

Titelthema

# Familienunternehmen

Investitionen | Einkauf | Vertrieb

Special

## Unternehmer- nachfolge

Titelthema

**Optimale Lösungen**  
Fünf große Mittelständler

Extra

**Schwerpunkt Schweiz**  
Wirtschaft und Steuerrecht

Kapitalanlage & Vermögen

**Erstklassige Adressen**  
Die branchenbesten Anbieter

## Fehler in der Führung von Familienunternehmen

# Familiäre Fahrwasser

Strategisch sind deutsche Familienunternehmen gut positioniert und überdauern doch selten mehr als zwei Generationen. Die Ursachen sind weniger das Scheitern am Markt, sondern Konflikte an der Schnittstelle von Familie, Unternehmen und Führungspersonal. Die Folgen reichen von Friktionen im Tagesgeschäft bis zu existenzbedrohenden Krisen. Bei aller Vielzahl der realen Gründe sind folgende sechs Kardinalfehler der Führung beispielhaft.

## Partikularinteressen im Gesellschafterkreis

► Vor dem Hintergrund der im Zeitverlauf zunehmenden Zahl der Familienmitglieder und Gesellschafter wird es immer schwieriger, die Mitglieder des Familienunternehmens emotional und nutzenstiftend an den Betrieb zu binden. Sobald die Geschwistergesellschaft der ersten Nachfolge zur Vetternwirtschaft der dritten Generation wird, wächst das Konfliktpotenzial, da Partikularinteressen bei abnehmender Identifikation mit dem Betrieb kaum noch einheitlich auszurichten sind. Das Familienunternehmen droht in seiner Gesellschafterstruktur zu einer »anonymen« Kapitalgesellschaft zu werden, in der schließlich die rein wirtschaftlichen Interessen die Familieninteressen verdrängen.

Indessen sieht sich die Familie des Familienunternehmens auf der gesellschaftlichen Ebene mit radikal veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert, die eine nachhaltig nachlassende Kooperation der Familie als Schicksalsgemeinschaft bewirken: Im Zeichen steigender Scheidungsraten, zunehmender Single-Existenzen und vermehrter Lebensabschnittspartnerschaften prägen sich neue, flexible, individuumszentrierte Lebensformen aus, die Unternehmen als wesentlich unetere Partner als eine intakte Unternehmerfamilie zur Seite gestellt sind.

Da Interaktion und Kommunikation in der Familie in aller Regel emotional aufgeladen sind, haben Zwist und Streit verglichen mit Unternehmen, die Beschlüsse auf Basis rein sachlicher Beweggründe treffen, besonderes Gewicht. Um dieser Entwicklung ent-

gegenzuwirken, ist es oft existentiell, die »Family relations« durch ein Familienbüro oder eine Familiencharta zu professionalisieren, um den beiden klassischen Rationalitäten des Familienunternehmens zu entsprechen.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Gustl F. Thum

## Lähmung auf der zweiten Führungsebene

► Ob Vorstand, Geschäftsführer oder Inhaber: Alle Spitzenleute in Familienunternehmen bedauern oft das mangelnde Rückgrat ihrer zweiten und dritten Führungsebene. Fakt ist, dass es hier an Unternehmertum und Verantwortungsbereitschaft fehlt. In der Praxis sind häufig die besten Sachbearbeiter aufgerückt, denen jedoch das Handwerkszeug für Führungsaufgaben fehlt. Unangenehme Situationen werden vermieden. Zeit geht verloren. Personalführung und Personalentwicklung werden vernachlässigt.

Fragt man auf der zweiten und dritten Führungsebene nach, warum das Wachstum eines Unternehmens stagniert, wird die Schuld an der Misere nach oben und unten weggeschoben. Tatsächlich aber sind diese nachgelagerten Führungskräfte saturiert. Sie haben ein gutes Gehalt, gute Drähte zu den Kollegen und ein ansprechendes Büro, während Entscheidungen (zwangsläufig) woanders fallen. Die unternehmerische Verantwortung liegt eins höher. In der schwierigen Zeit haben sie sich ein harmonisches Umfeld geschaffen. Warum also Veränderungen wagen? Warum Herausforderungen suchen? Letzlich kann man dabei doch nur verlieren. In diesem Sinne erhält die Binsenweisheit »Wer erfolgreich führen will, muss Mitarbeiter motivieren können«, neue Relevanz.

## Unternehmensnachfolge statt Unternehmensnachfolge

► Die Handhabung des Generationswechsels ist eine wichtige Fehlerquelle für die Führung von Familienunternehmen, sofern die oft brisante Gemengelage aus rationalen und emotionalen Motiven nur auf die Übergabe des Unternehmens abstellen will. In der Brust des Seniors, der sein Haus weitergeben soll, schlagen zwei Seelen. Einerseits ist da der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Jüngeren zu legen, um es langfristig gesichert und gewürdigt zu wissen. Zugleich ist er skeptisch, inwieweit die Aufgabe erfüllt werden wird. Die Junioren treten ebenso oft ein fast janusartiges Erbe an. Sie sind durch die familiäre

Nähe von Kindesbeinen an mit dem Betrieb vertraut und haben in der Geschäftsleitung einen Startvorteil. Zugleich aber fällt es ihnen gerade wegen dieser Verbundenheit wesentlich schwerer, sich nach dem prägenden Vorgänger selbst zu positionieren, wenn sie dies denn überhaupt nachhaltig versuchen.

Die Führungskräfte wiederum haben in der Regel langjährige Branchen- und Lebenserfahrung und damit Kompetenzen, die der Nachfolgegeneration eben noch nicht gegeben sind, was sie jungen Junioren gegenüber kritisch agieren lässt. Der erfolgreiche Abgleich dieser teils konfliktären Perspektiven gelingt in der Regel nicht mit betriebswirtschaftlichen und/oder gesellschaftsrechtlichen Ansätzen. Der Knackpunkt liegt in der Handhabung der Gemengelage rationaler und emotionaler Entscheidungsinhalte.

## Die Adsorption von Fremdmanagement

► Die Integration von Fremdgeschäftsführern scheitert immer noch immer wieder daran, dass der Mann von außen nicht zum Unternehmen, vor allem aber nicht zum Eigentümer passt. Oder der Eigentümer ist nicht bereit, die Geschäftsleitung zu teilen und Verantwortung tatsächlich zu übertragen. Kein Integrationsprogramm, zu wenig Kommu-

► Fortsetzung auf Seite 54

► Fortsetzung von Seite 52

nikation und zu hohe Erwartungshaltungen in den ersten sechs bis zwölf Monaten bereiten häufig Probleme. Dabei stellt oft genug nicht das fachliche Idealprofil den Engpass dar, sondern die spezifischen Erwartungen, die sich aus der Konstellation ergeben. Inwieweit kennt der Kandidat die Kultur des Familienunternehmens? Kann er sich mit seinem Werdegang und seiner Persönlichkeit auf einen Betrieb einstellen, der durch Inhaber geprägt und eventuell auch noch operativ geführt wird? Akzeptiert er die sich daraus ergebenden Spielregeln? Im Übrigen sollte die aktuelle Situation des Unternehmens und seine Strategie bei der Besetzung von Top-Positionen in Familienunternehmen wichtig sein. Das aber wird nicht genug beachtet, so dass fachlich bestens geeignete Kandidaten schließlich mit ihrer Persönlichkeit und ihren Wertvorstellungen nicht zum Unternehmenstyp bzw. nicht zur Unternehmenskultur passen. Dabei ist es in Familienunternehmen für alle Beteiligten gefährlich, sich gegen sein Bauchgefühl zu entscheiden und diese Frage zu verdrängen, ob jemand dem Haus wirklich zu Harmonie verhilft.

**Markenschaden durch Unternehmermarke** ► Inhaber und ihre namensgleichen Marken hängen ganz besonders voneinander ab: Der Markenerfolg ist mit dem persönlichen Erfolg des Unternehmers verknüpft und umgekehrt. Die Inhabermarke zahlt positiv wie negativ auf die Persönlichkeit des Unternehmers ein. Deshalb müssen Inhabermarken anders geführt werden als andere Marken.

Die rationale und die emotionale Identität der Unternehmersicht mit der Marke und dem Unternehmen selbst, ist die Kernbedingung für starke Inhabermarken. Dies setzt voraus, dass der Unternehmer das Markenmanagement prägt. Zudem darf die Familie dem Betrieb keinen Schaden zufügen. Erlaubt die Lebensführung des Namensgebers Zweifel an seiner Integrität und Kompetenz, mindert das die Marke, was das Unternehmen und die Arbeitsplätze in Mitleidenschaft zieht. Ebenso schlagen Probleme im Betrieb auf den Status des Namensgebers in der Gesellschaft durch. Diese gefährliche Beziehung des Inhabers zum Unternehmen zu meistern und die gute Seite glaubwürdig zu entwickeln, sichert die Marke der Familie und den Fortbestand des Unternehmens.

**Der Lotse stürzt von Bord** ► Die Strategie von Unternehmen ist meist nicht von den prägenden Persönlichkeiten zu trennen. Am Anfang fast jeder Unternehmensgeschichte stehen innovative, vermarktbar Ideen, die sich pragmatischen Visionen des Gründers und Lenkers verdanken. Hinzu kommen Tatendrang, Kreativität, Intuition und Flexibilität, kurz: Ausgeprägtes Unternehmertum.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass die intuitive Strategiearbeit des Inhabers selten quantitativ abgesichert und für Dritte kaum nachvollziehbar ist. Erlebt das Unternehmen unverhofft einen Schicksalsschlag, ist die Not groß. Was, wenn kein Testament vorliegt, wenn die Leitlinien der Zukunft bloß gelebt und nicht dokumentiert wurden, und wenn die Vorstellungen und Verantwortungen der Familie für das Unternehmen nicht festgeschrieben wurden? Das bisherige Strategiemuster steht und fällt mit Einzelpersonen und ist folglich nur schwer vererbbar. Solche leidvollen Ereignisse werfen Familienunternehmen mitunter völlig aus der Bahn.

Diesbezüglich leben Konzerne professionelle Lösungen vor. Interne Anweisungen, die gemeinschaftliche Flügel des Managements untersagen, feste Stellvertreter sowie die Dokumentation der Spielfeldgrenzen mit den Regeln der strategischen und der operativen Unternehmenskonfiguration sorgen dafür, das Ruder jederzeit neu vergeben zu können.

**Fazit** ► Der Wandel vom »Unternehmer-Unternehmen« zur organisierten Unternehmung zwingt dazu, die Führung zu sichern. Die Gefahr in der Blütezeit erwachsener Unternehmen liegt in der Selbstüberschätzung und in der Selbstgefälligkeit ihres Managements, wenn es diese Erfolgsfalle ignoriert. Neue Führungskräfte, Regelwerke und Geschäfte sind bei guter Integration starke Treiber weiteren Wachstums, das die vorzeitige Alterung des Unternehmens verhindert. ■

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,  
Vorsitzender der Geschäftsführung,  
und Gustl F. Thum, Kommunikationsleiter,  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*