Familienunternehmen mal anders: Ausländische Chefs im Blick

Von: Christine Cornelius, dpa
Letzte Aktualisierung: 10. November 2014, 08:31 Uhr

Mohsen Sohi in der Konzernzentrale mit einem Dichtungsring in den Händen. Foto: dpa

WEINHEIM. Als das Angebot kam, Vorstandschef bei Freudenberg zu werden, war der gebürtige Iraner Mohsen Sohi überrascht. Nicht, weil er an seinen Fähigkeiten zweifelte, sondern weil der Mischkonzern im baden-württembergischen Weinheim ein alteingesessenes Familienunternehmen ist. Vorher hatten nur Deutsche an der Spitze gestanden, mit einer Ausnahme alle Familienmitglieder. „Ich wusste nicht, dass die Familie bereit war, einen Nicht-Deutschen als Vorstandssprecher zu haben", sagt Sohi (55). Er hat das Amt seit rund zweieinhalb Jahren inne - und ist damit noch immer eine schillernde Ausnahme. Doch das könnte sich bald ändern, glauben Experten.

„Dass ich als Manager ein bisschen Abstand von der Familie habe, gibt mir einen Vorteil", sagt Sohi, der zum Studium in die USA ausgewandert war. „Ich kann in vielen Dingen objektiver sein." Freudenberg produziert unter anderem Dichtungen, Vliesstoffe und Haushaltsprodukte und hat weltweit rund 40 000 Mitarbeiter.

„In börsennotierten Unternehmen ist es längst ein Trend, auf internationale Vorstandschefs zurückzugreifen", sagt Wissenschaftler Jan Tänzler vom Institut für Mittelstandsforschung in Mannheim. „Familienunternehmen müssen dieses Potenzial erkennen und nutzen, das kann eine große Bereicherung sein." Gerade wenn sie eine globale Ausrichtung hätten, unterstrichen sie damit ihre Internationalität. Ein internationaler Chef könnte ein deutsches Familienunternehmen gerade im ländlichen Raum auch für Bewerber aus dem Ausland attraktiver machen. „Ich denke, in den kommenden Jahren wird es mehr Beispiele wie Freudenberg geben."

Das hofft auch das Düsseldorfer Personalunternehmen Immigrant Spirit, das internationale Fachkräfte vermittelt. „Wenn man sich nicht nur auf das Heimatland begrenzt, hat man deutlich höhere Chancen, sein Unternehmen über das eigene Ableben hinaus zu erhalten", sagt Geschäftsführer Chris Pyak. „Da muss sich auf jeden Fall etwas wandeln, weil die Welt nicht stehenbleibt." Ein Hemmnis sei, dass sich viele Entscheider mit der Vorstellung schwertäten, mit einem internationalen Chef englisch zu reden.

Mohsen Sohi spricht inzwischen fließend deutsch, sieht aber noch Verbesserungsbedarf. „Ich arbeite noch immer an meinem Deutsch. Am Anfang habe ich einen Intensivkurs gemacht und dann hatte ich eine Lehrerin, die einmal oder zweimal im Monat herkam", erzählt er. „Deutsche Grammatik ist ein Alptraum." Bereits 2010 war er mit seiner Familie nach Deutschland gezogen, schon damals für einen Posten in der Unternehmensleitung. Zuvor war er in den USA mehrere Jahre Vorstandschef eines Joint Ventures zwischen Freudenberg und einem japanischen Unternehmen. „Ich kannte Deutschland von Reisen und ich kannte die Firma - es gab viel Vertrauen zwischen uns."

Sohi erinnert sich: „Bei den ersten Gesprächen ging es nicht um Gewinn oder Verlust, nicht ums Geld, sondern um Grundsätze und den Charakter der Firma - das hat mir gefallen." Eine gemeinsame Wertebasis ist aus Sicht des Wissenschaftlichen Leiters vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen das A und O. „Wo jemand herkommt, ist dann eigentlich zweitrangig", sagt Reinhard Prügl. Die Chancen für internationale Chefs in Familienunternehmen steigen aus seiner Sicht. „Die nachfolgende Generation ist tendenziell offener, auch weil sie viel Wert legt auf Innovation, Wachstum und Internationalisierung."

Oft stünden die Töchter und Söhne von Familienunternehmern nicht als Nachfolger zur Verfügung, sagt der Direktor des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit in Bonn, Klaus F. Zimmermann. „Das Freudenberg-Modell wäre da zielführend." Ob es ein Riesentrend werde, sei heute noch nicht abzusehen. „Aber es wird in Zukunft mehr stattfinden als heute." Eine Unternehmenssprecherin sagt: „Freudenberg ist so international aufgestellt, dass es einfach ein logischer Schritt war."

Ganz allein auf weiter Flur ist Freudenberg indes nicht. Bei dem Getriebehersteller Getrag im baden-württembergischen Untergruppenbach etwa haben fünf der sieben Vorstandsmitglieder einen ausländischen Pass. „Wir profitieren bei allen unternehmerischen Herausforderungen von dieser internationalen Erfahrung und bringen mehr sprachliche und kulturelle Vielfalt in die Organisation", erklärt der Geschäftsführer Vertrieb des Familienunternehmens, Bernd Eckl.

Doch viele andere zögern. „Deutschlands größte Familienunternehmen scheuen es offenbar, die Geschicke des Unternehmens in die Hände eines Nicht-Deutschen zu legen", heißt es in einer Studie des Instituts für Familienunternehmen (IFF) in Stuttgart. Sohi von Freudenberg sei der „Exot unter den Chefs" - sprachliche und kulturelle Barrieren würden aber wegen der zunehmenden Internationalisierung zwangsläufig fallen.