



# Das gute Regiment

# 26

Politische Ethik als Inspiration für eine erfolgreiche Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen – eine Anregung

Ralph P. Siegl

## Inhaltsverzeichnis

26.1	Executive Summary .....	351
26.2	Werte schaffen Wert .....	352
26.3	Das gute Regiment .....	358
26.4	Das Fresko des „Buongoverno“ in Siena .....	360
26.5	Führung in Familienunternehmen .....	364
26.6	Lehren für die Fremdgeschäftsführung .....	369
26.7	Fazit .....	376
	Literatur .....	377

## 26.1 Executive Summary

Eine erfolgreiche Fremdgeschäftsführung in einem Familienunternehmen hängt nicht nur von den idealerweise komplementären Fähigkeiten ab, die sich eine Eignerfamilie mit der Übertragung der operativen Leitung an eine externe Führungsperson ins Unternehmen holt. Gerade im Falle von Fremdgeschäftsführungen zeigt sich, dass das Offensichtliche der Governance meist nicht das Wesentliche für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Formelle Maßnahmen zur Funktionsorganisation und entsprechende Kompetenz- und Ver-

---

R. P. Siegl (✉)  
Zürich, Schweiz  
E-Mail: [ralph.siegl@expertsforleaders.com](mailto:ralph.siegl@expertsforleaders.com)

antwortlichkeitsübertragungen an den Fremdgeschäftsführer<sup>1</sup> sind ohne Zweifel sinnvoll zu regeln aber nicht ausreichend zur Gewährleistung eines „guten Regiments“ für das Unternehmen. Aus eigenen Erfahrungen heraus plädiert der Autor dafür, qualitativen Verhaltens- und Tugend-Aspekten und den zugrunde liegenden Werten und ihrer Dynamik im Zuge der Beziehungsbildung zwischen Eigner(-familie) und Fremdgeschäftsführer eine sehr bewusste Aufmerksamkeit zu schenken. Diese Erkenntnis stützt sich auch auf moralische Grundlagen offener Gemeinschaften und funktionierender Märkte sowie auf das Bewusstmachen der sich gesellschaftlich ständig entwickelnden Bedeutung des Wert-Empfindens für erfolgreiches und nachhaltig wirksames Führungsverhalten von Entscheidungsträgern ganz allgemein. Die spezifischen Macht- und Einflussverhältnisse in Familienunternehmen stellen dabei besondere Erwartungen an die Protagonisten. Der Autor offeriert einen in diesem Kontext eher außergewöhnlichen Rückgriff auf kulturhistorische Quellen aus der politischen Ethik: Das Renaissance-Fresko der Allegorie des „Buongoverno“ im Palazzo Pubblico in Siena von Ambrogio Lorenzetti aus dem Jahre 1339 verlässt ganz bewusst den üblichen Rahmen der betriebswirtschaftlichen Managementlehre und technischen Führungsschulung. Das Werk ist eine inspirierende Reflexionsquelle für Leadership-Fragen im Allgemeinen und für die Führung von Familienunternehmen im Besonderen. Die Allegorie bespielt verschiedene Dimensionen im Zusammenspiel von Macht und Verhalten von Entscheidungsträgern aller Stufen. Die Betrachtung des historischen Freskos mit den Brillen des zeitgemäßen (Familien-)Unternehmers und des Fremdgeschäftsführers fordert heraus, verblüfft und schärft den Blick für gegenseitige Demut und Respekt als maßgebliche Erfolgsfaktoren guter Firmenführung. Ausgehend von der Hypothese eines zunehmenden Bedarfs an Fremdgeschäftsführern im Zuge von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen mag dieser Ansatz als Kompass dienen für den familieninternen Entscheidungsprozess zur Berufung eines externen Firmenleiters. Im Anhang offeriert eine Checkliste zur Themenstrukturierung im Meinungsbildungs- und Zusammenfindungsprozess eine einfache Hilfe für die pragmatische Auseinandersetzung mit den dabei anstehenden Herausforderungen. Ein beispielhafter Phasenplan für ein wirksames „Onboarding“ gibt Denkanstöße zum erfolgreichen Start.

---

## 26.2 Werte schaffen Wert

Erfolgreiche Führung ist das Ergebnis eines komplexen Prozesses, der sowohl fachliche Voraussetzungen einfordert als auch Empathie-Kompetenzen und Persönlichkeitsmuster miteinander verbindet. Der Fokus der nachfolgenden Ausführungen liegt auf den individuellen und firmenkulturellen Verhaltensnormen – dem (persönlichen) „behavioural branding“ – die sich vor allem in Familienunternehmen oft nicht an Lehrmuster halten und

---

<sup>1</sup> Im vorliegenden Text wird aus Gründen flüssigerer Lesbarkeit vornehmlich die männliche Form der Formulierungen verwendet. Entsprechende Referenzen gelten natürlich uneingeschränkt für alle Geschlechter.

welche Haltung und Authentizität der Protagonisten als wesentliche Erfolgsfaktoren einer Beziehung mit Fremdgeschäftsführung hervorheben.

Erfolg versteht sich in diesem Zusammenhang sowohl in der Bewahrung und Entwicklung der zielgerichteten Organisation und gemeinsamen Identität des Unternehmens als auch in der Steigerung seiner wirtschaftlichen Prosperität und Wirksamkeit „unter bestmöglicher Wahrung und Respektierung der Wesensart beider Seiten“. Sowohl die unternehmerische als auch die persönliche Dimension seitens Eigner und Fremdgeschäftsführer stehen langfristig in einer positiven Korrelation zueinander, was die These unterstreicht, dass die Schaffung von Wert immer auch im Kontext des gemeinsamen Wertigkeitsverständnisses zu sehen ist. Normative Rahmenbedingungen entwickeln sich in größeren Wellen und stellen deshalb ganz besondere Herausforderungen an den Umgang mit „Tradition“, wie sie vor allem in Familienfirmen verstanden und gelebt wird. Es muss die Beteiligten also kümmern, was individuell wie auch gemeinsam als wichtig gilt und wieso. Es ist somit unabdingbar, dass beide Seiten ein Bewusstsein dafür mitbringen, was gemeinhin als „Haltung“ betitelt wird.

Der Blick in die ideengeschichtliche Genesis des arbeitsteiligen Wirtschaftens, wie sie von Adam Smith im 18. Jahrhundert in seinem Standardwerk „Wohlstand der Nationen“ (1975) formuliert, zeigt, dass funktionierende Märkte und erfolgreiche Zusammenarbeitskräfte einer moralphilosophischen Basis bedürfen. Das tugendhafte Verhalten auch im Zuge der Verfolgung des Eigennutzes als zentrale Antriebskraft hat Smith trefflich mit dem Begriff der „Sympathie“ umschrieben (vgl. Smith, 1984): Die Fähigkeit und Achtsamkeit, sich in das Denken und Fühlen der jeweils anderen Partei hineinzusetzen. Die rationale Sicht auf freie Märkte und deren Wertmehrpotenzial bedingt ein gegenseitiges Interesse daran, die Partnerseite jeweils aus freien Stücken so einzubinden, dass auch sie Chancen auf Erfolg und Gewinn hat. Alle Parteien möchten einen Nutzen aus der bewusst gewählten Beziehung zueinander ziehen. Adam Smith widerspricht damit grundsätzlich einer normativ unregulierten „winner-takes-it-all“-Philosophie und setzt damit den Mächtigen jeglicher Couleur den Werte-Spiegel der Demut des Starken vor, der die Macht (aus Eigennutz) immer relativiert und zulässt, dass Chancen zum Erfolg immer wieder neu entstehen, wo Innovation das Bestehende herausfordert.<sup>2</sup>

Für den hier diskutierten Kontext lässt sich ableiten, dass eine Beziehung und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Inhaber und Fremdgeschäftsführer gut beraten ist, wenn sie das Gute beider Seiten – beispielsweise die Möglichkeiten des ultimativen Entscheiders über die Kapitalverwendung im Unternehmen und die komplementären operativen und fachlichen Kompetenzen des angestellten externen Managers – so miteinander verbindet,

---

<sup>2</sup>Niall Ferguson setzt hierzu in „The Square and the Tower“ (<CitationRef CitationID=“CR8“>2017</Citation Ref>) ein eindrückliches Ausrufezeichen für die historisch nachweisbare Innovationskraft von Marktplätzen, auf denen Diversität und Meinungsvielfalt regelbasiert gelebt werden, im Gegensatz zu dazu unvorteilhafteren Bedingungen in starren Vertikalstrukturen von Machtgebilden. Die erfolgreichen Handelsplätze und Ökonomien der Weltgeschichte haben es jeweils verstanden, diesbezüglich die richtige Mischung von Bewahrung und Veränderung zu finden.

dass durch diese Kombination eine konstruktive Dynamik entsteht. Beide Seiten müssen in diesem Zusammenhang die Bereitschaft und den Willen aufbringen dort loslassen zu können, wo das Terrain ihrer Komfortzone für die wirksame Ausübung der Rolle des Anderen wichtig ist. Die so verstandene „Sympathie“ für das Gegenüber ist in jedem Einzelfall gemeinsam zu erarbeiten und die jeweiligen Beweggründe und Sensibilitäten müssen bewusst gemacht werden. Dabei ist zu klären, wo die unverrückbaren Linien im Sand verlaufen, deren Überschreitung nicht möglich ist, ohne dass die eigene Authentizität kompromittiert wird. Damit tritt ein großes Maß an gegenseitigem Vorschussvertrauen auf die Bühne, ohne dass eine Fremdgeschäftsführung nicht erfolgreich entwickelt werden kann.

### **26.2.1 Wertigkeit im Wandel**

Die Bedeutung der bewussten Auseinandersetzung mit qualitativen Aspekten der Führung wird besonders deutlich, wenn man sich darüber im Klaren wird, dass sich die Wertigkeit von Angeboten in periodischen Schüben laufend entwickelt und sich die entsprechende Kauf- bzw. Zahlungs- oder Investitionsbereitschaft von Kunden und Stakeholdern an einem dynamischen gesellschaftlichen Verständnis von Wert orientiert. Der Blick auf die Entwicklung von Wertigkeit in der Gesellschaft seit dem Ende des 2. Weltkriegs zeigt auf interessante Weise, welche Werte und Normen kumuliert über die Zeit die wirtschaftliche Wertschaffung geprägt haben und weiter prägen. Es ist ratsam, dass sich unternehmerische Entscheidungsträger und Eigner zu den relevanten Trends eine gemeinsame Meinung bilden.

Man kann, wenn man will, grobe Werte-Dekaden ausmachen, deren Fokus sich jeweils mit den früheren Schwerpunkten vermischt und sich zu einem vorwärtstreibenden Amalgam zur Bestimmung des absoluten oder auch empfundenen Werts eines Angebots entwickelt. Wer es versteht, diese Aspekte in seine Marktleistung einzubauen und gleichzeitig den aktuellen oder gar künftigen Trend bespielt, darf durchaus eine interessante (emotionale) Preisprämie ergattern und damit den Markenwert und die Attraktivität und den Wert seines Unternehmens oder seiner Marke nachhaltig steigern. Interessanterweise lässt sich zumindest in entwickelten Märkten mit dem Aufkommen der sogenannten Generationen X und folgende sowie durch die technologisch geförderte Informationstransparenz ein Megatrend erkennen, der zunehmendes Gewicht auf Sinnhaftigkeit und auf gesellschaftlich als „korrekt“ taxiertes Verhalten der Unternehmen legt und damit dem meist doppel-moralischen Konsumverhalten zuvorkommen möchte. Jenseits „funktionaler“ Nutzen-Aspekte gewinnt das „Wie“ an verstärkter Bedeutung als zentraler Erfolgsfaktor. Das sind gute Nachrichten für Firmen mit einem traditionell hohen Ethikanspruch und -Verhalten, wie es eher in Familienunternehmen bzw. Firmen mit einem erkennbaren und greifbaren „Kümmerer“ vermutet wird. Gleichzeitig steigen die Kommunikationsanforderungen für eine glaubwürdige Vermittlung dessen was ist bzw. was sein soll.

Vor diesem Hintergrund hat die Aussage „gehe mit der Zeit, sonst gehst du mit der Zeit“ eine enorme Kraft. Und gerade in Familienunternehmen mit starken und zum Teil

sehr dominanten Traditionen ist diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit zu widmen, sind doch in der Regel überlieferte Verhaltensweisen identitätsstiftende Ansagen für die verantwortlichen Entscheidungsträger. Naturgemäß und infolge des respektvollen Blicks zurück auf die Herkunft tun sich manche (erfolgreiche) Familienunternehmen nicht leicht, ihr überliefertes Verhalten genügend und konstruktiv zu hinterfragen. Die wenigsten Traditionsunternehmen sind „early adopters“. Wenn aber dann die Erkenntnis nötiger Veränderungen einschlägt, holen die kurzen Entscheidungswege dank klarer Machtverhältnisse den Rückstand meist rasch wieder auf. Damit wird die besondere Fähigkeit von Familienunternehmen zur Wahrung des Bewährten und gleichzeitiger konsequenter Innovationskraft zum Wettbewerbsvorteil gegenüber Firmen in konstanter innerer Unruhe und Selbstsuche, da sie aus ihrer Werte-Stabilität heraus rasch und konsequent reagieren können.

Waren es nach dem 2. Weltkrieg und in der Phase des Wiederaufbaus die Tugenden des Machers, der aus dem wenig Vorhandenen etwas Gutes herstellen und verkaufen wollte, so darf zur Zeit des nachfolgenden Wirtschaftswunders die relative Positionierung zur wachsenden Konkurrenz als entscheidendes Merkmal für Wettbewerbsfähigkeit gelten. Besser zu sein als die Anderen, vergleichende Werbung und das Aufkommen von Alternativen für vormals meist konkurrenzlose Angebote, forcierten die Geschwindigkeit und förderten Skalendenken zur Marktbeherrschung. Zweifellos ein Tummelfeld des Verdrängungswettbewerbs mit quasi allen Mitteln. In dieser Zeit finden sich viele Wurzeln mutiger und danach erfolgreicher Familienunternehmen, deren Übergang auf die dritte oder vierte Generation heute ansteht oder vollzogen werden soll. Die Gründer waren entweder extrem innovativ und erreichten eine Alleinstellung oder waren sehr durchsetzungsstark und wenig zimperlich in der Erarbeitung ihrer Marktposition.

Vor dem Hintergrund des wachsenden Massenkonsums in den 1950er- und 1960er-Jahren des 20. Jahrhunderts ist es nicht überraschend, dass die 1970er- und 1980er-Jahre das Anderssein förderten. Gegenbewegungen oder Alternativen zur vorherrschenden Konsumgesellschaft und neue Lebensmodelle, das Hinterfragen bürgerlicher Gesellschaftsstrukturen und individuelle Befreiung förderten das kreative Denken. Das „Share-of-mind“-Modell und das Auffallen um jeden Preis begründeten die professionelle Marktbearbeitung durch Marketing und Kundenframing. Die Schnellen bekamen plötzlich immer mehr Chancen gegenüber den großen Firmen, was nicht zuletzt den Druck auf kotierte Unternehmens-Konglomerate verstärkte<sup>3</sup> und sich gleichzeitig die Attraktivität agiler mittelständischer Firmen wieder erhöhte.

---

<sup>3</sup>R. James Breiding diskutiert in „Swiss Made“ (<CitationRef CitationID=“CR5“ >2012</Citation Ref>) die Frage nach dem Rezept für die Langlebigkeit und den Erfolg von Unternehmen und stellt u. a. empirisch fest, dass wertorientierte Traditionsfirmen in privater Hand (und europäischer Prägung) deutlich länger durchhalten und auch wirtschaftlich stärker prosperieren als öffentlich kotierte Großkonzerne (angelsächsischer Identität) ohne wirkliche „Kümmerer“ in der Eignerschaft. Die Debatte „homo helveticus“ vs. „Davos Man“ als konkurrenzierende Konzepte lässt sich kontrovers und anregend führen und darf durchaus auch für den gesamten deutschsprachigen Raum gelten.

Erst mit dem Mauerfall Ende der 1980er-Jahre und der Öffnung der Märkte nach Osten entwickelte sich ein Bewusstsein für die Endlichkeit von Ressourcen. Die 1990er-Jahre standen in der Folge unter dem Stern der Nachhaltigkeit. Clevere Geschäftsleute konnten dank Label-Marketing und der Kraft von Fremdzertifikaten Preisprämien erheischen, bis die Kunden im Urwald inflationärer Nachhaltigkeitsinformation den Glauben an die Wirkung weitgehend verloren und Nachhaltigkeit zum Thema für Ideologen verkam, da das Nutzenversprechen schlicht unklar wurde und leider auch der Beweislast nicht genug standhielt.

Die zunehmend „flache Welt“ (Friedman, 2005) ab Mitte der 1990er-Jahre förderte gleichzeitig das grenzenlose Denken des „alles ist möglich“ mit einer niemals zuvor dagewesenen Verschuldung mit stark fremdkapitalisierten Unternehmen als Folge eines beinahe ungebremsten Optimismus in künftige Möglichkeiten. Ein weitverbreitetes technisches Managementverständnis angelsächsischer Prägung und der Glaube an große Hebel (Stichwort Long Term Capital Management) drängte die Attraktivität „gesunder“ und nach den Regeln des guten Kaufmanns geführter Familienunternehmen in den Hintergrund. Die Nutzung globaler Kompetenzen für Innovation und Wachstum, das aufkommende Internet und die folgende Datensucht und digitale Vernetzung starteten eine Komplexitätswelle, die zur Jahrtausendwende mit dem „Millenium-Bug“ einen Schuss vor den Bug erhielt. In der Folge eroberten Einfachheits-Experten wie Apple die Märkte. Gesellschaften, zumindest in der westlichen Welt, wurden sich bewusst, dass vieles auf dem Spiel stand und bewahrt werden wollte.

In der Folge dominierten Risikoaversion und Vorsicht sowie Wohlstandssicherung die gesellschaftliche Debatte, während die Finanzmärkte zunehmend losgelöst von Realwerten auf eine massive Finanzmarktkrise zusteuerten. Der parallele Technologieglaube förderte Angst vor zu viel Transparenz gleichermaßen und die aufkommende Robotisierung ließ zunehmend jenen Angeboten eine Preisprämie zukommen, die eine persönliche und emotionale Bindung zum Konsumenten bespielten. Heute darf durchaus davon ausgegangen werden, dass bereits vor Corona ein Trend zur Natürlichkeit und Ursprünglichkeit, sowie zum achtsamen Umgang miteinander die Generation „post-baby-boomer“ und die Millenials erfasst hat. Die Corona-Pandemie dürfte diesen Megatrend deutlich verschärfen und die nächste Geländekammer des gesunden Lebens als Wertigkeit noch rascher ansteuern, während gleichzeitig Berührungssängste mit technologischen Hilfsmitteln gesunken sind.

In diesem Umfeld verzeichnen Unternehmerforen und Managementschulen in den letzten Jahren einen regelrechten Boom hin zu Familienunternehmen und mittelständischen Firmen mit einer gesunden Kapitalbasis. Die unternehmerischen Tugenden dieser Betriebe sind in jüngster Zeit eindeutig wieder „en vogue“ geworden, was sich nicht zuletzt auch an den fast inflationären Netzwerk-Plattformen für Familienunternehmungen und KMUs zeigt. Es ist auch zu erwarten, dass sich die Position privater solider Firmen auf dem Markt nach Talenten weiter deutlich verbessert und sie vermehrt auf den Radar von entsprechenden Managerpersönlichkeiten kommen.

## 26.2.2 Werte-Relevanz

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Eigner und Fremdmanager in der Geschäftsführung eines Familienunternehmens ist eine grundsätzliche Abgleichung der Einschätzung dessen, was die soziale Wertigkeit von Angeboten und (Geschäfts-)Beziehungen in einer Gemeinschaft heute und morgen bestimmt, eine wichtige Basis. Dabei kommt zuerst der Aufmerksamkeit für das Vorhandene gerade in Familienunternehmen eine ganz besondere Bedeutung zu.

Private Unternehmen mit einer Familientradition konfrontieren diese Werte-Wellen in der Regel auf eine gelassene Weise. Der erfolgreiche Unternehmer und Markenspezialist Jean-Claude Biver lässt sich sinngemäß mit den Worten zitieren: „Das Problem mit den [fremden] Chefs ist, dass sie immer alles neu erfinden wollen. Dabei ist alles schon da. Man muss es nur zeitgemäß interpretieren.“ (Biver, 2017). Eine Haltung, die viele traditionsbewusste und starke Marken teilen. Stellvertretend hierzu Rossella Guasco, Designerin der ikonischen italienischen Automarke Maserati (in Familienbesitz 1914 bis 1993): „Wir suchen die Inspiration in der Vergangenheit. Heutiges Design, die Forschung und das Experimentieren helfen uns das Vergangene neu zu interpretieren und die Substanz neu zu erfinden.“ (Maserati, 2019) Auch der erfolgreiche Schweizer Schokoladenunternehmer Jürg Läderach lebte die traditionellen Werte und die Handschlag-Prinzipien seines Vaters und Firmengründers, um sie seinerseits weiterzugeben an die Nachfolgeneration: „Hauptmotivation und Erfolgsfaktor ist die Freude daran, etwas gemeinsam zu unternehmen. Treue und Glauben allen Partnern gegenüber, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit.“ (Tinner, 2010).

Als ehemaliger langjähriger Fremdgeschäftsführer eines Schweizer Familienunternehmens kann der Autor dem nur zustimmen. Gerade in Familienunternehmen sollten sich interne und von außen kommende Entscheidungsträger sehr bewusst zuerst und mit Respekt und Geduld mit dem auseinandersetzen, was bereits da ist (und was nicht). Das Erkennen dessen, wie sich diese „Assets“ für die weitere Entwicklung des Unternehmens und seiner Anspruchsgruppen einsetzen lassen, bildet dabei eine wichtige und substanzielle Basis.

Unabhängig davon, ob die Ausgangslage eine positive und vielversprechende ist, oder ob eine Krisenlage vorliegt, wird zudem die Herkunft mit all ihrer (Familien-)Tradition, ihren Geschichten und den entsprechenden Emotionen und Bildern in der Regel ein wichtiger Teil der zu gestaltenden Zukunft sein. Weiterentwicklung und „going concern“ sind in Familienfirmen meist deutlich schwerer erwartungsbelastet als in anderen Unternehmen, da die Erhaltung des im weitesten Sinn gefassten Erbes sich aus einem treuhänderischen Verständnis des Eigentums am Unternehmen alimentiert: Die aktuelle Generation sieht sich idealerweise in der Rolle oder gar Pflicht das Überlieferte möglichst gesund und prosperierend an die Nachfolgeneration zu übergeben. Der Wert „Familie“ wird dabei über das Konzept der Enkeltauglichkeit zum Nachhaltigkeitsgebot und -programm an sich und stellt so einen glaubwürdigen aber auch intrinsisch verpflichtenden Differenzierungsfaktor zu Publikumsgesellschaften dar.

Erschwerend kommt dazu, dass Familienunternehmen es Außenstehenden gegenüber nicht selten mit dem kleinen Prinzen von Saint-Exupéry halten: Das Wesentliche ist für

das Auge unsichtbar. Die Ergründung der wirklichen Macht- und Einflussverhältnisse innerhalb der Eigenerfamilie ist dann auch eine wesentliche Aufgabe der Fremdgeschäftsführung und für die Entscheidungsträger des Unternehmens. Der Wert eines frühen und regelmäßigen persönlichen Austauschs des Fremdgeschäftsführers mit ehemaligen, aktuellen und eventuell künftigen Eigentümern und gar operativ aktiven Familienmitgliedern kann nicht hoch genug angesetzt werden. Familienmitglieder werden nie normale Mitarbeitende sein, auch wenn dies immer wieder beteuert und gewünscht wird. Der alleinige Glaube des Fremdgeschäftsführers an das eigene Know-how und bisher erfolgversprechende Management-Praktiken, die in Corporate Ventures und börsenkotierten Unternehmen mit breitem Streubesitz oft zum Ziel geführt haben, scheitert in einem solchen Umfeld an der fehlenden Demut für die unterschweligen Sensibilitäten und Grundhaltungen der Eigenerfamilie. Das Konzept der „best practices“ wird dabei nicht selten den Umständen angemessenerer Maßnahmen Platz machen müssen.

---

### 26.3 Das gute Regiment

Der Begriff des „guten Regiments“ oder des „Buongoverno“ mag gerade in der aktuellen Ära moderner Führungstheorien und auf Selbstmotivierung abzielender und auf zum Beispiel holokratische Prozesse setzende Management-Praktiken etwas antiquiert daherkommen. Angesichts der Eigenheiten von Familienfirmen erscheint er als Debattenvehikel dennoch geeignet, wesentliche Besonderheiten der Führung in den besonderen Ökosystemen und Strukturen auch und gerade von Familienunternehmen herauszuarbeiten: Der Begriff des Regiments (lat. *regimen*: Lenkung, Herrschaft) impliziert die besonders ausgeprägte Möglichkeit faktischer informeller und/oder formeller Einflussnahme der Familie als Eigner.<sup>4</sup> Dieser Einfluss ist meist parallel durch traditionelle, personale, gesellschaftliche und natürlich finanzielle Mittel latent bzw. konkret spürbar. Die Familie und ihre Vertreter als letzte Instanz in der Firma diesseits und jenseits von formaljuristischer Macht wirken auf Fremdgeschäftsführer und andere Entscheidungsträger in der Regel weit ganzheitlicher und komplexer als in Organisationen, die sich im Wesentlichen auf rein juristische, regulatorische Governance abstützen.

Was in diesem Kontext als „gut“ gelten kann, damit die formelle und informelle Lenkung der privaten Firma die angestrebte Wirkung erzielt, ist stark durch Verhaltensweisen, Grundwerte und Selbstverständnis der Eigentümerschaft geprägt und es ist zu empfehlen, dass sich Fremdgeschäftsführer sehr intensiv mit den entsprechenden Strömungen und den moralischen und emotionalen Fixpunkten der Shareholder sowie der wesentlichen Stakeholder beschäftigen – sowohl vor als auch während ihrer Funktionsausübung. Was in einem Großkonzern als „gut“ gilt, muss in einem Familienunternehmen nicht ebenso taxiert werden.

---

<sup>4</sup>Klarheit über die Governance innerhalb der Familie ist hierzu wünschbar und idealerweise z. B. im Rahmen einer Familienverfassung in formeller Abgrenzung zur Firmen-Governance herzustellen.

Die Trennung von Kapital und Führung im Zuge der Institution einer nach innen und außen glaubhaften und wirksamen Fremdgeschäftsführung ist in der Regel mit vielen Emotionen verbunden (vgl. HCM International Ltd., 2018). Die Sensibilität der Protagonisten für die eigene(n) Rolle(n) und ihrer situativen und gruppenspezifischen Verortung, das Werteverständnis der jeweils anderen Seite und gegenseitiger Respekt im Umgang, erweisen sich als ebenso wichtige Voraussetzungen für eine wirksame, erfolgreiche Zusammenarbeit, wie die formal korrekte Einsetzung und Kontrolle der Funktionen. So mag der Fremdgeschäftsführer wohl mit dem ausdrücklichen Segen des Eigentümers seine Stelle antreten und entsprechend geliehene Macht erhalten. Die Emanzipation hin zu einer glaubhaften Funktionsausübung mit persönlichem Anspruch und Profil als „Herr und Knecht zugleich“ ist ein geduldiger und langwieriger Weg und nichts für Egomane (vgl. Siegl, 2018).

Die Rückbesinnung auf historische Kardinaltugenden guter Führung kann hierbei gerade in Familienunternehmen mit traditionell gewachsenen Verhaltensmustern hilfreiche Anhaltspunkte geben. Eigner und Familienbande einerseits und die von außen kommende operative „fremde“ Führungsperson andererseits stehen unter der besonderen Beobachtung durch Kunden, Partner, andere Stakeholder und insbesondere auch Mitarbeitende des Unternehmens und müssen sich hohen Erwartungen an ihre Vorbildfunktion stellen. Traditionelle Familienunternehmen pflegen zudem nicht selten einen überdurchschnittlichen Bezug zur Kultur und einem breiteren Selbstbild im gesellschaftlichen Engagement. Das Bewusstsein der treuhänderischen Verwaltung des anvertrauten Unternehmens bis zur allfälligen Weitergabe an die nachfolgende Generation fördert dabei eine gewisse Affinität zu einem größeren historischen Bogen und machen Familienunternehmer offen, wenn nicht gar verpflichtend, für eine gelehrsame Auseinandersetzung mit der eigenen (Familien-) Geschichte: Zukunft hat hier immer und in besonderem Masse Herkunft.

Die Legitimation der Rollen und die in die betroffenen Führungspersonen gesetzten fachlichen wie auch moralischen Ansprüche und Erwartungen wollen bedient werden. Da sich Familienfirmen nicht selten durch starke Charaktere und traditionelle Überzeugungen auszeichnen, steht das Bewusstsein für ureigene menschliche Tugenden bzw. der Umgang mit positiven und negativen Persönlichkeitsmerkmalen von Entscheidungsträgern besonders im Fokus: Die Gestaltung einer erfolgreichen Fremdgeschäftsführung ist anspruchsvolle ständige Arbeit beider Seiten an und mit sich selbst. Das Zulassen-Können stellt dabei für den Eigner eine größere als in der Regel zugegebene Herausforderung dar, da er sein Eigentum quasi „zur Nutzung in fremde Hände gibt“. Seitens des externen Managers wiederum liegt die Kunst in der Findung der richtigen Balance zwischen den eigenen Überzeugungen und dem Respekt vor dem Auftrag, der sich im Spannungsfeld zwischen dem Wünschbaren und Machbaren im Rahmen einer langfristigen Perspektive bewegt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Der Autor empfiehlt hierzu einen pragmatischen inneren Kompass nach dem 80/20 Prinzip. 8 von 10 der Entscheidungen über (wirklich) wichtige Dinge sollte der Fremdgeschäftsführer im Einklang mit dem Eigner fällen können. Bei zwei Entscheidungen kann ein Kompromiss eingegangen und

Ganz im Sinne der Bedeutung von Artefakten für eine wortwörtlich „vorbildliche“ Führung und mit Blick auf die wertvolle Rolle von Symbolik und Ritualen in Organisationen, lädt das Freskenbild zur politischen Ethik der Allegorie des „Buongoverno“ von Ambrogio Lorenzetti im Palazzo Pubblico in Siena aus dem 14. Jahrhundert im übertragenen Sinn auch zur Auseinandersetzung im unternehmerischen Kontext ein. Es kann als Gedankenmodell wertvolle Dienste erweisen zur Strukturierung der vielfältigen Schattierungen im (Macht-) Verhältnis zwischen Inhaber und Fremdgeschäftsführer und als Orientierungskarte zur Verortung zwischenmenschlicher Risiken und Chancen. Die Erkenntnisse können auch bereits vor der Zusammenarbeit im Rahmen der Rekrutierung der „richtigen“ Fremdgeschäftsführer wertvolle Hinweise für die Kandidatensichtung und danach für das Onboarding geben.

Der Rückgriff auf ein bald 700-jähriges Konzept mit politischem Hintergrund steht dabei für die Zeitlosigkeit legitimer Ansprüche an Führungspersonen unabhängig davon, ob diese ein Staatsgebilde oder eine Firma leiten. Zudem widersteht eine solche Referenzierung auf einen kulturellen Werte-Bogen den wechselnden Moden von Lehrmeinungen an Managementschulen und klinischen „best practice“-Beratungskonzepten, die gerade in Unternehmensfamilien ohnehin nicht selten einen schweren Stand haben. Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen wird so nicht als rein technische Disziplin verstanden, sondern als eine besondere Kunst, welche die Vielfalt und Diversität einer Gruppe von Persönlichkeiten mit vielschichtiger Entscheidungsmacht hinter ein – in der Eigentümerstrategie idealerweise vorgegebenes – gemeinsames Ziel zu vereinen weiß.

---

## 26.4 Das Fresko des „Buongoverno“ in Siena<sup>6</sup>

Das berühmte Fresko des „Buongoverno“ in der Sala della Pace des Palazzo Pubblico von Siena propagiert den Sollzustand einer Gesellschaft (vgl. Reinhart, 2020), die dank guter Herrschaft prosperiert und mächtig ihre Errungenschaften sichert und entwickelt. Das Freskenbild trennt Gut und Böse „fein säuberlich“ und bespielt damit das moralische Empfinden. Zusammen mit der Darstellung der segensreichen Auswirkungen des guten Regiments vermittelt es „Zuversicht, dass der Mensch kraft seiner Vernunft auf der Grundlage umfassender Gerechtigkeit eine [Lebens-]Ordnung schaffen kann, die allen die Chance bietet, sich in Frieden und Harmonie mit ihren Mitmenschen zu entfalten und zu verwirklichen.“ (ebd.) Dort wo diese „heilige“ Tugendhaftigkeit regiere, möge sich Einig-

---

Meinungsdivergenz akzeptiert werden. Maximal ein wichtiges Thema kann allenfalls noch zusätzlich in der Schwebe sein. Verschlechtert sich die Relation sollte sachlich über eine Trennung nachgedacht werden. Entscheidend ist, dass beide Seiten nach außen hinter allen einmal getroffenen Beschlüssen stehen.

<sup>6</sup>Für eine eingehende, kulturgeschichtliche Würdigung des Kunstwerks ist hier nicht der Platz. Die entsprechende Literatur ist vielfältig. Quellenempfehlungen des Autors hierzu sind am Ende des Textes zusammengefasst (siehe Art in Tuscany, 2020).

keit vielseitiger Seelen einstellen.<sup>7</sup> Das Kunstwerk gilt als Meilenstein der politischen Ideengeschichte der beginnenden italienischen Renaissance. Es hält sich in Spannung zum gegenüberliegenden Fresko der Darstellung der Auswirkungen eines schlechten Regiments, das Hunger und Elend über die Gemeinschaft bringt. Der herrschende Fürst ist angewiesen sich an tradierten und bewährten normativen Verhaltensweisen auszurichten, um die angestrebte (nachhaltige!) Prosperität in seinem Wirkungskreis zu erzielen (für eine übersichtliche Kommentierung der Bildelemente auf Italienisch siehe *L'allegoria del buon governo di ambrogio lorenzetti*, o. J.).

Grundlage für eine nachhaltig gute Führung sind die moralischen Qualitäten der Mächtigen, die sich im weltlichen Leben zuerst ausbilden und dann einer Bewährung unterziehen müssen.<sup>8</sup> Mit diesem Gebot zur Arbeit der Mächtigen an sich selbst nimmt Lorenzetti vorweg, was (erst) gegen Ende des 20. Jahrhunderts an Universitäten und Management Schulen in „Ethik-Seminaren“ wieder an Beliebtheit in der Ausbildung von Leaders in Wirtschaft und Politik gewonnen hat. Die Rückbesinnung auf Verantwortung, Anstand, Würde und Respekt in der Führung im Allgemeinen lässt sich vor allem für Unternehmen mit hoher Machtkonzentration der Eigner, wie sie in Familienunternehmen in der Regel gilt, im Besonderen ebenfalls gut thematisieren. Die moralische Latte bei Familienunternehmen liegt in der Regel deutlich höher als bei anderen Firmen, da die Verantwortlichen bekannt und greifbar sind.

Das Bild lässt sich grob in drei Ebenen unterteilen. Eine mittlere Ebene, eine untere und eine obere. Die Ebenen und die jeweils dargestellten allegorischen Personen stehen sowohl horizontal als auch vertikal in einer strikten Beziehung zueinander. Die mittlere Ebene stellt die Amtsträger bzw. die Führungsebene dar. Hier vereinen sich operative Themen der Geschäftsführung, die sich mit etwas Kreativität sehr gut mit dem Begriff des *Leaderships* zusammenfassen lassen. Die untere Ebene zeigt das Bürgertum oder im weitesten Sinn das Volk. Auf das Unternehmen übertragen sind dies die Mitarbeitenden und Stakeholder. Die obere Ebene ist hier als göttliche Sphäre dargestellt und lässt sich mit übergeordneten, ethischen oder metaphysischen Prinzipien von universeller Bedeutung übersetzen (siehe Abb. 26.1).

---

<sup>7</sup>Album Siena Ambrogio Lorenzetti, *Allegoria del Buon Governo*. (1338–1339), Sala dei Nove, Palazzo Pubblico, Siena: „Questa santa virtù, là dove regge, induce ad unità li animi molti, e questi, a cciò ricolti, un ben comun per lor signor si fanno, lo qual, per governar suo stato, elegge di non tener giamma' gli occhi rivolti da lo splendor de' volti de le virtù che 'ntorno a llui si stanno. Per questo con triunfo a llui si danno censi, tributi e signorie di terre, per questo senza guerre séguita poi ogni civile effetto, utile, necessario e di diletto“. (Siena Toscana, 2020)

<sup>8</sup>Das Argument mag angesichts des derzeit aufkommenden Populismus und der Entfremdung der Politik in bi-partisanen Strukturen aktuell besonders debattiert werden. Der Fokus des hier vorliegenden Führungsverständnisses liegt auf der langfristig die gesellschaftliche und wirtschaftliche Prosperität anstrebenden Wirkung von willentlicher integrativer Führung einer Gemeinschaft als Ganzes. Im Gegensatz dazu steht die Interessenbedienung von „factions“, die in der Logik nicht das nachhaltig gemeinsame Wohl bespielt sondern Spaltung sucht und allein für sich kurzfristig ausnutzt.



**Abb. 26.1** Das berühmte Fresko des „Buongoverno“ in der Sala della Pace des Palazzo Pubblico von Siena

### 26.4.1 Management-Ebene

In mittlerer Höhe des Bildes und prominent flankiert von sechs weiblich (!) dargestellten Tugenden thront der Fürst in der Mitte auf einer Bank sitzend als größte Gestalt im Bild. Die Machtinsignien des Herrschers Krone, Zepter und Schild symbolisieren das Hoheitsrecht der weltlichen Macht und die Wehrhaftigkeit dieses Recht gegen illegitime Kräfte zu verteidigen. Die würdige und moderat prunkvolle Kleidung setzt ihn optisch ab von allen anderen Personen auf dem Bild. Der Bart mag Zeichen sein für ein gewisses Alter, Erfahrung und die Kraft der Lebensweisheit. Die Tugenden sitzen wie der leicht erhöht und auf einem Lehnstuhl platzierte Fürst auf einem noblen Tuch, das die gesamte Bank überdeckt und dadurch die Gruppe zu einer Einheit zusammenfügt.

Die sechs Tugenden von rechts nach links sind die *Gerechtigkeit* (Justitia) mit Schwert und abgesetzter Krone zum Zeichen der Verteidigung des Rechts mit Würde. Neben ihr die *Zurückhaltung* oder Mäßigung (Temperantia) mit Sanduhr zur Mahnung zur Gelassenheit und Überleghheit. Direkt rechts des Fürsten nimmt die *Großmut* oder die Großzügigkeit Platz (Magnanimitas), deren volle Schüsseln auf dem Schoss und in ihrer rechten Hand die Darreichung von Nahrung suggerieren und als Zeichen zum Teilen interpretiert werden können. Links neben dem Fürsten sitzt die *Weisheit* oder Vorsicht (Prudentia), die den Herrscher mit dem Fingerzeig auf die Schrift zur gebildeten Meinung (neudeutsch: „educated decision“) ermahnt. Die *Stärke* oder auch Tapferkeit und Mut (Fortitudo) in schwarzer Rüstung hält ein Zepter in der Rechten als Symbol des legitimen Gewaltmonopols über die gleich darunter platzierten Ritter der Armee. Ganz links und in deutlich entspannter Hal-

tung sitzt, ja liegt schon fast, die Pax bzw. der *Friede* in unschuldigem Weiß auf einem luxuriösen Kissen, dass die Wertigkeit dieses Zustands unterstreicht, während es gleichzeitig eine darunterliegende Rüstung verdeckt als Zeichen der Wehrhaftigkeit. In der linken Hand der Pax mahnt der prominent sichtbare Palmölzweig zu Friedensförderung als Auftrag.

Auf gleicher Ebene links auf einem ebenfalls mit nobleem Tuch verhüllten Stuhl und gut gekleidet sitzt bewusst etwas abgesetzt und unabhängig von dieser Gruppe die Tugend der Gerechtigkeit und verrichtet ihr abgewogenes Werk der Richtung durch Bestrafung (links) und Belohnung (rechts). Die Tatsache, dass die Gerechtigkeit auf gleicher Ebene zweimal dargestellt ist, zeigt auf, dass sie als wichtigste Tugend unabhängig vom Zusammenspiel der Gruppe auf der Bank eine besondere Rolle für die Mächtigen spielt. Dies mag eine Anspielung darauf sein, dass Gerechtigkeit nicht mit Gleichheit verwechselt werden soll und damit das Leistungsprinzip durchaus ein intrinsischer Bestandteil des Gemeinwesens ist.

### 26.4.2 Mitarbeiter-Ebene

Ganz links auf der unteren Ebenen direkt unter der Gerechtigkeit sitzt auf einem Stuhl die *Eintracht* (Concordia) via deren (vor dem Gesetz) „gleichmachenden Hobel“ auf dem Schoss sich zwei Seilstränge aus der Waage der Gerechtigkeit zu einem Seil zusammendrehen. Das Seil wiederum reicht hinüber durch das Volk (damals nur die Bürger Sienas), das seinerseits „an einem Seil zieht“ und bewusst mehrheitlich in die gleiche Richtung schaut und zum Teil gar auch auf den Fürsten. Der Historie verbunden steht das Volk auf gleicher Ebene wie die spielenden *Romulus und Remus* und deren fürsorgliche Wöflin, die, direkt unter dem Fürst platziert, die Bedeutung der Geschichte und Kulturleistung Roms als aspirative Orientierungsgröße und gesellschaftlicher Anspruch zur Gemeinschaftsbildung hervorheben („von den Besten lernen“). Ebenso lassen sich ein Bezug zur Herkunft und eine damit verbundene Tradition und Bodenhaftung als Aspekte in dieses Allegorie-Element hineininterpretieren, die das überlieferte Selbstbild der Eigner und ihre Legitimation qua Abstammung insuieren.

Die helmlosen Soldatenführer aus dem Volk zur Rechten neben einer angedeuteten wehrhaften und stolzen Stadtmauer mit Turm richten ihren Blick auf den Fürsten zum Erhalt ihrer Befehle. Die Armee neben den leicht erhöht platzierten Rittern zeigt sich in voller Rüstung bereit für den Kampf und eine Gruppe von Gefangenen ganz rechts lässt aktive Einflussnahme und konkrete Erfolge erkennen.

Die leere Fläche darunter im Freskenbild ist leider Opfer der Zeit geworden. Es wird vermutet, dass sich hier eine allegorische Darstellung der *Freiheit* (Libertas) verbirgt (vgl. Riklin, 1986), für welche sich die gesamte Gemeinschaft engagiert und als höchstes Gut gegenüber dem Einfluss von Dritten anstrebt.

### 26.4.3 Inspirations-Ebene

Es ist wenig verwunderlich, dass Ambrogio Lorenzetti im Jahre 1339 in der Renaissance sein Freskenbild des Guten Regiments nicht allein auf weltliche Themen abstützte, war

doch die Legitimation weltlicher Herrscher damals noch stark göttlich geprägt und die Emanzipation weltlicher Fürsten von Kirche und Papst, die durch den aufkommenden Humanismus neue Referenzpunkte fördern sollte, stand erst am Anfang eines langwierigen und umkämpften Prozesses, der im Wesentlichen erst mit der Aufklärung ein Ende nehmen sollte. Was bleibt ist die Erkenntnis, dass Macht von jeher einer wie auch immer hergeleiteten Legitimierung bedurfte, wenn sie sich nachhaltig Gefolgschaft sichern wollte.

Die obere Bildebene unterstellt deshalb den Fürsten als weltlichen Herrscher drei göttlichen Tugenden, die direkt über ihm schweben. Unmittelbar über dem Kopf des Fürsten mahnt die *Barmherzigkeit* (Caritas) zum sorgsamem Umgang mit der Macht zugunsten der Schwachen, während die *Hoffnung* (Spes) links und der *Glaube* (Fides) rechts dem Herrscher Zuversicht und Kraft geben. Ganz links über der Gerechtigkeit wirkt die *Weisheit* (Sapientia) der göttlichen Eingebung bei der Richtung.

---

## 26.5 Führung in Familienunternehmen

Es ist davon auszugehen, dass sich Eigner und Fremdgeschäftsführer in der Regel kaum von solch einer philosophischen Seite her einer möglichen Zusammenarbeit annähern. Zumeist dürfte das konkrete Bedürfnis nach Ergänzung fehlender (Fach-)Kompetenzen bzw. die Erkenntnis eines wichtigen Ressourcen- oder Know-how-Mangels seitens der Eigner für das Unternehmen den Ausschlag geben. Die Kooperation ist mit anderen Worten utilitaristisch begründet. Die Eigner holen sich quasi ein Werkzeug ins Haus in Form eines erfahrenden Geschäftsleiters. Entsprechend sind meist auch die Suchmandate und die Stellenprofile ausgeschrieben, deren Fokus weitestgehend auf fachliche Erfahrungen und übliche Führungskompetenzen abstellt, die sich externe Geschäftsleiter zumeist im „Corporate“-Umfeld von Nicht-Familienunternehmen geholt haben.

In der hier vertretenden Auffassung ist ein solch reiner nutzenorientierter Ansatz nicht fertig gedacht und unzureichend, da er die Spielregeln der Unternehmensführung von Publikumsgesellschaften auf Familienunternehmen undifferenziert anwendet und die unweigerlichen Eigenheiten von Familienfirmen nicht genügend berücksichtigt. Ein „marktübliches“ Vorgehen unterschätzt die Tatsache, dass in einem Familienunternehmen gewisse Dinge oder Werte beinahe „unverrückbaren Bestand“ haben, während sich in anderen Unternehmen über die Zeit Aktionariat und Aufsichts- sowie Führungsgremien laufend erneuern. Im Familienunternehmen gehen die „Kümmerer“ nicht weg und die personifizierte Verantwortung, die in Aktiengesellschaften mit breitem Streubesitz oft zu wenig greifbar ist, kann im Extremfall im Familienbetrieb zur Belastung werden. Der Umgang mit dem unternehmerischen Erbe der vorherigen Generationen, insbesondere mit dem oft übergroßen Bild des Firmen-Gründers, will differenziert werden. Ein Zusammenkommen von Eigner und Fremdgeschäftsführung sollte deshalb vorzeitig die grundlegenden Werte und Tugenden im Familienunternehmen bespielen, um das relevante Potenzial zu bedienen. Mit Konfuzius gesprochen macht es wenig Sinn, sich über Details zu streiten, wenn über das Grundsätzliche keine Einigung besteht.

Es besteht kein Zweifel, dass dieser Findungs- und Zusammenwirkungsprozess äußerst anspruchsvoll ist. Man mag sogar davon ausgehen, dass die Chance besteht, dass es gelingt, grundsätzlich kleiner als die Aussicht erfolgreich zusammenzufinden. Je nach Ausgangslage steht die Beziehung bereits vom ersten Tag an unter dem besonderen Druck, schon kurzfristig und unmittelbar wirksam zu sein und konkrete Ergebnisse zu liefern. Schließlich hat man den Fremdgeschäftsführer beispielsweise ja geholt, weil sich die Eigner nicht an die Herausforderungen wagen oder die Einsicht besteht, dass eine entsprechende Kompetenz fehlt und das Nötige nun vom externen Chef erwartet werden darf. Es kann auch durchaus sein, dass sich die Familie in Anbetracht anstehender Schwierigkeiten und aus Reputationsgründen vordergründig nur aus der Schusslinie nehmen will, aber gedenkt, hinter einer auswechselbaren Galionsfigur an der Front weiterhin operativ stark Einfluss zu nehmen. Es ist dringend zu empfehlen, die entsprechenden Konstellationen bereits in der Anbahnung der Beziehung zu klären und bewusst zu machen. Nur so findet sich gemeinsamer Boden und Rollenklarheit. Wie auch immer. Der Grad der Geduld mit dem Fremdgeschäftsführer (und auch umgekehrt) richtet sich sowohl nach dessen Wirksamkeit die gewünschten Resultate abzuliefern, wie auch nach der Resilienz der emotionalen Beziehung zwischen den Protagonisten. „Geholt werden Manager wegen ihrer Kompetenz, gefeuert, weil die Chemie nicht stimmt.“ (Bernau, 2021)

Die persönliche Auseinandersetzung mit den im „Buongoverno“ dargestellten Tugenden ist sowohl für die Eigner(-familie) als auch für den künftigen oder bereits im Amt stehenden Fremdgeschäftsführer ein wertvoller Spiegel, um die eigenen Haltungen und Befindlichkeiten zu den insinuierten Themenkreisen guter Führung zu besprechen. Eine schonungslose Erarbeitung der eigenen Position zu den dargestellten Erwartungen und das Herausfinden möglicher Differenzen sowie die Priorisierung gewisser Interpretationen fördern die (allenfalls anspruchsvolle und emotionale) Wahrnehmung des Selbstbilds für einen selbstbewussten, fruchtbaren und konstruktiven Austausch. Dabei gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur ein sinnvoll und passend.

Im Anhang 1 in Abb. 26.2 zu diesem Text findet sich eine praktische, einfache Checkliste, die eine strukturierte Auseinandersetzung mit den Themenkreisen erleichtern kann. Sie erlaubt es, die relative Bedeutung und Gewichtung gewisser Persönlichkeitsmerkmale für sich selbst und in der Erwartung an die andere Seite herauszuarbeiten und allfällige substanzielle Differenzen in der Diskussion zu priorisieren.

### 26.5.1 Sich ins Bild setzen

Zweifellos bergen die Fragen „Wo würden sie sich auf diesem Bild platzieren und warum?“ sowie „Welche Merkmale der hier dargestellten Tugenden haben für sie Bedeutung und weshalb?“ ein großes Potenzial zur Förderung des gemeinsamen Verständnisses für und übereinander. Die so angestoßene Diskussion bespielt auf eine strukturierte Weise verschiedene Themen ausgehend von Grundüberzeugungen über persönliche Vorlieben zu Risikoneigungen, Führungsverhalten oder Ergebnisorientierung und so weiter.

Checkliste Tugend-Matching				Bereitschaft	Wille	Fähigkeit	Möglichkeit	TOTAL	Differenz
Tugendbegriff	Interpretation	Perspektive	Gewicht 1 (unwichtig) - 3 (wichtig)*	Bewertung 1 (nicht vorhanden) bis 10 (voll ausgeprägt) ohne 7**					
Glaube	Sinnstreben, innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Demut, Spiritualität	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Hoffnung	Positive Grundhaltung zum Leben, Optimismus, Denken in Chancen, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in das Team, Innovationskraft	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Barmherzigkeit	Fehlertoleranz, Akzeptanz von Schwächen, Sozialkompetenz, Verantwortung gegenüber Schwächeren, Hilfsbereitschaft, Nachsichtigkeit	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Gerechtigkeit	Regelbasiertes Handeln, Disziplin, Chancengleichheit, Konsequenz, meritokratisches Handeln, Augenmass	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Mäßigung	Fähigkeit zur Selbstkontrolle, emotionale Ausgeglichenheit, Bodenhaftung auch im Erfolg, Nachhaltigkeitsdenken, Sorgsamkeit im Umgang mit Ressourcen	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Grossmut	Grosszügigkeit im Denken und Handeln, Investitionsneigung, Vertrauen, Unterstützung, Vorleistungswille	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Weisheit	Herkunftsbewusstsein, Allgemeinbildung, Langfristiges Denken, Traditionsbewusstsein, Beratungsoffenheit, Netzwerkfähigkeit, Diversität	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Stärke	Durchsetzungskraft, Entscheidungsfreude, mentale und physische Resilienz, Durchhaltewillen, Fähigkeit zur Selbstkritik, Risikoneigung, Macherqualitäten	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Friede	Toleranz, Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Lösungsorientierung	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
Eintracht	Ziel- und Lösungsorientierung, Harmoniebedarf, Kulturbewusstheit, Offenheit zur Kommunikation, Teamdenken	Eigner						0	0
		Fremdgeschäftsführer						0	
TOTAL		Eigner		0	0	0	0	0	0
		Fremdgeschäftsführer		0	0	0	0	0	
Differenz				0	0	0	0	0	
*Gewichtung		Wie wichtig sind diese Tugenden für Sie und welche Bedeutung glauben Sie muss die andere Partei diesen Tugenden bei? Skala 1 (unwichtig) - 3 (wichtig)							
**Bewertung		Wie hoch bewerten Sie ihre Weisheit und die der anderen Partei? Skala 1 (nicht vorhanden) - 10 (stark ausgeprägt) ohne 7							

© Ralph Siegl, Experts for Leaders AG, 2020

**Abb. 26.2** Checkliste Tugend-Matching

Dabei sind die Sicht des Eigners und die Perspektive des Fremdgeschäftsführers offen auf den Tisch zu legen, um eine gute Basis und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Es gilt nebst dem Sinn und Zweck der Zusammenarbeit zu klären, welche Ziele die Kooperation mit welchen Prioritäten erreichen soll und wie Erfolg gemessen wird. Eine frühe und offene Auseinandersetzung mit den gelebten oder angestrebten Werten und Tugenden der Firmenkultur verringert das Risiko, dass sich später Spannungen bei der Zielerfolgung ergeben.

Der Leser mag sich hier Gedanken dazu machen, wo auf dem Bild und mit welcher besonderen Tugend-Betonung er oder sie sich als Eigner oder als Fremdgeschäftsführer platzieren würde. Je nach Positionierung laufen in der Folge die Gespräche anders und mit unterschiedlichen Gewichtungen. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass sowohl familiäre Eigentümer und weitere Mitglieder der Familie einerseits als auch der Fremdgeschäftsführer andererseits sich über ihre verschiedenen Rollen im Unternehmen Klarheit verschaffen *müssen*. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in der Regel mehrere Rollen auszufüllen gibt, die je nach Kontext und Anspruchsgruppe variieren. So ist beispielsweise die Frage zu klären, wer das Unternehmen wo nach innen und außen wie ver-

tritt und wer mit wem wann worüber verbindlich kommuniziert. Das eigene „Profiling“ anhand der allegorisch dargestellten Tugenden des Freskos liefert ein hilfreiches Bild zur Selbstreflexion.

Zur Strukturierung des Prozesses bietet sich der „Golden Circle“ von Simon Sinek (2011) an, dem amerikanischen Managementberater mit Kultstatus in den letzten rund zehn Jahren. Sinek hat die Sinnfrage an den Anfang jeglicher unternehmerischer Selbstfindung gestellt und damit einen Nerv der vor allem jüngeren Generation von Arbeitnehmern, Unternehmern und Führungskräften getroffen, wie kaum ein Zweiter. Ausgehend vom Wofür<sup>9</sup> (Why), dreht er den bis dazumal vorherrschenden ersten Blick auf das Was (What) um und entwickelt unternehmerische Handlungsweisen (How) nicht vom Offensichtlichen her, sondern vom übergeordneten Zweck und Sinn der organisierten gemeinsamen Tätigkeit im Unternehmen. Ganz besonders als Fremdgeschäftsführer lohnt es sich, diesen Prozess zu verfolgen und sich über das gemeinsame Sinnbild mit dem Eigner abzustimmen.

### 26.5.2 Klärung des Wofür

Je nach Anlass zur Besetzung einer Geschäftsführung sind seitens des Eigners und des Kandidaten der Sinn und Zweck der Aufgabe unterschiedlich motiviert. So lassen sich interne und externe Motivationen definieren, die es zu identifizieren gilt. Die Schaffung einer neutralen Funktion, beispielsweise zur Verbesserung der Kommunikation und Meinungsbildung innerhalb der Entscheidungsträger der Familie, sei es auf der Stufe des Verwaltungsrats (extern besetztes Präsidium) oder auf der Ebene der operativen Führung (CEO), bedingt andere Kompetenzen als die Anstellung eines Fachexperten zur Weiterentwicklung des Unternehmens mangels entsprechender Substanz innerhalb der Familie. Dabei gilt es auch, den voraussichtlichen Zeitrahmen für die Kooperation abzustecken.

Das Fresko zeigt in dieser Hinsicht den Auftrag an den Fürsten eindeutig auf und verbindet seine Legitimation mit der Gewährleistung von Wohlstand und Gedeihen der Gemeinschaft. Im übertragenen Sinn kann dies beispielsweise im Falle eines Interregnums in einem Familienunternehmen heißen, dass der Fortbestand des Familienunternehmens langfristig sichergestellt werden soll und die Rolle des Fremdgeschäftsführers absehbar endlich sein wird.

### 26.5.3 Definition des Was

Mit Blick auf das gemeinsame Ziel muss geklärt werden, was am Ende der Zusammenarbeit oder anlässlich definierter Entwicklungsschritte für ein Ergebnis erbracht sein soll

---

<sup>9</sup>Aus eigener Erfahrung ist zu empfehlen, das englische „Why“ nicht mit „Warum“ zu übersetzen, da dies meist defensive Antworten provoziert. Die Frage nach dem „Wofür“ oder „Wozu“ erlaubt eine deutliche prospektivere und konstruktivere Antwort.

und wie dies zu messen ist. Der Auftrag zum organisatorischen Total-Umbau eines Familienunternehmens aus Gründen der Erneuerung oder einer kostenbedingten Restrukturierung ist nicht der gleiche wie die Bildung einer neuen Marke und eine entsprechende Ausrichtung des Unternehmens zur Steigerung des Markenwerts der Firma. Entsprechend liegt der Fokus einer Kooperation entweder auf prozeduralen Aspekten und Effizienzthemen oder auf gestalterischen Front-end-Aufgaben mit breiterer Außenwirkung.

Auch hierzu liefert Lorenzetti Anhaltspunkte für den Auftrag. So stellt beispielsweise die Wehrhaftigkeit – oder unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit – in Form der abgebildeten Soldaten und Ritter (bzw. und zugegebenerweise etwas martialisch; die Verkaufsmannschaft) eine prioritäre Tätigkeit dar. Des Weiteren lässt sich im Volk, das „an einem Seil zieht“ eine funktionierende Belegschaft im Unternehmen herauslesen, die durch die Verantwortlichen durch gerechte und nach Eintracht strebende Führung gepflegt und entwickelt werden soll, damit die (wirtschaftlichen) Ziele erreicht werden können.

#### **26.5.4 Verstehen des Wie**

Der zentralste Aspekt für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Führung von Familienunternehmen ist jedoch das Verständnis in Bezug auf Verhaltensweisen, die firmenkulturelle und meist traditionelle Wurzeln haben. Soll die bisherige Politik weitergeführt werden oder darf, bzw. muss der Umgang sogar angepasst werden? Wo liegen die Grenzen? Es kommt nicht von ungefähr, dass in klassischen Eignerstrategiepapieren von Familienunternehmen die qualitative Seite meist recht grundsätzlich und allgemein gehalten ist und auf Stufe der Unternehmensstrategie dann keine oder kaum konkrete Umsetzungsmaßnahmen definiert sind.

In Familienunternehmen „hat Eigentum ein Gesicht“ (Siegl zit. in Gloger, 2018). Es ist somit wenig erfolgversprechend, wenn Erfolg mit verbrannter Erde erkaufte wird. Die Eigner müssen und wollen in der Regel auch hinter dem Ergebnis ihres unternehmerischen Wirkens stehen können – als Persönlichkeiten mit einem erkennbaren Werteverständnis und Selbstbild. Sie möchten zurecht ihre moralische Reputation nach außen pflegen, wengleich dies meist nicht immer offen zugegeben wird. Fremdgeschäftsführer sind sehr gut beraten, wenn sie besonders hierzu eine hohe Sensibilität entwickeln und das Auge für „appropriate practices“ schärfen und nicht auf Mittel zurückgreifen, die das Potenzial haben, Firmenkultur und Familientraditionen zu unterlaufen.

Dabei ist es nicht zielführend, alle allegorisch aufgeführten Tugenden des „Buongoverno“ wörtlich für sich absolut zu applizieren. Die Kunst der Reflexion besteht vielmehr darin, sich zu den Vorgaben Gedanken zu machen, sich zu positionieren und ihre relative Intensität für das eigene Verhalten vor Augen zu führen. Auch hier gilt, sich primär der Stärkung der eigenen Stärken zu widmen, als allfällige Unzulänglichkeiten auszumerzen. Allein zu wissen und zu akzeptieren, welche Aspekte eher schwächer ausgeprägt sind, fördert eine positive Entwicklung.

## 26.6 Lehren für die Fremdgeschäftsführung

Über die mit dem deutschen Begriff „Fremdgeschäftsführung“ konnotierte Botschaft und die begriffliche Angemessenheit ließe sich intensiv debattieren. Wohl eher auf den Punkt bringt es die englische Bezeichnung des „independent“ CEOs, die das Gewicht mehr auf den Wert der unbelasteten Meinung und den unvoreingenommenen Impuls des externen Managers legt. Fakt ist, dass der „fremde“ Geschäftsführer seine Autorität meist erst nach einer gewissen Zeit und schrittweise eigenständig legitimieren kann. Es ist erfahrungsgemäß mit mindestens einem Jahr zu rechnen, bis die vom Eigner „geliebte Macht“ glaubhaft in den Hintergrund tritt. Die Betonung des „Fremden“ provoziert eine Aufforderung an die Beteiligten zur Formulierung einer gemeinsamen Geschichte, um diesen Prozess zu unterstützen. Auch wenn sich über Erfolg und Sympathien mit der Zeit eine positive Nähe der Parteien zueinander einstellt, sollte hier Nüchternheit gepflegt werden: Das Fremde bleibt in Bezug auf die Eignerfamilie immer fremd, auch wenn es sich nach einer Weile vertrauter Zusammenarbeit kaum noch so anfühlen mag. Im Unternehmen kann dabei dennoch aus dem anfänglich Fremden ein Beheimateter werden: „Heimat muss gewonnen und herbeierzählt werden. Erst das Erzählen, Erfinden und Entwerfen von Lebensläufen bildet eine Identitätsstruktur heraus.“ (Dean, 2015)

Es gibt vielfältige Gründe zur Berufung eines Fremdgeschäftsführers in ein Familienunternehmen: Das objektive Fehlen operativ handlungsfähiger Nachkommen aus der Familie zum gegebenen Zeitpunkt (Interregnum), die Notwendigkeit zur Integration von fehlendem Know-how (Fachführung) oder eine unzureichende Nachfolgeplanung oder Spannungen innerhalb der Familie (Delegation) sind gängige Gründe. Auch hier erweist sich ein Rückblick auf Ereignisse im Trecento Italiens als wertvoll.

Der Aufstieg von Pisa mag hier als Beispiel dienen, als die boomende Wirtschaft und ein starkes Bevölkerungswachstum gegen Ende des 12. Jahrhunderts nicht nur den prunkvollen Bau des Doms und des berühmten Glockenturms ermöglichten. Gleichzeitig mit der prosperierenden Entwicklung Pisas stiegen Konflikte unter den regierenden Adligen und der Haussegen der Stadt lag über rund hundert Jahre lang „schief“, ironischerweise symbolisiert durch den sich auf sumpfigem Grund erstellten, sich bereits früh nach der Erbauung absenkenden, Glockenturm. Zur Lösung der Spannungen in der Kommune setzte sich die Erkenntnis durch, externe Persönlichkeiten zur Führung der Republik und als unvoreingenommene Schiedsrichter zu berufen („podestà“). Das Misstrauen gegenüber solcher Auswärtiger war groß und deren Amtszeit deshalb nur auf ein Jahr oder gar nur sechs Monate angesetzt. Dazu waren ein guter Leumund des Kandidaten, eine vorzügliche Ausbildung und seine familiäre Herkunft von großer Bedeutung. Letztere nicht selten abgeleitet aus den Wesenszügen seiner Vorfahren und deren Familientradition (vgl. Reinhart, 2020).

Übertragen auf die heutige Zeit mag dieses geschichtliche Beispiel im mitteleuropäischen Kontext etwas nachdenklich stimmen. Haben doch nachgerade Amtszeitbeschränkungen und Gewährleistungsaufgaben für oberste Entscheidungsträger in börsen-

kotierten Firmen im Zuge der Finanzkrise seit den 2010er-Jahren Hochkonjunktur. Das Beispiel von Pisa und der norditalienischen Stadtstaaten der Renaissance zeigt, dass sich dort recht rasch die Erkenntnis durchsetzte, dass kurze Amtsperioden wohl Machtmissbrauch eindämmen können, aber gleichzeitig eine kurzfristige Führung und gehetzte Optimierungen fördern, die langfristig nicht zielführend sind. So hat Pisa bereits zu Beginn des 14. Jahrhunderts die moralischen und fachlichen Anforderungen an ihre Fürsten wieder „internalisiert“ und die toskanischen Republiken wie auch das große Venedig haben zurückgefunden zu Regierungsformen mit Checks and Balances für den eigenen Führungsnachwuchs. Ob und inwieweit dies wiederum zu abgeleiteten Erkenntnissen für Familienfirmen führt, ist diskutierbar. Unbestritten ist das Plädoyer für die Institution des „Kümmers“. Es darf auch angenommen werden, dass die meisten traditionellen Familienunternehmen, wenn immer möglich, die Macht in der Familie halten möchten und sich nur in begründeten Fällen Ausnahmen aufdrängen. Ein Fremdgeschäftsführer sollte deshalb immer davon ausgehen, dass seine Zeit endlich ist, da der natürliche Reflex der Familie immer „hin zum Blut“ gehen dürfte.

Die Bestellung eines Fremdgeschäftsführers ist vorzugsweise immer aus dem Kontext von Ursache und Anlass zu würdigen. Entsprechend spielen sich die prioritären Aufgaben des Amtsinhabers in der Unternehmung *und* im Umgang mit der Eignerfamilie und ihrer Exponenten ab. Das Bewusstmachen dieser Konstellation ist für den Erfolg der Fremdgeschäftsführung kaum zu überschätzen und es bestimmt die richtige Verortung des Stelleninhabers auf dem überlieferten Freskenbild des „Buongoverno“. Eine falsche Interpretation der Rolle führt dagegen zwangsläufig zu Spannungen mit den Eignern und verschlechtert die Chance zur Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden und übrigen Stakeholder. Dies soll am Beispiel des Interregnums illustriert werden.

### 26.6.1 Beispiel: Interregnum

Als Interregnum wird hier eine Fremdgeschäftsführung verstanden, die notwendig wird, da seitens der Eignerfamilie zum gegebenen Zeitpunkt (noch) kein Mitglied der Eignerfamilie für eine Führung der Unternehmung verfügbar ist. Dies kann durch Alter, fehlende Ausbildung und Erfahrung oder eine familienintern noch nicht getroffene Entscheidung begründet sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, ob und inwieweit sich auf strategischer Ebene (Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Beirat) ein oder mehrere Mitglieder der Eignerfamilie entscheidend einbringen. In der Regel besteht bei einem Interregnum eine Familienpräsenz im Verwaltungsrat (meist Präsidium) mit einem ausgeprägten Willen, die operative Leitung zu einem bestimmten Zeitpunkt (wieder) in die Hände der Familie zu geben. Dabei kann die Bandbreite zwischen Hoffnung auf Nachfolge und konkreter Nachfolgeplanung liegen.

Ebenso wichtig ist dabei die Begründung für den Rückzug der Familie auf die strategische Ebene, wohlwissend, dass die Interpretation von Familienmitgliedern von ihrer Rolle im Verwaltungsrat nicht immer den Grundsätzen guter Governance, sprich klarer Ab-

grenzung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, genügt. Es ist sehr viel vorteilhafter für den Fremdgeschäftsführer, wenn sich sein Präsident bewusst und in ehrlicher Selbstkenntnis fehlender (Fach-)Kompetenzen aus der operativen Führung zurückzieht, als wenn er infolge eines schlechten Geschäftsgangs durch die Familie oder Dritte (Banken etc.) dazu gedrängt ist oder sich auch nur dazu gedrängt fühlt. Die Eitelkeit eines jeden, insbesondere von stolzen Familienpatrons, ist in beiden Fällen ein Risiko, denn jeder Rückzug aus der operativen Frontreihe ruft Fragen aus dem Umfeld des Betroffenen hervor und bespielt das Prestige. Ehrliches und überzeugtes Widerstehen von solchen Gefühlen ist hierbei zwingend notwendig für die erfolgreiche Ausgestaltung der operativen Fremdführung und benötigt genügend Zeit seitens des Abgebenden.

### 26.6.2 Eintracht als Kernaufgabe

Mit Blick auf das „Buongoverno“ lässt sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Fremdgeschäftsführer und Inhaber im Interregnum gut entwickeln, wenn sich in diesem Falle der externe Geschäftsführer geistig auf die Stufe und in den Sessel der Concordia (Eintracht) setzt. Damit versteht er seinen Auftrag primär als Führung des Teams hin zu einer gemeinsamen Sache. Die wichtigste Rolle ist somit diejenige des Motivators und des Erklärers, des Coaches und des Optimierers in operativen Prozessen. Nicht selten wird die so verstandene Fremdgeschäftsführung faktisch zur Chief Operating Officer (COO)-Funktion, wenngleich nach außen eine Geschäftsführung nominell postuliert und gespielt wird. Jenseits der Semantik und Eitelkeitstitel zeugt eine bewusste Gelassenheit des Fremdgeschäftsführers im Rahmen dieser Verortung zudem von reifer Einschätzung, dass das Boot ohnehin nur so rasch segelt, wie der Eigner bereit ist, Segel zu setzen.

Die Verortung auf der Ebene der Mitarbeitenden spiegelt auf ehrliche Weise das Angestelltenverhältnis des COO und die Tatsache, dass er im Auftrag von oben mit geliehener Macht handelt, wider. Um dies erfolgreich umsetzen zu können, ist ein aktiver Austausch mit dem Eigner auf der oberen Stufe unabdingbar, insbesondere in Bezug auf die Klarheit des Auftrags, die Definition von Erfolg (woran wird der Fremdgeschäftsführer wie gemessen) und allen voran bezüglich der Spiel- und Verhaltensregeln, das heißt des Wertesystems der Eigner.

Der Eigner, der sich aus der operativen Rolle zurückgezogen hat, verbleibt in dieser Konstellation als „Fürst“ auf der Bank in der mittleren Ebene. Er bleibt der „podestà“ in Gesamtverantwortung und muss sich darüber hinaus seiner moralischen Instanz für das Unternehmen, seine Mitarbeitenden und in der Außenwirkung bewusst werden. Seine vorrangige Aufgabe verschiebt sich weg von operativen Alltagsthemen hin zu Strategiearbeit und einem größeren Überblick über das Ganze. Es liegt an ihm, die kurz-, mittel- und vor allem langfristige Mittelverwendung, wie sie aus der Unternehmensstrategie gefordert ist, und die weitere Entwicklung des Unternehmens von unmittelbaren Führungsthemen befreit, im Auge zu behalten. Dabei verlagert sich durch die gewonnene Distanz zum Tagesgeschäft die Aufmerksamkeit zwangsläufig auf qualitative Aspekte der Füh-

rung, Firmenkultur, Umgang miteinander, Werte und erlebtes Verhalten im Verkehr mit der Firma und ihrer Exponenten erhalten mehr Gewicht. Der Eigner führt den Fremdgeschäftsführer durch Inspiration und als Sparringpartner auf Basis „der Tugenden auf der Bank“ und wird dadurch oberster Kümmerer für das Nicht-Offensichtliche. Das Bewusstsein für die Unternehmensmarke und ihre operativen „brands“ mit ihren auf gemeinsamer Basis aufbauenden Persönlichkeiten steigt. Die Verantwortung für das „employer branding“ erhöht den Blick für die differenzierte Herangehensweise im Markt und in der Innovation. Der „Fürst“ wird zum Gralshüter der Erfolgsfaktoren, die nicht selten im operativen Alltag vergessen gehen oder zumindest übersehen werden.

### 26.6.3 Respekt und Demut als Erfolgsfaktoren

In dieser Position kommt auch der Demut eine große Bedeutung zu, denn die gewonnene Freiheit zur Übersicht erlaubt mehr Raum für Reflexion und die Besinnung auf das wirklich Wichtige, symbolisch dargestellt durch die metaphysischen Ideale auf der oberen Ebene. Es ist somit hilfreich, wenn der Inhaber auf dieser Stufe für seinen Seelenfrieden über die Firma hinausblicken kann und ein „Leben außerhalb der Firma“ hat. Ein solcher Ausgleich ist nicht nur förderlich für die Allgemeinbildung des Unternehmers, sondern auch für seine Gelassenheit im Umgang mit Themen aus der Firma und in der Familie. Ein Fremdgeschäftsführer tut deshalb gut daran, frühzeitig herauszufinden, was den Inhaber neben seiner Unternehmung sonst noch erfüllt und bewegt. Je mehr Alternativen bestehen, umso entspannter dürfte sich der Eigner mit dem Fremdgeschäftsführer vertragen. Ein Eigner, der altersbedingt oder aus mehr oder weniger anderen unfreiwilligen Gründen die operative Führung abgeben muss und keinen nennenswerten anderen Lebensinhalt hat, ist in der Regel eine Belastung für die Beziehung als auch das unternehmerische Erbe.

Für die rechtzeitige Würdigung dieser Dimension im Verhältnis von Eigner und Fremdgeschäftsführer untereinander lohnt es sich, dass sich der externe Entscheidungsträger rasch mit anderen Familienvertretern vertraut macht und sein Bild des Eigners durch diese und allenfalls weitere langjährige Mitstreiter bestätigen oder klären lässt. Insbesondere das respektvolle Gespräch mit der vorherigen Generation ist hier sehr wertvoll, wie auch der transparente Austausch mit dem Ehe- oder Lebenspartner des Eigners. Ein Eigner, der sich dieser Transparenz verschließt, mag bei allem Verständnis für die Privatsphäre kaum eine optimale Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg schaffen. Es ist aber sicher legitim und notwendig, gemeinsam zwischen rein privater und firmenrelevanter Information Grenzen zu ziehen.

In der Konstellation des Interregnums ist es erfahrungsgemäß für den Fremdgeschäftsführer sehr anspruchsvoll, vom Eigentümer eine klare Kommunikation zur Eignerstrategie zu erhalten. Die weiterhin sehr prominenten Rolle des Eigners als Auftraggeber an den Fremdgeschäftsführer und der Blick auf das offenkundig zeitlich begrenzte Engagement des Fremdgeschäftsführers macht es aus Sicht der Eigner oftmals nicht zwingend not-

wendig, diesen mit hinlänglicher Klarheit über die Eignerstrategie und mit Details aus der Familie zu bedienen. Das ist aus Sicht des Autors ein Fehler. Klarheit über die Eignerstrategie sollte von Fremdgeschäftsführern standhaft eingefordert werden.

Gleiches gilt für die Einsichtnahme in wesentliche Geschäftszahlen des Familienunternehmens. Es liegt in der Natur eignergeführter Firmen, dass sie in Bezug auf unternehmerische Kennzahlen sehr zurückhaltend gegenüber Dritten sind. Das ist wohlgerne legitim. Dennoch gebietet ein professionelles Zusammengehen mit einem Fremdgeschäftsführer eine gewisse Öffnung der Finanzzahlen für den (künftigen) Stelleninhaber. Idealerweise noch vor dem finalen Entscheid der Anstellung – selbstverständlich unter der Wahrung einer entsprechenden Vertraulichkeit. Bereits hier entstehen wichtige Vertrauensbände für später. Inwieweit die Transparenz gehen kann, ist eine Entscheidung im Einzelfall. Natürlich sollte einer vollständigen Darlegung der Erfolgsrechnung und der Bilanz im Regelfall nichts im Wege stehen. Wichtig ist letztlich, dass sich der Fremdgeschäftsführer ein wesentliches Bild über die Risikolage des Unternehmens und entsprechende kommerzielle Herausforderungen machen kann.<sup>10</sup> Das erfordert Respekt von beiden Seiten für die jeweiligen Sensibilitäten und legitimen Ansprüche. Eine vollständige Transparenz bezüglich der betrieblichen und finanziellen Informationen zum Unternehmen (Bilanz, Erfolgsrechnung und sämtliche Hintergrundinformationen dazu) ist spätestens ab Arbeitsantritt des Fremdgeschäftsführers für die von ihm zu verantwortende rechtliche Einheit zu gewährleisten. Wo dies nicht der Fall ist, rät der Autor zwingend von einer Verantwortungsübernahme durch den externen Manager Abstand zu nehmen.

### **Exkurs: Die ersten 100 Tage – den Start der Zusammenarbeit aktiv gestalten**

Das Finden und Zusammengehen von Eigner und Fremdgeschäftsführer darf und soll Parallelen zum Aufbau und der Pflege einer wichtigen persönlichen Beziehung aufweisen. Was gemeinhin als „Onboarding“ bezeichnet wird, verlangt von beiden Parteien angesichts der in der Regel hohen Emotionalität des Unterfangens ein aktives Engagement zur Gestaltung des Verhältnisses. Der Autor empfiehlt aus eigener Erfahrung, einen Gestaltungsplan für die ersten 100 Tage zu erstellen, der gezielt Themenbereiche bespielt, die ein Zusammenfinden fördern und mögliche Konfliktpunkte bereits möglichst früh herausfiltert. Es empfiehlt sich dabei, dass der Fremdgeschäftsführer seinen Plan für den Landeanflug und für die ersten Wochen dem Eigner proaktiv vorlegt und mit ihm abstimmt, worauf wann besonders geachtet werden soll. Dabei sollen sich beide Seiten über das Wofür des Prozesses verständigen und festlegen, welche Erkenntnisse gewonnen werden wollen.

Die Initiative für diesen Prozess sollte idealerweise intrinsisch vom Fremdgeschäftsführer ausgehen, um der Familie gleich von Beginn an ein Gefühl zu vermitteln, durch das sie sich künftig mit neuen, externen Impulsen im Unternehmen auseinandersetzen lernt. Entsprechend sind die Fähigkeiten des „Wollens“ des Fremdgeschäftsführers und die des „Zulassens“ seitens der Eigner gerade in dieser Phase ein wichtiges Signal und ein wichtiger Erfolgsfaktor für die weitere Entwicklung der Beziehung. Tab. 26.1 in Anhang 2 zeigt ein generisches Beispiel für einen möglichen Phasenplan zum wirksamen und erfolgreichen Onboarding

---

<sup>10</sup>Erfahrungsgemäß ist es eine reine Willensfrage, ob und inwieweit die Eigner Transparenz schaffen. Der Zugang zu unabhängigen Revisionsberichten und operativen Kennzahlen der Firma kann in der Regel ohne weiteres so organisiert werden, dass eine maximale Vertraulichkeit gewahrt bleibt (Datenraum etc.).

**Tab. 26.1** Die „ersten 100 Tage“ – ein Beispiel

	<i>Fokus (Empfehlungen)</i>	<i>Wirkungsziel (Beispiele)</i>
<i>Vorphase vor Stellenantritt des Fremdgeschäftsführers</i>	Kommunikation intern (in der Familie und im Unternehmen)	Das „Wofür“ klären Klare Ansagen Vorinformationen zur Person
	Einzelgespräche mit Organmitgliedern (VR, Beirat)	Sparringpartner sondieren Eigenheiten erkennen
	Gezielte Kommunikation extern (VIP-Kunden, wichtige Stakeholder)	Vorankündigung vor Medien
	Evtl. Kurze Medienmitteilung	Unternehmens-PR
<i>Phase 1 „Ankommen“ Erste 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Persönliche Vorstellung bei Geschäftsleitung und Schlüssel-Mitarbeitenden.	Vertrauen zeigen
	Besprechung der Lage und Übergabe der wichtigsten Führungsunterlagen	Stabübergabe ab Tag 1
	Klären und Formen des gewünschten Informationsflusses	Grenzen definieren
	<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Persönliche Checkliste erstellen zu Fragen, Interessen, Themen	Strukturiertes Beobachten und Zuhören, Feedbackaufnahme
	Management by walking-around mit zuständigem Mitglied der Geschäftsleitung	Präsenz, Interesse an Menschen und Kultur
	Einzelgespräche mit Familienmitgliedern (wenn möglich auch mit Vertretern der Vorgeneration)	Respekt, Herkunft prägt Zukunft
	Erste Feedbackrunde zwischen Eigner und Fremdgeschäftsführer am Ende der Phase 1	Zielerreichungsgrad, Emotionalitäten, evtl. Feinkorrekturen

(Fortsetzung)

**Tab. 26.1** (Fortsetzung)

	<i>Fokus (Empfehlungen)</i>	<i>Wirkungsziel (Beispiele)</i>
<i>Phase 2 „Einarbeit starten“ Zweite 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Beachtung der neuen Linienverantwortlichkeiten	Neue Governance leben
	Offene Türe	Sparringpartner sein
	<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Risikobasierte Einarbeitung in das operative Geschäft – VIP Kunden treffen – Wichtige Partner terminieren	Zugänglichkeit, Interesse zeigen
	Zuhören, beobachten, notieren im Rahmen der bestehenden Austausch-/ Entscheidungsplattformen, Mitarbeitende sprechen, Shopfloor besuchen etc.	Respekt vor dem, was ist Stimmung spüren Persönlichen Umgang erleben Informelles erkennen
	Sichtung und Plausibilisierung der wichtigsten Dokumente und effektiven Lage	Kongruenz von Worten und Taten
	Zweite Feedbackrunde mit Eigner am Ende der Phase 2	Erkenntnisse, Schwerpunkte, Feedback aufnehmen
	<i>Phase 3 „Erste Einflussnahme“ Dritte 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Beachtung der neuen Linienverantwortlichkeiten
Offene Türe		Sparringpartner sein
<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Zuhören, beobachten, notieren im Rahmen der bestehenden Austausch-/ Entscheidungsplattformen, Mitarbeitende treffen		Festigung der ersten Eindrücke, Muster erkennen Präsenz
Erkenntnisse teilen mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, erste Schwerpunkte der Einflussnahme abstimmen		Meinungsbildung, Erwartungsmanagement, Zielbild skizzieren, Sofortmaßnahmen
Kunden-/ Lieferantenbesuche		Präsenz, Erwartungsmanagement
Kommunikationsplanung Prioritätensetzung		Kontrolle über Informationsfluss Klarheit über Erfolgsmessung
Dritte Feedbackrunde am Ende der Phase 3 mit Eigner und Verwaltungsrat		Debriefing Startphase Abstimmen der Road Map Erwartungsmanagement

## 26.7 Fazit

Der Rückgriff auf historische Referenzen über gute Führung wie auf die Allegorie des „Bungoverno“ kann eine lehrreiche Lektion für unternehmerische Führungspersonen in öffentlichen Firmen im Allgemeinen und in Familienunternehmen im Besonderen sein. Gerade in Familienfirmen mit gewachsenen Traditionen kommt dem Verhalten, der Haltung und den persönlichen Werten der Beteiligten eine überdurchschnittliche Bedeutung zu, da die Protagonisten in der Regel greifbarer sind und deren Präsenz im Unternehmen von längerer Dauer ist. Je nach Selbstbild und entsprechender Positionierung der Mitglieder der Eigenerfamilie und des Fremdgeschäftsführers auf dem oben diskutierten Freskenbild lassen sich Themen bespielen, die bewährte Normen und Tugenden zum Gegenstand eines kultivierten Austauschs und zu Referenzgrößen machen. Die Erwartungen beider Seiten und das gegenseitige Vertrauen lassen sich so auf eine Weise herausarbeiten, die allein durch den historischen Kontext der überlieferten Führungsethik Gewicht hat und die Demut vor der Aufgabe für eine respektvolle erfolgreiche Zusammenarbeit fördert.

Der hier vorgestellte Ansatz mag vor dem Hintergrund des latenten Mangels an Führungsnachwuchs in Familienfirmen einerseits und der steigenden Attraktivität von Familienfirmen für erfahrene Führungskräfte aus der Welt der „Corporates“ andererseits besonders interessant sein, gilt es doch beide Seiten für ein wirksames und erfolgreiches Zusammengehen in diesem speziellen System fit zu machen. Der Prozess lässt sich ebenso gut im Rahmen einer innerfamiliären Nachfolgeregelung spielen. Erfolgreiche Familienunternehmen betrachten erfahrungsgemäß nichts als gegeben an und Freude bei Vertretern aus der nachfolgenden Generation stellt sich letztlich erst dann ein, wenn der persönliche Aufbau- und Entwicklungsprozess zur Verantwortungsübernahme bewusst geführt wurde und dabei die hier thematisierten Aspekte aufgearbeitet worden sind.

Die hier besprochenen Denkanregungen decken das Potenzial des gewählten Artefakts als Prozessvehikel nur ansatzweise und beispielhaft ab und sollen zur Anregung dienen, die gemeinhin üblichen Prozesse neu und anders zu denken und zu ergänzen. Ganz im Sinne des Anspruchs „Familienstrategie erleben und gestalten“ ist die Bespielung der Allegorie ausgehend von einer intellektuellen Bewusstwerdung normativer Aspekte ein kraftvolles Vehikel zur Herausarbeitung dessen, was den Beteiligten wirklich wichtig ist, bevor diese Erkenntnisse schließlich zur Umsetzung interpretiert werden. Die allegorische Dichte und die zeitlose Wirkung des Werks von Ambrogio Lorenzetti können weit mehr Tiefe in der Bewusstwerdung verhaltensbasierter Aspekte der Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen abdecken als hier ausgeführt werden konnte. Auch gibt es eine Vielzahl anderer Kulturwerke, die sich in einen solchen Prozess einbringen lassen.

Für eine eingehende und auf die individuelle Situation maßgeschneiderte Auseinandersetzung, empfiehlt der Autor einen strukturierten und sprichwörtlich „berührenden“ Prozess, der durch einen externen, neutralen Experten moderiert wird, alle Stakeholder seitens Familienunternehmen und Fremdgeschäftsführer in ihren unterschiedlichen Rollen

zum richtigen Zeitpunkt miteinbezieht und sie über einen längeren Zeitraum mit neutraler Außensicht begleitet.

## Anhang 1

### Anhang 2

*Den Start aktiv gestalten: Die „ersten 100 Tage“*

Die Gestaltung des Starts hängt selbstverständlich stark von der Lage ab, in der sich Eignerfamilie und Firma zum Zeitpunkt des Stellenantritts des Fremdgeschäftsführers befinden. Ein Unternehmen in Notlage verlangt nach deutlich früherer Einflussnahme als ein gut laufendes Unternehmen, das sich mittelfristig strategisch weiterentwickeln will. Im Beispiel in Tab. 26.1 ist das Onboarding in einem hinlänglich soliden Unternehmen unterstellt.

---

## Literatur

- Art in Tuscany. (2020). Traveling in Tuscany. <http://www.travelingintuscany.com/art/ambrogio-lorenzetti>. Zugegriffen am 20.10.2020.
- Bernau, V. (2021, 21.02.). Externe Manager in Familienunternehmen. Geholt werden Manager wegen ihrer Kompetenz, gefeuert, weil die Chemie nicht stimmt. WirtschaftsWoche. <https://www.wiwo.de/my/erfolg/management/externe-manager-in-familienunternehmen-grossekompetenz-kleines-ego/26904348-2.html?ticket=ST-2005483-oGZtdUVGGAKT7LiJMRnV-ap6>. Zugegriffen am 21.02.2021.
- Biver, J.-C. (2017). *Du kannst alles, wenn du nur willst*. OrellFüssli.
- Breiding, R. J. (2012). *Swiss Made*. Profile Books.
- Dean, M. R. (2015). *Verbeugung vor Spiegeln*. Jung und Jung.
- Ferguson, N. (2017). *The square and the tower*. Penguin UK.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*. Penguin UK.
- Gloger, A. (2018, 28.04.) Im Dienst des Clans. Handelszeitung. <https://www.handelszeitung.ch/beruf/im-dienst-des-clans>. Zugegriffen am 21.02.2021.
- HCM International Ltd. (2018). Separating Leadership and Pay.
- L'allegoria del buon governo di ambrogio lorenzetti. (2018). Polisemantica. Il mondo in un segno. <http://polisemantica.blogspot.com/2018/11/lallegoria-del-buon-governo-di-ambrogio.html>. Zugegriffen am 20.10.2020.
- Maserati. (2019, 14.11.). Maserati. A night at the Modena plant. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=MlMo3cAR5Q4>. Zugegriffen am 01.10.2020
- Reinhart, V. (2020). *Die Macht des Schönen*. C.H. Beck.
- Riklin, A. (1986). Politische Ethik. Beiträge und Berichte Institut für Politikwissenschaft Universität St. Gallen, 100/1986.
- Siegl, R. (2018). Fremdmanager im Familienunternehmen. Chef und Knecht zugleich. UnternehmerBrief INTES-Akademie, 3/2018.
- Siena Toscana. (2020). Casa vacanze Podere Santa Pia. <http://casavacanze.poderesantapia.com/arte/ambrogio-lorenzetti/allegoriadelbuongoverno>. Zugegriffen am 20.10.2020.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin Books.
- Smith, A. (1984). *Theory of moral sentiments (1759)*. Edition Liberty Fund.
- Tinner, R. (2010). *Schweizer KMU. Erfolgreich im Wandel*. NZZ Libro.



**Ralph P. Siegl** ist studierter Ökonom und Staatswissenschaftler mit Lizenziaten der Universität St. Gallen (HSG) und der London School of Economics and Political Science (LSE). Mit über 25 Jahren internationaler Führungserfahrung und als multipler Verwaltungsrat und Präsident in börsenkotierten Unternehmen und privaten Familienunternehmen berät und begleitet er heute vornehmlich Unternehmen und Unternehmer in der DACH-Region in anspruchsvollen Situationen als selbständiger Trusted Advisor für Strategieentwicklung, Geschäftsmodellierung sowie Governance und Nachfolgethemen ([www.expertsforleaders.com](http://www.expertsforleaders.com)). Nach einer Dekade in internationalen Führungspositionen in einem globalen Nahrungsmittel-Konzern führte und entwickelte er ein weltweit tätiges Schweizer Familienunternehmen und dessen Marke in der Konsumgüterindustrie als erster Fremdgeschäftsführer 12 Jahre lang im Interregnum erfolgreich bis zur Übergabe an die 3. Generation der Eignerfamilie. Ralph Siegl ist heute zudem selbst als Start-Up Unternehmer aktiv und engagiert sich in diversen Pro-Bono Plattformen für aktives Unternehmertum. Der verheiratete Vater von zwei erwachsenen Kindern lebt mit seiner Familie im Zürcher Oberland in der Schweiz.