

Titelthema

»Hidden Champions«

Optimierung der Organisation

Special

Nachfolge in Unternehmen

Titelthema

Wertschöpfungstiefe

Prof. Dr. Dr. Hermann Simon

Special

Feinheiten im Prozess

Erwerb von Beteiligungen

Kapitalanlage & Vermögen

Erstklassige Adressen

Die branchenbesten Anbieter

Digitalisierung und Agilität

Erfolgsmuster für Familienunternehmen

Die Anforderungen an die Organisation von Familienunternehmen wurden in den letzten Jahren immer deutlicher. Sie sind vor allem durch die Digitalisierung getrieben, die alle internen und externen Prozesse im Hinblick auf ihre Geschwindigkeit, die Zugänglichkeit der Organisation sowie im Ergebnis in einer sprunghaften Steigerung der Effizienz erfasst. Diese Entwicklung wird sich noch weiter beschleunigen.

Digitalisierung und Agilität ▶ Ist die Digitalisierung deshalb das Erfolgsrezept der Zukunft? Eindeutig nein. Bisher war in vielen Familienunternehmen sogar das Gegenteil der Fall. Die digitale Kommunikation hat dazu geführt, intern erheblich mehr Menschen als bisher in administrative, operative, aber auch in strategische Entscheidungen zu involvieren, was die Prozesse träger macht und ihre Qualität verschlechtert. Mehr Beteiligte mit mehr Informationen rufen mehr Schleifen in der Entscheidungsfindung hervor. Das zeigt sich auch in der lawinenartigen Vermehrung von Meetings, die das Führungssystem, zumal bei starker Hierarchisierung, verkomplizieren.

Erfolgreiche Familienunternehmen und damit erfolgreiche Organisationen zeichnen sich durch die Fokussierung des Outputs ihrer Funktionsbereiche und ihrer Leistungen für die Kunden aus. Die Organisation ist dazu da, diese Fokussierung zu unterstützen. In diesem Sinne befassen sich viele Veröffentli-

chungen und Projekte in letzter Zeit mit der Agilität, ein Begriff, der das Produkt aus der Geschwindigkeit und der Selbstorganisation bezeichnet. Das Wort wird häufig mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht, sofern

veränderte Anforderungen in Märkten und von Kunden, spricht in strategischen Fragen. Dabei dreht sich der Gedanke nicht um die flachen Hierarchien in Familienunternehmen. Viel wichtiger ist, dass die Unternehmensleitung bereit ist, sich auf die Situationen einzulassen, in denen Führungskräfte Entscheidungsbedarf erkennen. Die Befassung mit einem Problem bzw. die Zustimmung zu einem Prozedere oder zu einer Lösung müssen möglich sein, wobei sich die Dringlichkeit aus der Reflexion der Tragweite solcher Themen für die Zukunft des Unternehmens ergibt.

▶ Konsequentes Entscheidungsverhalten, einschließlich der Betrachtung der absehbaren Folgen von Entscheidungen für das Unternehmen und die Kunden. Die Entscheidungsgremien werden dabei nicht im Rahmen der Hierarchie, sondern nach Relevanz für die Problemlösung besetzt. Damit entfallen Schleifen und die Erörterung nachgeordneter Probleme, die von Entscheidungen nur mittelbar oder irrelevant betroffen sind.

▶ Die richtige Dosierung im Einsatz von Projektorganisationen sowie eine hohe Projektdisziplin zur Erzielung von Ergebnissen. Anders formuliert: die Konzentration der Führung auf die Funktionen und ihren Leistungsausput. Die erfolgreichen Familienunternehmen sind sehr restriktiv darin, Projekte zu formulieren, während nicht erfolgreiche Unternehmen viele Entscheidungs-



Jürgen Gottinger

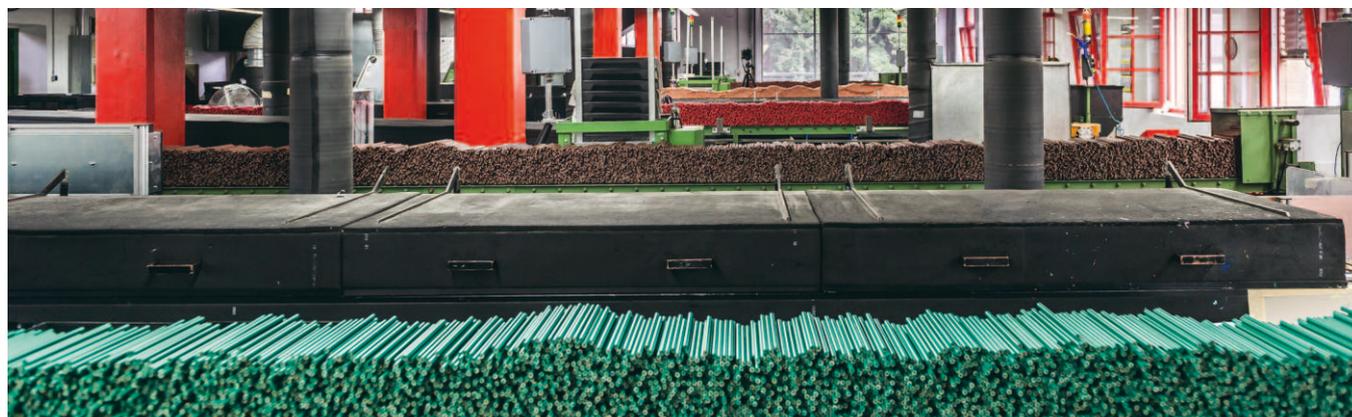


Gustl F. Thum

diese nicht sogar als Voraussetzung betrachtet wird. Jedenfalls trägt sie entscheidend dazu bei, schnell auf neue Verhältnisse in den Märkten und im Wettbewerb zu reagieren.

Erfolgsmuster der Organisation ▶ Auf dem Weg zu einer agilen Organisation ist vor allem Mut zur Veränderung gefragt, ohne die bewährten Strukturen und Prozesse zu zerstören. Im Dialog mit marktführenden Familienunternehmen, die sehr rentabel sind, zeigt sich eine organisatorische Erfolgskonstellation mit folgenden fünf Merkmalen:

▶ Kurze Entscheidungswege zur Geschäftsleitung in den wichtigen operativen Aufgaben sowie zur Ausrichtung des Geschäfts auf



Faber-Castell AG, Stein • Bleistiftproduktion

tuationen als Projekt deklarieren. Gerade die Leistungs- und die Renditeführer in den jeweiligen Branchen arbeiten mit streng limitierten »Task Forces«, die spezielle »böartige« Probleme entschärfen. Dadurch besteht hohe Konzentration auf das Tagesgeschäft. Erfolgsrelevante Arbeiten in der Forschung und in der Entwicklung, im Vertrieb und in der Produktion geraten so nicht ins Stocken.

- Die Vermeidung von Bürokratie und ihr schlanker »Overhead« sind die organisatorischen Highlights der Erfolgreichen. In diesen Unternehmen sind die Zentralbereiche auf Dienstleistungen für die Divisionen und Funktionen ausgerichtet, wobei der Verwendungszweck und nicht der Erkenntniszweck dominiert. Die kontrollierenden, bürokratischen Aufgaben werden, falls sie nicht von externen Dritten vorgegeben sind, minimiert.
- Aber: Voraussetzung für dieses Effizienzmuster ist das Vertrauen der Führung in die Ehrlichkeit und Redlichkeit (alte Tugenden, die jedoch auch die Digitalisierung überdauern werden) der Führungskräfte des Unternehmens. Außerdem muss Vertrauen in die Loyalität der Geschäftsleitung gegenüber ihren Mitarbeitern und umgekehrt bestehen. Diese drei Faktoren sind die Grundwährung, um eine weitgehende Selbstorganisation von oben zu implementieren und so zu fördern, dass die operativen Abteilungen ihre neuen Freiräume kreativ und produktiv nutzen.

Kultur als Bindemittel der Organisation ►

Eine gesunde Unternehmenskultur besteht in einer hohen Identifikation mit den materiellen Zielen des Unternehmens sowie mit den Werten und den Zielen der Geschäftsleitung. Letztere werden in der Praxis durch den geschäftsführenden Gesellschafter verkörpert und diffundieren über eine »Dedicated elite« in die Organisation. Die materiellen Ziele und sozialen Werte des Familienunternehmens binden die Mitarbeiter. Hier ist wesentlich, dass diese gute Kultur bei einem Wechsel zu einem Fremdmanagement bzw. bei einem Führungswechsel in der Familie, etwa im Rahmen einer Nachfolgeregelung, erhalten bleibt. Die große Integrationskraft der Werte darf nicht verloren gehen.

Familienunternehmen besitzen außerdem spezifische Merkmale ihrer Unternehmenskultur, die am besten als unternehmerische Umsicht und als gelebter Respekt für die Belange und die Leistungen anderer zu

umschreiben ist. Die Umsicht sorgt für den bewussten Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens auf der Inputseite und sie sorgt im Output dafür, das Unternehmen auf seine Leistungen für die Kunden zu fokussieren. Der Respekt garantiert die notwendige Umsicht aus der Perspektive der Funktionen und Einheiten in Bezug auf deren Belange, und er verhindert die Politisierung von Entscheidungen im Management. Von einer starken oder gar ständigen Politisierung der Organisation geht die größte Gefahr für den Erfolg aus: Sie ruft eine interne Partikularisierung der Interessen hervor, leistet einseitigen Deutungen von Fakten Vorschub und macht eine wirkungsvolle persönliche Koordinierung unmöglich.

Fazit ► Besonders erfolgreiche Familienunternehmen werden von den Verfolgern in ihren Märkten erbarmungslos gejagt. Während Produktvorteile und Leistungen ständig von technologischen Fortschritten bedroht sind und durch zunehmende Transparenz im Zeichen der Digitalisierung von Kunden und Wettbewerbern schneller imitierbar werden, bleiben die strukturelle und die prozessuale Unternehmensorganisation in ihrer Gesamtheit schwer nachzuahmende Wettbewerbsvorteile, da es hier in individueller Weise um Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit geht. Dabei spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, da auch sie in ihrer speziellen Kombination aus Werten und Einstellungen der Mitarbeiter nicht imitierbar ist: Sie lebt durch die Menschen in den Unternehmen und ist deshalb auch nur mit großem Aufwand zu ändern.

Der Wandel vom »Unternehmer-Unternehmen« zu einer organisierten, agilen Unternehmung hat einherzugehen mit aktiver Auseinandersetzung mit allen Ebenen der Organisation. Das Top-Management ist in der Pflicht: Es muss sich Führungssysteme vorknöpfen, Strukturen und Prozesse neu formulieren und den Mitarbeitern Freiräume zur Selbstorganisation verschaffen. Nur so sind die Leistungsfähigkeit und die Erträge im Wettbewerb zu sichern, denn die Unternehmensorganisation steht nicht in der GuV und sie ist auch nicht aktivierbar. ■

*Jürgen Gottinger und Gustl F. Thum,
Mitglieder der Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*