

Fremd- vs. familienexternes Management

Hand aufs Herz:
Würden Sie das, was Ihnen am Wichtigsten ist, einem Fremden anvertrauen? Ihre Familie zum Beispiel, Ihr Vermögen oder Ihr Unternehmen?



Wohl kaum. Dennoch spricht man im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung häufig dann von «Fremdmanagement», wenn Unternehmerfamilien gedenken, die Führung ihrer Familienunternehmen einer externen Person anzuvertrauen. Im Wortteil «fremd» schwingt mit, dass wir etwas nicht genau kennen, es geht um jemanden, der oder die uns (noch) nicht vertraut ist. Dabei geht es bei der Unternehmensführung doch gerade um Vertrauen – wir vertrauen die Führung jemanden an.

Weil Begriffe und damit verbundene Erwartungen unser Denken und Handeln in bestimmte Bahnen lenken – heutzutage sagt man dazu «Framing» –, sollten wir die Bezeichnung «Fremdmanagement» so schnell als möglich ersetzen. Zum Beispiel durch «Familienexternes Management». Damit ist gemeint, dass es bei einer Nachfolgeregelung keine familieninterne Lösung gibt und deshalb Unterstützung von externaler Seite geholt wird. Damit ist der Begriff viel neutraler und gibt der Person, die diese Führungsaufgabe wahrnimmt, die Chance, als Externer zum Vertrauten der Unternehmerfamilie und der Familienunternehmung zu werden.

So verschieden die Situationen in den betroffenen Unternehmen und Familien sein mögen, so gibt es doch Gemeinsamkeiten, um den Prozess zu gestalten: Familienexternes Management funktioniert nur, wenn die Unternehmerfamilie bzw. der Eigentümer loslässt. Es gibt zweifellos Vorteile, wenn die Führung des Unternehmens von einer externen Person wahrgenommen wird: Zuweilen bringen Familienexterne mehr Manpower und zusätzliches Know-how in die Geschäftsführung ein und vertreten neue, auswärtige Sichtweisen und Positionen. Topleute aus der Familie und externe Manager können sich so hervorragend ergänzen. Damit dies funktioniert, müssen Unternehmerfamilien und externe Manager allerdings einige Spielregeln beherzigen.

*Rolf Brunner, Partner und Mitglied
des Verwaltungsrates der Continuum AG*

Für weitere starke Worte zum Thema
Nachfolgeregelung siehe www.continuum.ch