmen mit besonders geprägter „sozialer DNA“ – und das sind mehrheitlich die über Generationen geführten Familienunternehmen – sind davon besonders betroffen. Erschwerend wirkt, dass viele der heute exzellent ausgebildeten Manager keinen Bezug zur wertegenerierenden Tradition mitbringen, weil sie in den Hochschulen mit einem rational geprägten Unternehmensweltbild konfrontiert werden. Diese Manager hinterfragen nicht selten Sinn und Nutzen von Unternehmenstradition für ihre eigenen Karrierevorstellungen. Das größte Risiko in ihrem Karriereplan sehen sie im möglichen Steckenbleiben in der Tradition: Karriereknick statt Fortkommen.

Unbestritten ist aber, dass eine leistungsfähige Traditionspflege den „genetischen“ Code eines Unternehmens sichtbar macht und da-

mit für das Image einer Marke und/oder eines Unternehmens oft zum wertvollsten Differenzierungsfaktor im weltweiten Wettbewerb werden kann. Denn Historie und gelebte Tradition mit ihrer hohen Identität können der ideale Nährboden für erfolgreiche Unternehmensführung sein. Diese Traditions- und Werterhaltung korrespondiert meist mit ausgeprägtem Verantwortungsgefühl für Unternehmen, Mitarbeiter und Umfeld. Gewinne werden größtenteils in das Unternehmen reinvestiert, was Nachhaltigkeit und Erfolgsstabilität schafft. Und damit sind Traditionsunternehmen für Manager grundsätzlich attraktiv.

Tradition steht für Kontinuität über Generationen. Tradition steht aber auch für durch Vermögen und Unabhängigkeit geprägte Privilegien. Münden diese in Dominanz und Machtstreben, kann ein solches Umfeld zum Bestimmungsfaktor des „Command“ werden. In diesem Fall hat der familienfremde Manager schwierige Zeiten. In Grenzfällen führt dies zu „inneren“ Konflikten. Hier hilft dem Manager nur seine konsequente Haltung, Frustrationstoleranz vorausgesetzt – oder, im äußersten Fall, die Trennung vom „Patriarchen“.

Professor Fredmund Malik, Titularprofessor der Universität St. Gallen, sieht weitere Schmerzgrenzen bei dem meist drängenden Wunsch nach Kontinuität und Stabilität im Familienbereich im Rahmen der Nachfolgelösung, und zwar dann, wenn die objektiv bessere Fremdmanagerlösung herbeigeführt werden muss. Viele Familienunternehmen mit Tradition sehen diesen grundsätzlich richtigen Weg zunächst kritisch, solange der „Neue“ noch nicht die Unternehmenswerte voll adaptiert hat. Für Gesellschafter und Fremdmanager ist das ein schwieriger, aber nach unserer Erfahrung notwendiger Weg, der unabhängige Expertise (und damit Akzeptanz für beide Seiten), Geduld, Fingerspitzengefühl und Weitblick erfordert. Stimmen dann Professionalität und Identifikationswahrung überein, ist ein erfolgreicher Karriereweg vorgezeichnet.

Dr. Hans Schlipat, Managing Partner, und Dipl.-Kfm. Jürgen Gillmann, Senior Advisor, beide bei Dr. Rochus Mummert & Partner Gesellschaft für Unternehmensberatung, München

Auf nach „Belle France“

Investieren beim Nachbarn: Rechtliche und kulturelle

Unterschiede zwischen Frankreich und Deutschland

sollten weder unterschätzt noch überbewertet werden.

VON JOHANNES JONAS. In rechtlicher Hinsicht werden Unterschiede bei der Gründung von Tochtergesellschaften oder Niederlassungen in Frankreich oft überschätzt. Dabei laufen die Prozesse in Frankreich fast schneller und einfacher ab als in Deutschland. Andererseits hat schon manches deutsche Unternehmen Lehrgeld dafür zahlen müssen, dass das Arbeitsrecht der beiden Länder sich in praktischer Hinsicht sehr stark unterscheidet. Dieser Bereich ist jedoch wichtig: Deutsche Unternehmer sollten sich davor hüten, sich in Frankreich zu stark auf die Erfahrungen und Reflexe aus dem eigenen Umfeld zu verlassen. Fast wichtiger noch ist im deutsch-französischen Geschäft aber der richtige Umgang mit kulturellen Unterschieden. Über die französische Wesensart kursieren in Deutschland sicherlich ebenso viel Stereotypes wie über die deutsche in Frankreich. Trotz aller Vorsicht vor Verallgemeinerungen wird man aber wohl sagen können, dass französische Unternehmen sich bei Verhandlungen immer ein Mindestmaß an Flexibilität und Improvisation vorbehalten. Dies wird von ihren deutschen Gesprächspartnern oft als Unstetigkeit oder Unentschiedenheit empfunden, ist aber genau

das Gegenteil: nämlich Ausdruck des Willens, das Vorhaben trotz Schwierigkeiten durchzuführen und Hürden durch Neuplanen zu überwinden bzw. sich zu „arrangieren“. Umgekehrt können Franzosen das von ihnen bei Deutschen beobachtete Festhalten an einem einmal gefassten Plan als irritierend empfinden. Hier kommt die Neigung, den Prozess zu strukturieren, bisweilen als Verbohrtheit an.

Diese unterschiedlichen kulturellen Wahrnehmungen verständlich zu machen und



Ziel deutscher Investitionen: Das Mutterhaus von La Biosthétique in Paris.

Wenn der Chef mit der Marke alleine bleibt

Bei der Markenarbeit haben mittelständische B2B-Unternehmen Nachholbedarf. Entscheidend sind Inhalte und

Werte, die die Mitarbeiter nach außen tragen können.

VON TAMMO F. BRUNS. Der Aufbau einer Marke ist in mittelständischen Unternehmen oft Chefsache. Das ergibt die Studie „Wer bin ich?“, die wir von der Agentur kleiner und bold gemeinsam mit dem Wirtschaftsmagazin „Markt und Mittelstand“ durchgeführt haben. Weniger als die Hälfte der 116 befragten deutschen Mittelständler aus dem B2B-Bereich beschäftigt eigene Markenspezialisten oder holt sich externe Unterstützung. Wenn aber der Chef die Marke macht, bleibt er in vielen Fällen damit allein. Warum?

Es sind vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens, die Markenwerte vermitteln. Laut unserer Studie informieren sich Entscheider mittelständischer Unternehmen überwiegend im persönlichen Austausch über den Markt. Mehr als 90 Prozent der Befragten kennen neue Angebote und damit die Marke ihrer Geschäftsführer- oder B2B-Partner aus Gesprächen mit

dem Vertrieb und nicht aus Werbemaßnahmen. Dass die Mitarbeiter als „Botschafter der Marke“ der wichtigste Kommunikationskanal sind, wird aber häufig übersehen und stattdessen Geld in Anzeigen, Broschüren und Websites gesteckt. So besteht meist ein tiefer Graben zwischen der Erscheinung einer Marke, ihrer Produktwelt und den tatsächlichen Werten, die von den Mitarbeitern nach außen transportiert werden. Es scheint, dass Mittelständler lieber ein Corporate Design entwickeln als eine zentrale Botschaft. Die Form ist schnell gefunden, der Inhalt aber fehlt, und im Kundenkontakt werden Kommunikationslücken sichtbar.

Hinter einer starken Marke steckt harte Arbeit. Markeninhalte müssen so im Unternehmen verankert werden, dass die Mitarbeiter sie verstehen, sich mit ihnen identifizieren und über sie sprechen können. Das Energieunternehmen juwi hat es beispielsweise richtig ge-

macht: Um sich im Arbeitsmarkt vom Wettbewerb abzusetzen, hat das Unternehmen eine klare Arbeitgebermarke entwickelt, die zeigt, wofür juwi steht. Unter dem Motto „Mein Job, mein Statement!“ treten in einer neuen Kampagne juwi-Mitarbeiter als Models auf, nehmen Stellung zu ihrem Arbeitgeber und begründen ihre Motivation, für juwi zu arbeiten. Hier wird klar, dass die juwi-Mitarbeiter die Markenwerte selbst leben und sie daher auch gut vermitteln können.

Für Unternehmen im B2B-Bereich ist die Markenarbeit besonders wichtig, denn sie müssen sich auf dem globalen Markt beweisen und auch dort sichtbar sein. Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Marke ist dabei häufig der schwierigste. Die Studie zeigt, dass es mittelständischen Unternehmen grundsätzlich schwerfällt, ihre Werte an überprüfbar Leistungen zu knüpfen und damit ihrer Marke ein Gesicht zu geben. Nur ein Drittel der Befragten empfindet die Werte der Geschäftspartner als gut definiert und nachvollziehbar. Aussagen über Qualität, Innovation und Kundenorientierung werden inflationär genutzt, harte Werte wie Preis und Wirtschaftlichkeit dagegen eher vernachlässigt. Dabei ließen sich insbesondere Zahlen bei der

den Wunsch nach Flexibilität auf französischer und das Streben nach strukturierterem Prozess auf deutscher Seite sehr konfliktbeladen – bis beide Seiten erkannten, dass ein zentrales Problem für alle Beteiligten die Nachfolge der jeweiligen Unternehmensgründer war. Diese Erkenntnis führte dazu, dass plötzlich auf beiden Seiten als legitim anerkannt wurde, was kurz vorher noch Konfliktstoff lieferte.

Frankreich hegt und pflegt seine Großkonzerne und natürlich auch die Unternehmen mit Staatsbeteiligung oder -einfluss, während Mittelständler eher stiefmütterlich behandelt werden. Französische Mittelständler – sogenannte „petites et moyennes entreprises“, kurz PME – suchen in dieser Situation oft den Schulterchluss mit ihren deutschen Partnern, getrieben von einer gewissen Bewunderung für die höhere gesellschaftliche Beachtung, die der Mittelstand in Deutschland findet.

Interessant ist auch die Rolle der GmbH & Co. KG: Diese Gesellschaftsform hat in Frankreich keine Entsprechung und gilt vielen Franzosen als Sinnbild des Erfolges des deutschen Mittelstandes. Das war wohl auch ein gutes Omen für die La Biosthétique Kosmetik GmbH & Co.: Die Parteien wurden sich nach Überwindung kultureller Anlaufschwierigkeiten einig, die Pforzheimer haben heute einen zweiten Firmensitz im Zentrum von Paris, und der Umsatz in Frankreich hat sich in fünf Jahren verdoppelt.

Dr. Johannes Jonas, Partner, Co-Head der German International Practice Group, Salans LLP, Paris

WISSENSWERTES

Checkliste

- ... Fremdmanagern in Traditionsunternehmen sollte bewusst sein, dass ...
- ... Werte- und Traditionskultur im Vordergrund stehen, nicht die Kultur der vordergründigen Effizienz und des Profits.
- ... Kontinuität und Nachhaltigkeit maßgeblicher sind als ein schnelles Change-Management und die Kurzfristigkeit des Erfolges.
- ... Bewahren (von Vermögen, Reputation, Werten) und behutsames Verbessern (von Strukturen und Prozessen) Vorrang haben.
- ... Traditionsunternehmen gesellschaftliche und gemeinschaftliche Institutionen mit relativ stabiler Konstitution sind; das Zerschlagen und Verwerten von optimierten Unternehmensteilen bildet die Ausnahme.
- ... Markt, Kunden und Mitarbeiter im Fokus stehen – nicht der Shareholder Value.
- ... Traditionsunternehmen einerseits zur stärkeren Einengung von Gestaltungsräumen neigen, andererseits aber auch ein großes Maß an unternehmerischen Freiheiten gewähren, sofern die Vertrauensbasis stimmt.
- ... die Stimmigkeit der Persönlichkeitsbilder der Entscheidungsträger von ausschlaggebender Relevanz ist.

Stimmen aus der Praxis

„Die aktive Weiterentwicklung unserer Kultur im gesamten Unternehmen, insbesondere auch bei unseren Führungskräften, befähigt uns, die Veränderungen in den weltweiten Pharmamärkten in Einklang mit unseren Werten wie zum Beispiel Vertrauen und Respekt zu meistern. Für eine wandlungsfähige und wettbewerbsfähige Organisation kommt der Qualifikation und Weiterentwicklung aller Mitarbeiter eine besonders wichtige Rolle zu, deshalb ist Talentmanagement ein Kernelement unserer strategischen Ausrichtung.“
Wolfram Carius, Mitglied der Unternehmensleitung, Unternehmensbereich Personal und Operations der Boehringer Ingelheim GmbH

„300 Jahre gelebtes Miteinander zwischen Gesellschaftern und Belegschaft prägen die gewachsene soziale Verantwortung im Wirkraum des Unternehmens. Nachhaltigkeit hat klare Priorität vor kurzfristiger Profiterzielung. In der Führung bemühen wir uns, sinnstiftend statt druckvoll zu agieren.“
Dr. Klaus Erkes, Alleingeschäftsführer der Zollern GmbH

„Für uns sind motivierte Mitarbeiter die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg – das gilt unabhängig von Hierarchieebenen. Die Motivation wird beeinflusst durch gesellschaftliche, kulturelle und familiäre Rahmenbedingungen. Ergänzend trägt auf der betrieblichen Ebene unsere gelebte Wertekultur im Verbund mit gelebter Wertschätzung der Unternehmensleitung dazu bei, dass sich Führungskräfte authentisch im Sinne der Unternehmenskultur verhalten. Wertekultur braucht Glaubwürdigkeit, Beständigkeit sowie Transparenz.“
Jürgen Sauerwald, Director Human Resources, B. Braun Melsungen AG

SPAREN SIE ERST KOSTEN – UND DANN ENERGIE.

→ Schön, wenn nicht nur die Heizkosten angenehm niedrig sind, sondern auch die Raten für die Finanzierung. Die L-Bank fördert den Bau, den Kauf und die energetische Sanierung von Häusern und Wohnungen. Auch Unternehmen bekommen günstige Darlehen für Maßnahmen, die Energie sparen. Was wir außerdem für Sie und den Klimaschutz tun können, erfahren Sie unter www.l-bank.de/energie-und-umwelt



Aus Liebe zum Land

L-BANK
Staatsbank für Baden-Württemberg