

Softskills sind mehr denn je von Bedeutung

Viele Familienunternehmen stehen vor Nachfolgefragen und müssen ihre Strukturen anpassen. Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel gibt Prof. Dr. Norbert Wieselhuber Hinweise darauf, wie dies gut gelingen kann.

RT — Roderich C. Thümmel

NW — Norbert Wieselhuber



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

ist Gründer und Seniorpartner der Beratung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH sowie Honorarprofessor an der Hochschule München. Er verfügt über weitreichende Erfahrungen als Mitglied in Beiräten, Aufsichtsräten und Stiftungsgremien – zum Teil als deren Vorsitzender – von Familienunternehmen unterschiedlichster Größe und Branchenzugehörigkeit.

RT Aktuell verändern sich die Wettbewerbsbedingungen für Familienunternehmen in Deutschland dramatisch. Wie sehen Sie diese aufgestellt: Alarmstufe rot, gelb kurz vor dem Umschalten auf rot oder gelb kurz vor grün?

NW Generell ist festzustellen, dass die Wirkungen der Veränderungen auf Familienunternehmen nicht pauschal zu diagnostizieren und demnach allgemein gültig und schon gar nicht mit pauschalen Konzepten, gar Rezepten zu therapieren sind. Die Gefahr besteht und ist auch feststellbar, dass pauschale, populäre Aussagen die Dramatik verstärken, aber keinen Beitrag zur unternehmensindividuellen Anpassung an die neue Wirklichkeit leisten. Man muss eben genauer hinsehen, sich der Mühe unterziehen, die Dinge gründlich und faktenorientiert zu betrachten, um daraus die richtigen Schlüsse für die Stakeholder zu ziehen. Die Auswirkungen und die Handlungsoptionen für das Unternehmen hängen auch von dessen aktuellem Zustand ab. Versäumnisse der Vergangenheit, Entscheidungsdefizite, Konflikte im Gesellschafterkreis, Generationswechsel in der Führung, strategischer Dissens, Verlust an Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sind nur einige Fakten, die eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen negativ beeinträchtigen.

RT Familienunternehmen sind stark von ihren Inhabern geprägt. Wie erleben Sie aktuell Diskussionen zwischen Unternehmensführung, Inhabern und Aufsichtsräten bzw. Beiräten um die Ausrichtung des Unternehmens?

NW Ich erlebe die Diskussionen noch zu sehr an der Gegenwart bzw. an der Herkunft des Unternehmens orientiert und mit dem Ziel, das Geschäftsmodell in die Zukunft zu prolongieren. Manchmal herrscht auch die Einstellung vor, „es wird nicht so schlimm kommen, wie es überall dargestellt

wird“. Aber die Konflikte nehmen zu. Es dominiert zunehmend ein strategischer Dissens zu den Fragen: Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln, welche Existenzberechtigung hat das Unternehmen in der Zukunft, haben wir ausreichend Ressourcen und das passende Risikoprofil? Hinzu kommt der menschliche Dissens, dass Führung und Inhaber unterschiedliche Charaktere und Werte verkörpern. Sie passen oft nicht zueinander. In dieser Situation versuchen gelegentlich starke Persönlichkeiten aus Gremien, aber auch aus Gesellschafterkreisen, die Geschäftsführung zu ersetzen, ohne de facto Geschäftsführerverantwortung zu übernehmen. Die Führung fährt in unsicheren Zeiten gerne auf Sicht. Das ist prinzipiell nicht falsch, aber es wäre schon wichtig und richtig, wenn sie auch klar und deutlich zum Ausdruck bringen würde, wohin sie mit welchem Tempo fährt. Der Markt gibt Richtung und Tempo vor und der Wettbewerb bzw. der Kunde bestimmt, wer als Erster am Ziel ankommt.

RT Inwiefern müssen Aufsichtsräte und Beiräte in dieser Lage ein neues Selbstverständnis von sich gewinnen, indem sie sich etwa mehr als Zukunftswerkstatt denn als Überwachungsgremium verstehen?

NW Operative Effizienz und ein stabiles Ertragslage, geschäftsadäquate Finanzierung und hohe Wettbewerbsfähigkeit in der Gegenwart bestimmen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Das müssen verantwortungsvolle Gremienmitglieder mit ihren Beiträgen und ihrem Engagement sicherstellen.

...

Das komplette zweiseitige Interview kann unter <https://research.owlit.de/lx-document/AR1476234> abgerufen werden (als "Der Aufsichtsrat"-Abonnement kostenfrei, als Nicht-Abonnement kostenpflichtig).