



PRAXISLEITFADEN

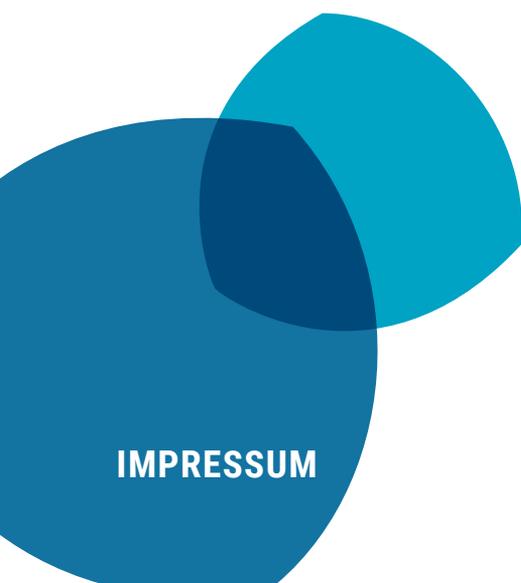
POSTPATRIARCHALE FÜHRUNG

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN
EINE NEUE FÜHRUNGSSTRUKTUR
ENTWICKELN KÖNNEN

von
Rudolf Wimmer

Herausgeber

**WIFU**
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Shutterstock

Foto S. 30: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

März 2022



INHALT

1	Einführung: zur Relevanz dieses Themas	4
2	Wann geraten die Führungsverhältnisse unter existenziellen Veränderungsdruck?	7
2.1	Die eigene Wachstumsdynamik überfordert die Routinen der Problemlösung.....	7
2.2	Disruptive Veränderungen entziehen den gewohnten Abläufen die Grundlage.	8
2.3	Der Generationswechsel verändert die angestammten Führungsverhältnisse.....	8
3	Worin bestehen im Detail die prägendsten Merkmale des für Familienunternehmen typischen Führungsgeschehens?	10
3.1	Strategische Führung durch unternehmerische Intuition.....	10
3.2	Wachstumsschritte sind kundengetrieben.	11
3.3	Ein sparsamer Umgang mit dem erwirtschafteten Kapital.....	11
3.4	Eine fraglos akzeptierte Autorität und Führung durch Mehrdeutigkeit.....	12
3.5	Kenntnis der Beziehungsnetze verringert den Kommunikationsaufwand.	14
4	Schlüsselstellen in der Transformation der angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse	16
5	Einzelne Schritte im Anstoßen des angestrebten Transformationsprozesses	19
5.1	Der Gesellschafterkreis verständigt sich über das Veränderungsvorhaben.....	19
5.2	Die Ausgangslage für Veränderungen kann ganz unterschiedlich aussehen.....	20
5.3	Eine gemeinsame Vorstellung für die geschäftspolitische Strategie finden.....	21
5.4	Eine strategieadäquate Organisation und Führung entwickeln	21
5.5	Wie sehen die einzelnen Schritte für den Strukturwandel aus?.....	23
5.6	Das Etablieren neuer Kommunikationsroutinen.	24
6	Merkmale, die postpatriarchale Führungs- und Organisationsverhältnisse kennzeichnen	25
6.1	Das Zusammenspiel von Management, Aufsicht und Gesellschaftern.....	25
6.2	Eine leistungsfähige Wissensinfrastruktur zur wirtschaftlichen Steuerung.....	26
6.3	Verantwortungsverteilung für die Betreuung der relevanten Außenbeziehungen.....	26
6.4	Regeln machen die Koordination des operativen Geschäfts handhabbar.....	27
6.5	Personalpolitik ist sich des Spannungsfeldes bewusst und managt es.	27
7	Quellen und weiterführende Literatur	29
	Kontakt	30

1 | EINFÜHRUNG: ZUR RELEVANZ DIESES THEMAS

Das Thema Führung (heute spricht man lieber von Leadership) hat derzeit wieder Hochkonjunktur. Es schiebt sich in der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit in periodischen Abständen immer wieder einmal ganz nach vorne, wenn einschneidende Veränderungen allgemein geteilte Orientierungen und stabile Zukunftsgewissheiten radikal wegbrechen lassen und damit massive Verunsicherungen im Leben der Menschen und ihrer Organisationen erzeugen. Aktuell sind es die weitverzweigten Begleiterscheinungen der digitalen Transformation, die nicht mehr zu leugnenden ökologischen Gefährdungslagen unserer Gesellschaft und obendrein die Covid-19-Pandemie, die die verantwortlichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor bislang nicht gekannte Herausforderungen stellt. Da wird der Ruf nach „guter“ Führung, nach neuen wirksamen Lösungen, die die Unsicherheit wieder wegnehmen, unüberhörbar. Dieses Bedürfnis zeigt sich allerdings in den einzelnen gesellschaftlichen Bereichen mit ganz unterschiedlichen Ausprägungen und Konsequenzen.

Im Unternehmenskontext sind dies immer Zeiten, in denen neue Konzepte und Lösungsversprechen ins Leben treten und vorübergehend viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Im Moment ist es das Zurückschrauben von Hierarchie in Verbindung mit agileren Arbeitsformen, unterstützt durch „collaborative“ Leadership, die in den einschlägigen Publikationen und Diskussionsforen gerade die Hoheit über die managerialen Stammtische zu gewinnen versuchen. Diese „innovativen“ Lösungsangebote bilden vielfach den Stoff für das Entstehen von neuen Managementmethoden, die für eine gewisse Zeit die Veränderungsanstrengungen in Unternehmen anleiten.

Lassen sich familiengeführte Unternehmen von solchen Entwicklungen beeindruckt? In der Regel nicht. Familienunternehmen repräsentieren in der Art, wie sie geführt werden, eine ganz eigene Welt. Diese Welt kommt in der weitverzweigten und ganze Bibliotheken füllenden Führungsforschung der letzten Jahrzehnte allerdings nicht ernsthaft vor. Für diesen blinden Fleck der Forschung gibt es allerdings gute Gründe und diese sind wohl in den

spezifischen Besonderheiten dieses Unternehmertypus zu sehen. Der entscheidende Unterschied zum herkömmlichen Führungsverständnis liegt nämlich in dem Umstand, dass an der Spitze von Familienunternehmen Unternehmer und Unternehmerinnen stehen, die drei unterschiedliche Funktionen in ihrer Hand vereinen: die des Eigentums am Unternehmen, die der Führung desselben und die des Oberhaupts der Unternehmerfamilie. Diese Einheit an der Spitze des Unternehmens lässt üblicherweise in den frühen Phasen im Lebenszyklus dieser Unternehmen ganz eigentümliche unverwechselbare Führungs- und Organisationsverhältnisse wachsen, eingebettet in eine dazu passende, stark wertegetriebene Organisationskultur.

Das hervorstechendste Merkmal dieser Funktionseinheit besteht darin, dass sie der Unternehmensspitze eine außergewöhnliche Autoritätsposition verschafft. Wenn der unternehmerische Start erfolgreich gelungen ist, dann bündelt und festigt sich an der Spitze bei allen Beteiligten die Erwartungssicherheit, dass dort eine gesamthafte Verantwortungsübernahme für alle relevanten Entscheidungen wirksam unterstellt werden kann. Mit dieser weitreichenden Verantwortungsbündelung geht in der Regel eine klare Arbeitsteilung Hand in Hand. Alles, was irgendwie mit Führungsaufgaben, d. h. mit im Alltag anfallenden Entscheidungserfordernissen, verknüpft ist, wird von der Spitze erwartet und ist dort zumeist auch in guten Händen. Der Rest der Organisation kann sich auf die Umsetzung dieser Entscheidungen und die Erledigung all dessen, was arbeitsmäßig gerade ansteht, konzentrieren.

In diesem Zusammenspiel erübrigt es sich, feinselierte hierarchische Ebenen ausdifferenzieren und die Führungsverantwortung sorgfältig abgestuft auf viele Schultern zu verteilen. Deshalb sind in solchermaßen geführten Unternehmen keine formell festgelegten und allgemein verbindlich kommunizierten Organigramme anzutreffen. Letztlich gibt es nur eine wirklich wichtige Führungsbeziehung und das ist die zum Inhaber oder zur Inhaberin an der Unternehmensspitze, auch wenn es da in der Praxis je nach Unternehmensgröße natürlich große Abstufungen gibt. Unternehmerinnen und Unternehmer versuchen deshalb

auch, durch das Herstellen und Aufrechterhalten einer persönlichen Beziehung zu den Beschäftigten den mit einer solchen Führungskonstellation verbundenen emotionalen Erwartungen solange es irgendwie geht auch tatsächlich gerecht zu werden.

Hinsichtlich des Organisationsaufbaus bedeuten solche Führungsverhältnisse, dass im Zuge des Wachstums, wenn eine klarere organisatorische Aufgabenteilung unvermeidlich wird, diese Aufgabenzuordnung um langgediente, bewährte und vertrauenswürdige Leistungsträgerinnen und Leistungsträger herum erfolgt. So entstehen im Laufe der Zeit organisationsintern Subeinheiten und Bereiche, deren genauen Aufgabenzuschnitt man nur verstehen kann, wenn man sieht, *um welche Personen herum* aus welchem Anlass dieser Zuschnitt geformt worden ist. In diesem Organisationsmuster folgen die Aufgaben und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten den Personen und nicht umgekehrt. So entsteht im Zuge der Wachstumsentwicklung des Unternehmens um die Spitze herum ein größer werdender Kreis an langgedienten Verantwortungsträgern und Verantwortungsträgerinnen, die sich auf ein besonderes Vertrauens- und Näheverhältnis zu Inhaber oder Inhaberin stützen können und in ihrer Summe die wesentlichen Funktionsbereiche repräsentieren.

Die alltägliche Zusammenarbeit funktioniert ohne aufwendige Abstimmungsprozesse und ohne formal festgelegte Strukturen der Regelkommunikation. Der Bedarf an bürokratischen Regelwerken zur Steuerung des operativen Arbeitsgeschehens wird, soweit es irgend geht, möglichst gering gehalten. Diese Form des regelarmen, kommunikations-sparenden Miteinanders ist möglich, weil man sich dank der langen Zugehörigkeit gegenseitig sehr gut kennt und um die jeweiligen Stärken und Schwächen sehr genau Bescheid weiß, und weil jede und jeder darauf vertrauen kann, dass alle anderen auch ihre gesamte Energie in den Dienst des Unternehmens stellen und deshalb engagierte Kooperation im Sinne der gemeinsamen Sache als selbstverständlich erwartet werden kann.

Die Funktionstüchtigkeit solcher Führungsverhältnisse steht und fällt mit dem Vorhandensein einer

starken Unternehmenskultur, die im Kern eine Handvoll von gemeinsam geteilten Grundüberzeugungen und Werthaltungen beinhaltet, die im Alltag das Verhalten untereinander koordinieren, ohne dass darüber viel geredet werden muss. Dazu zählt auf der einen Seite die tiefe Loyalität der Beschäftigten dem nachhaltigen Wohlergehen des Unternehmens und seiner Eignerfamilie gegenüber, eine Loyalität, die regelmäßig zu einer außergewöhnlichen Einsatzbereitschaft führt. Dem steht auf der anderen Seite die Gewissheit der Beschäftigten gegenüber, dass sie bei entsprechenden Unternehmensentscheidungen auch als Personen mit ihren je individuellen Besonderheiten und Problemlagen zählen. Diese ganz spezifische *familienhafte Reziprozität*, die die kulturelle Stärke gut geführter Familienunternehmen ausmacht, ist das Fundament, auf dem sich die charakteristischen Führungspraktiken von Inhabern und Inhaberinnen an der Spitze ihrer Unternehmen entfalten können. Weil diese Praktiken vieles von dem widerspiegeln, wie auch in Familien das Miteinander der Partner wie auch das Verhältnis zum Nachwuchs gesteuert wird, werden diese Muster gerne als „patriarchalisch“ bezeichnet. Diese Begrifflichkeit bringt keineswegs einen negativen bzw. kritischen Beigeschmack zum Ausdruck. Denn es sind gerade diese Familienhaftigkeit und die damit verbundenen Gestaltungsprinzipien des alltäglichen Miteinanders, die die vielfach bewunderte Leistungsfähigkeit dieses Unternehmertypus ausmachen.

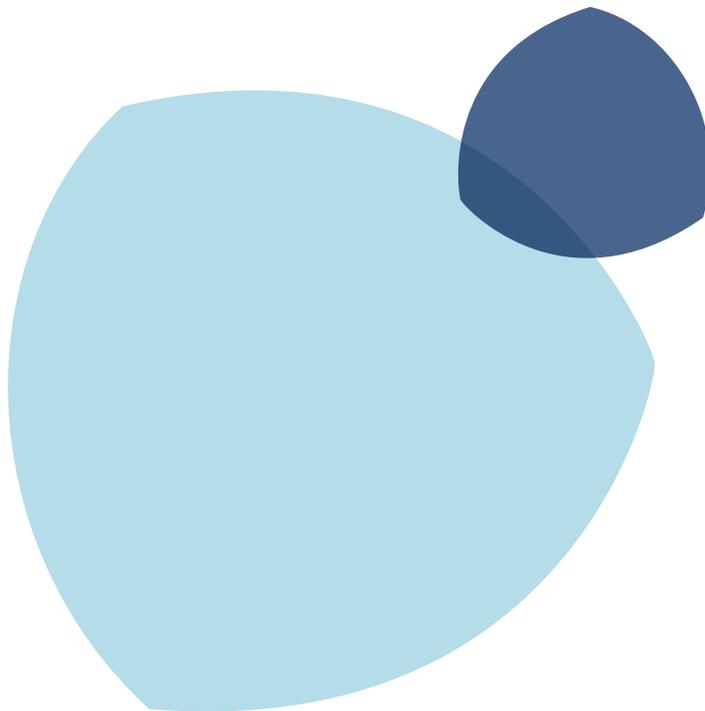
Die angesprochenen Leistungsvorteile, die mit der Einheit von Eigentum und Führung, also mit dem Unternehmertum an der Spitze von Unternehmen zumeist verbunden sind, sind in der Literatur vielfach beschrieben worden¹: Kurze Entscheidungswege, eine unternehmerisch kalkulierte Risikobereitschaft, ein sparsamer Umgang mit Ressourcen, verbunden mit einer langfristig ausgerichteten Investitionspolitik, eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit bei erkannten Handlungsnotwendigkeiten, eine konsequente Ausrichtung am Kundennutzen und vielfach (dadurch angeregt) eine kontinuierliche Innovation des eigenen Leistungsportfolios, ein fairer Umgang mit den erfolgskritischen Partnern in der eigenen Wertschöpfungskette, eine außergewöhnliche Einsatzbereitschaft der eigenen

¹ Vgl. Wimmer et al. (2018).

Belegschaft und dergleichen mehr. All dies zusammen genommen sorgt unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen für jene typischen Wettbewerbsvorteile, die eine überdurchschnittliche Ertragskraft und damit eine nachhaltige Wachstumsentwicklung ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund kann man sich fragen, wo nun angesichts dieser Erfolgsmuster das Problem liegt. Genau mit dieser Frage beschäftigt sich der vorliegende Praxisleitfaden. Die besonderen Erfolgchancen der geschilderten Führungskonstellation, die nach wie vor bei mehr als zwei Dritteln vor allem der kleineren und mittelgroßen Familienunternehmen anzutreffen ist, sind nämlich an klar benennbare Voraussetzungen geknüpft, die aber gerade bei wachstumsstarken Familienunternehmen vielfach nicht mehr gegeben sind. Die Funktionstüchtigkeit

dieser (für inhabergeführte Unternehmen typischen) Führungskonstellationen ist auf Marktgegebenheiten angewiesen, die ein organisches Wachstum erlauben, und zwar mit einer Geschwindigkeit und Dynamik, die unternehmensintern mit den eingespielten Bearbeitungsmustern gut verdaut werden kann. Diese interne „Verdaubarkeit“ ermöglichende Synchronizität von unternehmensinterner und -externer Entwicklung ist angesichts einer spürbaren Veränderungsdynamik hin zu deutlich komplexer werdenden Verhältnissen zurzeit in einer Reihe von klar benennbaren Fällen jedoch nicht mehr zu erwarten. Hier will dieser Praxisleitfaden den Weg heraus aus den gewohnten inhaberzentrierten Führungspraktiken hinein in eine postpatriarchale Welt weisen – eine Welt, in der nach Möglichkeit der ureigenste Charakter unternehmerisch geführter Familienunternehmen bewahrt werden kann.



2 | WANN GERATEN DIE FÜHRUNGSVERHÄLTNISSE UNTER EXISTENZIELLEN VERÄNDERUNGSDRUCK?

Die Annahme, dass der Abschied von den typischen Führungs- und Organisationsverhältnissen der Pionierzeit in den späteren Phasen des Lebenszyklus ganz unvermeidlich ansteht, ist in der Forschung zu Familienunternehmen weit verbreitet.² Die im Zuge der Generationswechsel komplexer werdenden Strukturen der Unternehmerfamilie und des Gesellschafterkreises legen irgendwann die Trennung von Eigentum und Führung nahe und machen damit den Weg frei für eine konsequente Professionalisierung des unternehmensbezogenen Führungsgeschehens. Mit diesen Prozessen gehen dann auch schrittweise die spezifischen Merkmale familiengeführter Unternehmen verloren. Der Unterschied zu den Nicht-Familienunternehmen verschwindet. Familienunternehmen werden in dieser Betrachtungsweise also als eine *zeitlich vorübergehende Form* angesehen, die entweder mangels Erfolgs vom Markt wieder verschwinden oder sich gerade wegen ihres Erfolgs in managergeführte Unternehmen transformieren.³

Diesen in der Managementforschung weit verbreiteten Vorstellungen, wie der „natürliche Lauf der Dinge“ bei Familienunternehmen aussieht, können wir uns nicht anschließen. Weder ist der Wechsel hin zu einer postpatriarchalen Führungswelt ein quasi automatisch auftretendes Ereignis im Lebenszyklus dieses Unternehmenstypus noch bedeutet dieser Wechsel den Verlust der charakteristischen Eigentümlichkeiten desselben. Diese Einschätzungen gilt es im Folgenden argumentativ zu erhärten und durch aus der Praxis gewonnene Beobachtungen mit Plausibilität zu versorgen. Wie gesagt, es sind ganz bestimmte Rahmenbedingungen, die den historisch gewachsenen Zustand von Führung und Organisation so unter Druck bringen, dass eine weitreichende Transformation dieser Dimension unausweichlich wird.

Wir sehen im Wesentlichen drei unterschiedliche Triebkräfte, die einzeln oder auch in ihrem gleichzeitigen Miteinander den Ausgangspunkt für die Einleitung entsprechender Veränderungen bilden können.

2.1 | DIE EIGENE WACHSTUMSDYNAMIK ÜBERFORDERT DIE ROUTINEN DER PROBLEMLÖSUNG

Gerade gut aufgestellte Familienunternehmen mit einem strategisch soliden Geschäftsmodell generieren mit ihren Wettbewerbsvorteilen kontinuierlich Wachstumspotenziale, deren Nichtausschöpfung bedeuten würde, die schon errungene Marktposition zu gefährden. Die mit der Realisierung dieser Potenziale einhergehenden Entwicklungsimpulse können durch einen beschleunigten *organischen* Ausbau der eigenen Leistungsfelder aufgegriffen werden und/oder durch die Übernahme von geeigneten Unternehmen, also durch *anorganische* Wachstumsschritte. Bedingt durch die verstärkte Konsolidierung, die zurzeit in vielen Branchen zu beobachten ist, ist das Ergreifen von anorganischen Wachstumschancen auch für Familienunternehmen inzwischen nichts Außergewöhnliches mehr.

Beide Modi, um in relativ kurzer Zeit erhebliche Wachstumssprünge zu bewältigen, konfrontieren diese Unternehmen intern mit einem Komplexitätszuwachs, der die vorhandenen Routinen der Problembearbeitung radikal überfordert. Man merkt das an zunehmenden Abstimmungs- und Koordinationsproblemen: Missverständnisse nehmen zu, die Prozesse verlangsamen sich, Entscheidungen kommen schwieriger zustande und verlieren ihre Treffsicherheit, Beschwerden von Kunden häufen sich, das Klima wird insgesamt hektischer, konflikthafter und deutlich gereizter.

Wenn angesichts solcher Symptome die zugrunde liegende grundsätzliche Überforderungsproblematik des Gesamtunternehmens nicht rechtzeitig erkannt und in gewohnter Weise, die Probleme personalisierend, an Detailfragen herumgedoktert wird, dann verstärkt sich die destruktive Dynamik und es wird immer schwieriger, die Abwärtsentwicklung zu stoppen. Deshalb ist es wesentlich vorteilhafter, vorausschauend auf Basis von strategischen Über-

² Vgl. Klein (2010).

³ Vgl. Chandler (1990).

legungen den internen Umbau der Führungs- und Organisationsstrukturen proaktiv in Gang zu setzen und nicht darauf zu warten, bis die ausgelösten krisenhaften Phänomene keine Alternative mehr zulassen.

2.2 | DISRUPTIVE VERÄNDERUNGEN ENTZIEHEN DEN GEWOHNTEN ABLÄUFEN DIE GRUNDLAGE

Wie bereits angedeutet, entwickeln sich Familienunternehmen üblicherweise in einer klar definierten Nische in enger Abstimmung mit ihren Kunden und deren Bedarfen. In diesem subtilen Wechselspiel zwischen unternehmerisch erkannten Problemstellungen bei bestehenden bzw. potenziellen Kunden und einer klugen Anpassung des eigenen Leistungsrepertoires an dieselben erneuern sich diese Unternehmen auf eine evolutionäre Weise ohne aufwendige Change-Prozesse. Dieses Muster einer kontinuierlichen inkrementellen Selbsterneuerung ist höchst erfolgreich, weil die Innovationen ressourcenschonend nah am operativen Geschäft erfolgen und deshalb unschwer in die bestehenden Abläufe integriert werden können.⁴

Wenn es aber am Markt zu weitreichenderen Veränderungen kommt, wie wir es beispielsweise jetzt im Zusammenhang mit der Digitalisierung erleben, die vielen etablierten Geschäftsmöglichkeiten den Boden entzieht, dann greifen die beschriebenen Innovationsmuster zu kurz. Die rechtzeitige Entwicklung von unternehmerischen Antworten auf solchermaßen geänderte Marktherausforderungen hängt letztlich von der Wachheit und dem Gespür des Inhabers oder der Inhaberin und seiner/ihrer engsten Wegbegleiter an der Unternehmensspitze ab. Je länger dort jemand in der Verantwortung ist, umso größer ist die Gefahr, dass an dem bislang erfolgreich praktizierten geschäftspolitischen Weg festgehalten wird. Diese für viele inhabergeführte Unternehmen nicht ungewöhnliche strategische *Pfadabhängigkeit*, die unter dazu passenden Marktgegebenheiten zweifelsohne ein Erfolgsgarant ist,

führt bei disruptiven Entwicklungen in eine existenzgefährdende Sackgasse, die nicht selten zu spät als solche erkannt wird. Auch das sind Ausgangsbedingungen, die einen grundlegenden Musterwechsel in Führung und Organisation nahelegen, und zwar deshalb, weil die Aufrechterhaltung der eigenen unternehmerischen Antwortfähigkeit es in solchen Situationen erforderlich macht, neben der gezielten Effizienzsteigerung des bestehenden Geschäfts in die innovative Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle zu investieren. Die *Gleichzeitigkeit* dieser so gegensätzlichen Organisationswelten erfolgreich zu managen, generiert Führungsherausforderungen, die mit den tradierten Mitteln nicht zu stemmen sind.⁵

2.3 | DER GENERATIONSWECHSEL VERÄNDERT DIE ANGESTAMMTEN FÜHRUNGSVERHÄLTNISSE

Wie schon angedeutet, beruht die eindrucksvolle Schlagkraft von traditionell geführten Familienunternehmen auf einer genialen Symbiose zwischen der unternehmerischen Intuition und dem Weitblick des Inhabers oder der Inhaberin an der Spitze und einer konsequent darauf eingespielten Belegschaft. Diese Symbiose beruht auf harter Arbeit aller Beteiligten, wodurch das wechselseitige Zutrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller wie auch das persönliche Vertrauen in die Tragfähigkeit der reziproken Loyalität wächst.

Es ist gut nachvollziehbar, dass dieses Zusammenspiel bei einem personellen Wechsel an der Spitze zerbricht. Es ist durchaus möglich, dass eine Wiederherstellung dieses symbiotischen Miteinanders durch einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin aus der Familie gelingen kann, wenn sich die Anforderungen an Führung im Zuge des Generationswechsels nicht nennenswert ändern, und der/die Nachfolger/in willens und in der Lage ist, im Grundsatz den Erwartungen an einen patriarchalisch geprägten Führungsstil gerecht zu werden. Dann wird

⁴ Vgl. Wimmer (2020a).

⁵ Erhellend hierzu Christoph Beumer, CEO der Beumer Group, Beumer & Schumacher (2020).

sich im Zeitverlauf wieder ein sicherheitsspendendes Miteinander einspielen, gerade wenn die neue Generation zeigen kann, dass sie dem Unternehmen zeitgemäß ihren eigenen unternehmerischen Stempel aufzuprägen in der Lage ist.

Die Fortsetzbarkeit der geschichtlich gewachsenen Führungspraxis ist heutzutage im Generationswechsel keineswegs als selbstverständlich zu erwarten und unternehmerisch vielfach auch nicht funktional, weil das Unternehmen für seine erfolgreiche Weiterentwicklung eine andere Art von Führung braucht. Diesem Erfordernis nach einem weitreichenden Wechsel steht häufig der Kontinuitätswunsch der Senior-Generation entgegen. Insofern hat der Generationswechsel immer dann, wenn mit ihm auch eine Neustrukturierung der Führungs- und Organisationsgegebenheiten verknüpft ist, gleichzeitig zwei Herausforderungen zu stemmen: Es geht einerseits um die wirksame Festigung und Etablierung der nächsten Generation an der Unternehmensspitze und in diesem Zuge andererseits auch um eine Transformation des Unternehmens, um die Führbarkeit desselben auf die Zukunftsherausforderungen auszurichten. Diese Gleichzeitigkeit ist keine leichte Übung und verlangt allen Beteiligten enorm viel ab.

An sich ist der Generationswechsel für solche Veränderungen ein günstiges Zeitfenster. Der Übergabeprozess setzt immer einiges an Veränderungenergie frei, die unvermeidlich auf korrespondierende Beharrungskräfte stößt, die miteinander in eine an der Zukunft des Unternehmens orientierte Auseinandersetzung eingebracht werden müssen. Dieses partout nicht zu vermeidende Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Erneuerung gilt es gerade dann konstruktiv zu nutzen, wenn mit dem Generationswechsel ein Übergang zu postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnissen verknüpft ist. Dies ist beispielsweise regelmäßig der Fall, wenn mehrere Geschwister gemeinsam in die Verantwortung für die Führung des Unternehmens eintreten. Sein Gelingen wird vor allem dann wahrscheinlicher, wenn die beiden involvierten Generationen ihre doch ganz unterschiedlichen Ein-

flusspotenziale gut aufeinander abgestimmt dafür nutzen, den Rest des Unternehmens in diesem Musterwechsel glaubwürdig mitzunehmen.

Ganz und gar unvermeidlich wird solch ein Musterwechsel, wenn bei einem Generationsübergang an der Unternehmensspitze ausschließlich familienfremde Verantwortungsträger und Verantwortungsträgerinnen wirksam werden. Diese Art der Umformung der Führungskonstellation an der Spitze schafft eine Ausgangslage, die ein Neuerfinden des Führens in einem bislang inhabergeführten Unternehmen unausweichlich macht – das alles eingebettet in ein Redesign der gesamten Governance-Strukturen, in denen die Gesellschafter und Gesellschafterinnen und die Familie weiter steuernden Einfluss wahrnehmen.

In der Praxis kommt es durchaus häufig vor, dass die genannten Triebkräfte für die ins Auge gefassten Veränderungen nicht isoliert auftreten, sondern in irgendeiner Variante der wechselseitigen Verzahnung, ein Umstand, der die Erfolgchancen tendenziell eher erhöht. Wie auch immer sich die Ausgangssituation darstellt, die erfolgreiche Bewältigung solcher Transformationsprozesse stellt zweifelsohne (wann immer im Lebenszyklus genau diese Veränderungen anstehen) eine der größten Herausforderungen für familiengeführte Unternehmen dar, um die weitere Überlebensfähigkeit *als Familienunternehmen* zu sichern.

Im Weiteren wird noch genauer auf die Merkmale jener Führungspraxis eingegangen, die sich regelmäßig rund um die Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt an der Spitze solcher Unternehmen entwickelt. Mit dieser Beschreibung wird bereits deutlich, wie enorm anspruchsvoll und voraussetzungsreich die angestrebten Veränderungen sind. Sie lassen in ganz zentralen Dimensionen des Führungsgeschehens keinen Stein auf dem anderen.

3 | WORIN BESTEHEN IM DETAIL DIE PRÄGENDSTEN MERKMALE DES FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN TYPISCHEN FÜHRUNGSGESCHEHENS?

3.1 | STRATEGISCHE FÜHRUNG DURCH UNTERNEHMERISCHE INTUITION

Die strategische Ausrichtung entwickelt sich in Familienunternehmen (bekanntermaßen in enger Auseinandersetzung mit den Eigenheiten der Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze) natürlich immer eingebettet in das spezifische geschäftspolitische Umfeld, in dem sich dieses Unternehmertum erfolgreich realisiert. Die Forschung hat sich bislang recht schwergetan, das Besondere, das erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer letztlich ausmacht, exakt zu beschreiben.

Unternehmer und Unternehmerinnen stützen sich immer auf eine intime Kenntnis der mehr oder weniger verdeckten Spielregeln ihrer Branche und auf ein hohes Einfühlungsvermögen hinsichtlich dessen, was Kundinnen und Kunden wirklich brauchen und angesichts der gegebenen Angebotspalette am Markt letztlich oft auch vermissen. Auf dieser Grundlage können sie die etablierten Mechanismen und Spielregeln ihrer Branche unternehmerisch gezielt ausnutzen, gegebenenfalls auch unterlaufen, Lücken und günstige Gelegenheiten entdecken, technologische Innovationen setzen etc. Durch eine hohe Kontaktintensität zu Schlüsselkunden, zu Lieferanten, zu Mitbewerbern sorgen sie dafür, dass sie permanent am Puls der Entwicklung bleiben, Veränderungen frühzeitig mitbekommen und sich rechtzeitig auf diese einstellen können. Das daraus gewonnene unternehmerische „Gespür“ untermauert strategische Weichenstellungen, deren Treffsicherheit und Weitblick im Umfeld solcher Persönlichkeiten regelmäßig sehr bewundert wird.

Unternehmerinnen und Unternehmer können in der Regel auf ein außergewöhnliches persönliches Energiepotenzial zurückgreifen, auf ein Leistungsvermögen und eine Antriebskraft, die ihre Umgebung immer wieder in Erstaunen versetzt und viel Bewunderung mobilisiert. Dieses Energiepotenzial hat viel damit zu tun, dass sie *schöpferisch* tätig werden, also etwas Bleibendes erfolgreich in die Welt setzen wollen, um persönlich unabhängig

und „Herr“ der eigenen Existenz zu sein. Sie kennen einen erheblichen Teil der unternehmensinternen Prozesse sehr genau, sie sind durch eigene intensive Befasstheit in viele Entscheidungen involviert und können deshalb gut abschätzen, was in der jeweiligen Situation intern machbar ist und was nicht.

Dieses hautnahe Dransein am Kunden wie auch am unternehmensinternen Geschehen sorgt für eine ständig mitlaufende Verfeinerung ihres Einschätzungsvermögens und für eine Festigung jener Faustregeln, mit deren Hilfe sie schnell und mit minimaler Information ein Problem identifizieren und realistische Lösungen anstoßen.

Unternehmerische Intuition fußt also auf einer menschlichen Begabung, die durch lange Übung zu einer außergewöhnlichen Fähigkeit geworden ist, die dem Akteur bzw. der Akteurin verfügbar ist, ohne dass er oder sie diese genauer beschreiben und explizieren könnte. Solche einmal aufgebauten Fähigkeiten stehen den Betroffenen „quasi natürlich zur Verfügung und ermöglichen schnelle und einfache Lösungen für komplexe Probleme“.⁶ Die besondere Intelligenz des intuitiven Vorgehens liegt genau darin, dass Entscheider und Entscheiderinnen, ohne viel nachzudenken und sich mit anderen lange auszutauschen, wissen, welche Lösung in welcher Situation vermutlich funktionieren wird. Dies führt zu einer Grundhaltung, die von der betroffenen Umgebung üblicherweise als autokratisch bezeichnet wird. Dass hinter diesem impliziten Wissen – vielfach gerne auch als unternehmerisches „Bauchgefühl“ bezeichnet – eine auf viel Erfahrung und Fleiß beruhende, unbewusste Intelligenz steckt, die auch verloren gehen kann, dies erschließt sich den meisten Beobachtern nicht. Im Wechselspiel mit diesem unternehmerischen Fähigkeitenpotenzial prägen sich unternehmensintern im Lauf der Jahre Organisations- und Führungsverhältnisse aus, die eine kongeniale Ergänzung zum Unternehmer resp. zur Unternehmerin darstellen. Mit ein Ergebnis dieses Wechselspiels ist die spezifische Art und Weise, wie diese unternehmergeführten Unternehmen üblicherweise wachsen.

⁶ Hierzu Gigerenzer (2008), S. 27.

3.2 | WACHSTUMSSCHRITTE SIND KUNDENGETRIEBEN

Üblicherweise sind die Bewältigungsstrategien von Wachstumsanforderungen in solchen Unternehmen von den Erfahrungen der Pionierzeit geprägt. Hier ist man Schritt für Schritt mit den zunehmenden Anfragen seitens der Kunden und Kundinnen mitgewachsen. Diese setzen letztlich die entscheidenden Wachstumsimpulse. Zunehmende Aufträge, veränderte Anforderungen oder neue, mit den Kunden entwickelte technologische Lösungen erhöhen den Anspannungsgrad der vorhandenen, unternehmensintern aufgebauten Kapazitäten. Getrieben von dem dadurch erzeugten, nicht mehr zu bestreitenden Anspannungsgrad wächst das Unternehmen organisch um die oft improvisierte Lösung der je aktuellen Kapazitätsengpässe herum. Bewährte Leistungsträgerinnen und Leistungsträger bekommen dann neue Aufgaben hinzu. Jüngere Potenzialträger werden in komplexere Aufgabengebiete nachgezogen, sodass das periodische Andocken von (überwiegend) Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern, die im eigenen Betrieb ausgebildet wurden, im Wesentlichen ausreicht. Das Rekrutieren von bereits hochqualifizierten Quereinsteigern wird so vermieden. Organisatorisch werden diese auftragsgetriebenen Wachstumsanforderungen durch interne Zellteilung bewältigt. Um vertraute, erfahrene Leistungsträger und Leistungsträgerinnen herum entstehen so die erforderlichen neuen Einheiten, die ihrerseits in einem pionierhaften Engagement mit hohem persönlichem Einsatz das Leistungsvermögen des Unternehmens insgesamt erweitern.

In diesem Wachstumsmuster steckt eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Es fußt auf der Nutzung und Weiterentwicklung der bislang schon aufgebauten Kernkompetenzen. In der Regel wird Neues aus der Reichweite dessen, was man bereits beherrscht, aufgegriffen und konsequent in die Tat umgesetzt. Das Unternehmen wächst so in einer gesunden *Verknüpfung von Innovation und Tradition*. Dieses Wachstumsmuster vermeidet außerdem un-

kalkulierbare unternehmerische Risiken. Es werden ja keine kostenproduzierenden Kapazitäten aufgebaut, die nicht bereits weitestgehend durch Kundenaufträge gedeckt sind. Kapazitätserweiternde Investitionen erfolgen in der Regel also *reaktiv*. Man kann davon ausgehen, dass sie sich rechnen werden. Dieses Muster folgt der Logik organischen Wachstums, angetrieben von konkreten Auftragschancen, die die vorhandenen Ressourcen regelmäßig überfordern und deshalb eine Erweiterung erforderlich machen.

3.3 | EIN SPARSAMER UMGANG MIT DEM ERWIRTSCHAFTETEN KAPITAL

Diesen Prinzipien folgend, kann das Wachstum normalerweise aus dem Cashflow heraus bzw. auf Basis bereits thesaurierter Gewinne sicher finanziert werden. Mit dieser Praxis kommt ein wichtiger Grundsatz zum Ausdruck, wie familiengeführte Unternehmen üblicherweise ihre Finanzierungsherausforderungen lösen: Sie sorgen in der Regel für eine hohe Eigenkapitalquote, indem sie den größeren Teil der erwirtschafteten Erträge im Unternehmen belassen und reinvestieren. Man will, soweit es geht, die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern vermeiden und Herr im eigenen Haus bleiben. Dieser Präferenz für eine Finanzierung aus der eigenen Finanzkraft heraus lässt sich in besonders kapitalintensiven Branchen natürlich nur sehr schwer folgen. Hier braucht es gemeinsam mit sorgfältig ausgewählten externen Finanzierungspartnern klug durchdachte Lösungen, die die eigene unternehmerische Souveränität nicht unangemessen einschränken. Letztlich geht es bei dieser Suche nach geeigneten Finanzierungslösungen immer darum, sorgfältig darauf zu achten, nur jene Risiken einzugehen, die die unternehmerische Autonomie und Unabhängigkeit des Unternehmens bzw. der Eigentümerfamilie auch dann nicht gefährden, wenn sie eintreten. Diese vorsichtigen Finanzierungsmuster können unter Umständen den Verzicht auf die eine oder andere zusätzliche Wachstumschance implizieren.⁷

⁷ Vgl. dazu auch Berthold (2010).

Mit diesen charakteristischen Umgangsformen mit Finanzfragen, die allesamt auf eine möglichst sparsame Handhabung knapper Ressourcen hinauslaufen, ist bei den Verantwortlichen an der Spitze regelmäßig auch die Neigung verbunden, möglichst wenigen im Unternehmen und in der Familie genauere Einblicke in die jeweils aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten der Firma zu gewähren. Das Wissen um diese Gegebenheiten zählt zur exklusiven Informationsbasis, mit der Inhaber die unternehmerische Seite der Firma steuern. Mit dem Schutz dieser Exklusivität soll vermieden werden, dass bei wichtigen Stakeholderinnen und Stakeholdern (im Unternehmen, in der Familie, bei Kunden und Lieferanten) unangemessene Begehrlichkeiten und Forderungshaltungen entstehen. Eine unvermeidliche Nebenwirkung dieses Umgangs mit dem Wissen um den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens ist der Umstand, dass die Controlling-Funktionen zumeist auffällig unterentwickelt bleiben. Ab einem bestimmten Komplexitätsgrad der wirtschaftlichen Aktivitäten der Firma kann diese Intransparenz allerdings sehr gefährlich werden.

3.4 | EINE FRAGLOS AKZEPTIERTE AUTORITÄT UND FÜHRUNG DURCH MEHRDEUTIGKEIT

Das für Familienunternehmen vielfach typische Führungsgeschehen weist im alltäglichen Miteinander eine Reihe recht subtiler Merkmale auf. An der Spitze gibt es im Normalfall ganz klare Verhältnisse. Dort sind alle relevanten Autoritätserwartungen von außen wie von innen gebündelt. Sie ist im Zweifel bei allen Entscheidungen immer die letzte Instanz und kann davon ausgehen, dass all ihre Entscheidungen fraglos Geltung gewinnen und nicht weiter hinterfragt werden. Das ist im eigentlichen Wortsinn mit Autorität gemeint. Der Rest des Unternehmens kann darauf vertrauen, dass die relevanten Aufgaben der Unternehmensführung an der Spitze im Sinne eines langfristig orientierten Fortbestandes der Firma wahrgenommen werden und dort auch gut aufgehoben sind. Hier an der Unternehmensspitze vereinigen sich ja die Existenzsicherungserwartungen der Belegschaft mit den

Eigentümerinteressen und Kontinuitätshoffnungen der Familie bzw. der Familiengesellschafter.

Diese außergewöhnlich starke Autoritätsaufladung an der Spitze (wenn diese verloren geht, steht jedes Familienunternehmen ohnehin immer vor ganz großen Problemen) erzeugt unweigerlich *komplementäre Verhältnisse* auf den Ebenen darunter. Dieses charakteristische unternehmensinterne Kooperationsumfeld der Spitze ermöglicht in der Regel genau jene hohe Flexibilität und außergewöhnliche Geschwindigkeit in der Leistungserbringung, die den schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil vieler „Hidden Champions“ ausmachen. Das unmittelbare Kooperationsumfeld des Unternehmers oder der Unternehmerin wird ab einer bestimmten Größenordnung zumeist von einer Handvoll enger, lang gedienter Weggefährten und Weggefährtinnen gebildet. Soweit dies formell überhaupt ausgewiesen ist, bilden diese mit der Spitze gemeinsam de facto den *engsten Führungskreis*, der das operative Geschehen im Unternehmen managt. Dieser engste Kreis an Mitstreitern und Mitstreiterinnen ist mit dem Unternehmen und seinem Erfolg in hohem Maße identifiziert und hat dies in der Vergangenheit in vielen schwierigen Situationen nachhaltig unter Beweis gestellt.

Es sind dies alles pragmatische Generalisten und Umsetzer, die von vielen Themenfeldern im Unternehmen eine Ahnung haben, weil sie mit den zunehmenden Anforderungen selbst mitgewachsen sind. Sie denken in ihren Lösungen möglichst gesamthaft, sie haben dabei einen guten Blick für das Naheliegende, für das, was aktuell gerade ansteht. Sie sind zupackend aus eigenem Antrieb, sie brauchen für ihr Tätigwerden keine Anweisungen von oben. Sie stehen stets in einem engen persönlichen Kontakt mit der Unternehmensspitze und loten hier aus, in welche Richtung dort gerade gedacht wird. Um selbst aktiv zu werden, genügen oft Andeutungen des Unternehmers, seine Leute sind darauf trainiert, „zwischen den Zeilen zu lesen“. Sie gehen dann eigenständig auf die Suche nach Lösungen, stets im vermuteten Interesse der Spitze. Dafür braucht es keinen großen Kommunikationsaufwand. Man unterstellt wechselseitiges Verstehen und kann deshalb in der Regel auf formelle Bespre-

chungsroutrinen und umfangreiche Abstimmungsforen verzichten. Um in der Kooperation untereinander, auf gleicher Ebene, Entscheidungen abzusichern und zu begründen, genügt der Verweis auf den Willen der Spitze. Die Berufung auf das, was „oben“ gewollt wird, versorgt jeden in seinem Handeln mit ausreichender Autorität, d. h., sie erhöht die Akzeptanzwahrscheinlichkeit in der wechselseitigen Abstimmung und Koordination. Treten trotzdem ernsthafte Meinungsverschiedenheiten und Konflikte untereinander auf, so sind selten klare Entscheidungen und Vorgaben von oben zu erwarten. Die Spitze vermeidet normalerweise eine konkrete Parteinahme und erwartet, dass die Betroffenen ihre Differenzen schon irgendwie miteinander klären.

Dieses Führungsmuster, das in diesem inneren Kreis nach Möglichkeit eindeutige Festlegungen und klare Anweisungen von oben vermeidet, erweist sich bei näherem Hinsehen in hohem Maße als funktional. Es stimuliert die Eigeninitiative der Akteure. Sie legen selbst fest, was konkret zu tun ist, und übernehmen dafür die Verantwortung. Ihr persönlicher Einsatz, ihr permanentes Mitdenken für das Voranbringen des Unternehmens ist gefragt. Dies schafft eine dauerhafte Motivation, den Intentionen der Spitze ohne Zögern zum Durchbruch zu verhelfen. Geht mal etwas schief, so muss derjenige dafür geradestehen, der die Initiative vorangetrieben hat. Der Unternehmer bzw. die Unternehmerin kann so im Nachhinein immer sagen, dass die Entscheidung in der getroffenen Form nicht seinen/ihren eigentlichen Intentionen entsprochen hat. Das *Prinzip der Mehrdeutigkeit* schützt die Spitze normalerweise davor, Fehlentscheidungen sich selbst zurechnen zu müssen. Sie lernt an den konkreten Auswirkungen der Entscheidungen des engeren Führungskreises gleichsam indirekt selbst mit und schärft so ihre eigene Intuition für das Machbare, ohne dass dieses Mitlernen vom Umfeld als solches beobachtbar wäre. Das Bild von der großen Treffsicherheit und der strategischen Weitsicht des Unternehmers bleibt auf diesem Wege unangetastet, weil das Risiko des „Scheiterns“ von anderen im Unternehmen übernommen wird. Ihnen wird das Fehlermachen auch zugestanden, insofern sie daraus für die Zukunft lernen und unaufgefordert die richtigen Konsequenzen ziehen.

Der Unternehmer oder die Unternehmerin führt so letztlich über eine Vielzahl ganz persönlicher Kontakte ins Unternehmen hinein, die stets anlassbezogen aus dem konkreten Arbeitsgeschehen heraus, zumeist unter vier Augen oder im ganz kleinen Kreis, zustande kommen. In diesen Kontakten entsteht und erneuert sich das Wissen der Beteiligten um den je eigenen Platz im Unternehmen. Auf diesem Wege entscheidet sich letztlich auch die Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zum engeren Führungskreis um die Unternehmensspitze herum, obwohl die Grenzen hier selten allzu scharf gezogen werden.

Die Mitglieder dieses Kreises an bewährten Weggefährten und Weggefährtinnen des Unternehmers oder der Unternehmerin stützen sich ihrerseits auf ein festes Netzwerk an persönlich vertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In diesem Netz wiederholt sich im Grunde genommen das Führungsgeschehen, wie es an der Spitze vorgelebt wird, vielleicht nuanciert um die persönlichen Eigenheiten der jeweiligen Zentralfiguren in den einzelnen Unternehmensbereichen.

Was in solchen Unternehmen die erstaunliche Koordinationsleistung, Geschwindigkeit und Flexibilität im internen Zusammenspiel sicherstellt, solange sie mit einer dosierten Geschwindigkeit organisch wachsen, ist eine bestimmte Form der Wissensaneignung. Sie folgt im Wesentlichen dem Prinzip der *Imitation*. Man lernt von anderen, indem man sich erfolgreiche Praktiken abschaut und diese in die eigenen Routinen integriert. Unausgesprochen steht die Erwartung im Raum, dass jede und jeder gut daran tut, sich an den Erfolgsmustern langgedienter Leistungsträger und Leistungsträgerinnen im Unternehmen zu orientieren. Auf diesem Wege werden gleichzeitig konkretes *Problemlösungswissen* wie auch die zentralen Elemente der *Unternehmenskultur* weitergegeben und laufend erneuert. Wie schon erwähnt, sind dies eine hohe Eigeninitiative, eine durchgängige Verantwortungsübernahme für das Unternehmen (niemand kann sich darauf berufen, nicht zuständig zu sein), eine pragmatische Orientierung am bereits Bewährten, eine gewisse Risikobereitschaft und der Verzicht auf die Flucht in Ausreden, wenn etwas schiefge-

gangen ist, sowie, ohne viel zu reden, die Bereitschaft, Lernkonsequenzen daraus zu ziehen. Wer das nicht tut, zeigt, dass er oder sie nicht zum Unternehmen passt. Nachahmung als dominantes Lernmuster sorgt für die Weitergabe bewährter Routinen, es impliziert aber auch die Veränderung in homöopathischen Dosen, weil in einer solchen Umgebung jemand auf Dauer nur erfolgreich sein kann, wenn diese Form des Lernens dazu genutzt wird, seinen ganz eigenen Weg zu finden. In dieser Tradition der Wissensweitergabe werden offiziell eingerichtete Weiterbildungsprogramme nur ganz selten benötigt.

In von der Größe her noch halbwegs überschaubaren, inhabergeführten Familienunternehmen ist Führung deshalb normalerweise kein sichtbares, explizit so benanntes Geschehen. Es „führt“, wenn man so will, das gemeinsame Anliegen, rasch zu tragfähigen Lösungen für die gerade anstehenden Aufgaben und Problemstellungen zukommen. Diesem Anliegen fühlen sich alle verpflichtet. Führung geschieht in diesem Sinne letztlich implizit, durch die kulturell fest verankerten Regeln und wechselseitigen Erwartungen, sie geschieht durch Selbstführung jedes Einzelnen im Sinne der erschließbaren Intentionen des/der jeweiligen Vorgesetzten und der Unternehmensspitze. Führung realisiert sich letztlich aber auch über die tief verankerten wechselseitigen Loyalitätsverpflichtungen, die in den aufgebauten zwischenmenschlichen Beziehungen und der damit verbundenen persönlichen Vertrauensbasis stecken und für Glaubwürdigkeit sorgen.

3.5 | KENNTNIS DER BEZIEHUNGSNETZE VERRINGERT DEN KOMMUNIKATIONSAUFWAND

Jeder und jede, der/die neu in ein Familienunternehmen kommt, staunt, wie das Ganze mit so wenig aufgeschriebenen Regeln und formal festgelegten Strukturen funktionieren kann. Erstaunlicherweise sind diese Firmen auf eine ganz andere Weise erfolgreich, als sich dies betriebswirtschaftlich geschulte Beobachterinnen und Beobachter vorstellen. In solchen Unternehmen gewinnt man

Orientierung und wechselseitige Erwartungssicherheit vor allem durch die genaue Kenntnis der handelnden Personen und des Beziehungsnetzes, in das sie eingebunden sind. Diese Form, Orientierung zu gewinnen, verlangt persönliches Eintauchen. Erst durch dieses Mittun und das Produzieren von „Fehlern“ entsteht Schritt für Schritt Vertrautheit mit den eingespielten Abläufen und Prozessen, die sich irgendwann um die persönlichen Vorlieben von wichtigen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern herum entwickelt haben und zumeist nicht mehr hinterfragt werden, solange man damit erfolgreich zurechtkommt, auch wenn diese Leistungsträger längst nicht mehr im Unternehmen sein sollten.

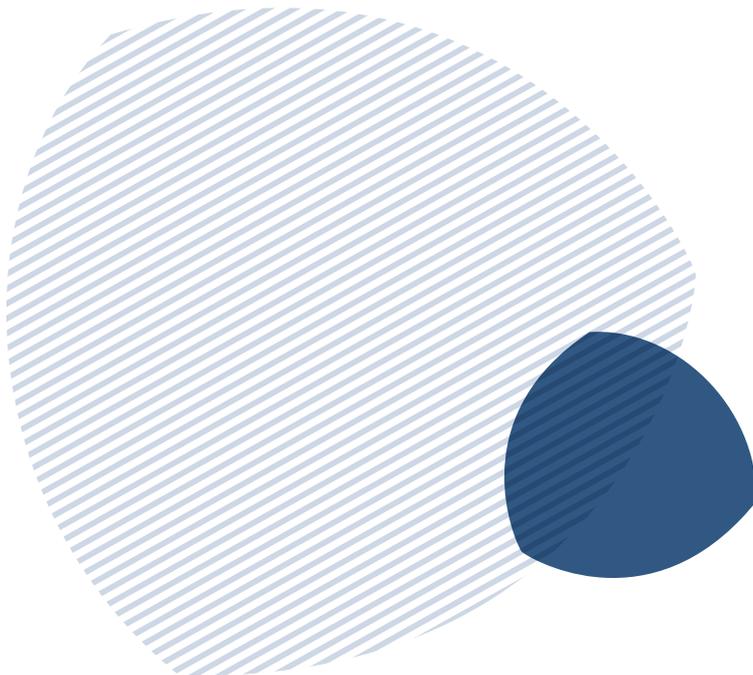
Fast immer sorgt in solchen Unternehmen eine geringe Fluktuation für hohe *Kontinuität* im Zusammenwirken der relevanten Personen. Zwischen ihnen entsteht so im alltäglichen Tun ganz selbstverständlich ein *geteiltes Wissen* um das, was für den Erfolg jeweils ausschlaggebend ist. Dieses vorwiegend implizite Wissen fußt letztlich auf einem über lange Zeiträume hinweg gewachsenen Vertrauen in die Akteurinnen und Akteure und deren persönliche Kompetenz. Um sie herum ist die Organisation gebaut und sie entwickelt sich durch personelle Veränderungen und wachstumsbedingte Zellteilungen weiter.

Untermuert und getragen werden diese von außen nur schwer durchschaubaren Koordinationsmechanismen durch einen extrem familialen, persönlich getönten Kommunikationsstil. In solchen Unternehmen kennt man den Unterschied zwischen formeller und informeller Kommunikation gar nicht. Jeder hat zu jedem direkten Zugang, wenn es aus der Arbeit heraus erforderlich ist. Es gibt keine formellen Barrieren und hierarchischen Schranken. Die eingefleischte Präferenz für mündliche Verständigung, basierend auf hoher persönlicher Verlässlichkeit und einer Handschlagqualität in den Abmachungen, sichert enorm kurze Entscheidungswege. Im Prinzip geht Schnelligkeit im Tun vor langwierige interne Abstimmungs- und Absicherungsschleifen. Mit Kommunikationszeit wird in Familienunternehmen extrem sparsam umgegangen. Wo immer es geht, läuft wechselseitige Verständigung neben der Arbeit einfach so mit. Zusammensitzen und

Miteinanderreden in aufwendigen Besprechungen, regelmäßigen Meetings etc. gilt als Zeitverschwendung. Fest etablierte Settings der Regelkommunikation sind deshalb eher selten anzutreffen. Diese auffällige Verknappung des Kommunikationsaufwandes funktioniert aber nur, weil sie auf einer intimen wechselseitigen Vertrautheit der handelnden Personen beruht. Diese Art von *Vertrautheit* hat wiederum eine gewisse Überschaubarkeit in der Größe und Komplexität des Unternehmens zur Voraussetzung.

Familienunternehmen weisen vielfach keine formellen Rangunterschiede und hierarchischen Kompetenzzuordnungen unterhalb der Firmenspitze aus. In diesem Sinne verzichten sie gerne auf schriftlich ausdifferenzierte Organigramme. Der Einzelne gewinnt seine Achtung durch die Kontinuität seiner Leistung, durch sein sichtbares Engagement fürs Unternehmen und die ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All das zusammen lässt den Respekt und das persönliche Geachtetsein im jeweiligen Beziehungsnetz wachsen. Letztlich spielen für diese unternehmensinterne

Positionierung natürlich auch die vermutete oder tatsächliche Nähe und Akzeptanz seitens des Unternehmers oder der Unternehmerin und seiner/ihrer Familie eine große Rolle. Der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin besitzt in solchen, reichlich „diffusen“ Organisationsverhältnissen immer einen großen Gestaltungsspielraum, wenn er/sie ihn denn zu nutzen weiß, d. h., wenn er/sie sieht, was gerade ansteht, und wenn er/sie entsprechend eigenverantwortlich zupackt. Ihn/sie hindern dabei keine eifersüchtig bewachten Bereichsgrenzen und formellen Zuständigkeitsregeln. Familienunternehmen kennen in diesem Sinne ganz charakteristische Karrierepfade ihrer Leistungsträger und Leistungsträgerinnen, fernab der hierarchischen Rangstufen und formellen, hierarchischen Über- und Unterordnungen, wie sie aus anderen Unternehmen bekannt sind. Die eigene Karriereentwicklung ist an dem kontinuierlich wachsenden Verantwortungsbereich abzulesen, am zunehmenden Gewicht im internen Kooperationsnetzwerk und natürlich auch an der besonderen Wertschätzung, die einem durch den Inhaber oder die Inhaberin entgegengebracht wird.



4 | SCHLÜSSELSTELLEN IN DER TRANSFORMATION DER ANGESTAMMTEN FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSVERHÄLTNISSE

Für die Erlebniswelt von inhabergeführten Familienunternehmen ist das Aufrechterhalten ihrer angestammten Führungs- und Organisationsverhältnisse gleichbedeutend mit dem, was diesen Unternehmenstypus in seiner Substanz letztlich ausmacht. Deshalb sind ernsthafte Bemühungen um Veränderung dieser Verhältnisse bei allen Beteiligten unweigerlich mit großen Befürchtungen verbunden, den Wesenskern als Familienunternehmen zu opfern und Entwicklungen in Gang zu setzen, die den Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen verschwinden lassen. Diese weitreichenden Verlustängste, die nicht nur bei den Beschäftigten losgetreten werden, sondern auch bei den Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen sowie im Gesellschafterkreis virulent sind, muss man sich vor Augen halten, wenn man sich in Richtung einer postpatriarchalen Welt auf den Weg macht. Die Wirkmächtigkeit der tradierten Formen des Miteinanders, die jedem und jeder in dieser familial geprägten Gemeinschaft *einen sicheren Platz* verleihen, ist nicht zu unterschätzen. Veränderungen in diesen identitätsstiftenden Kernbereichen des Unternehmens setzen ungeahnte Kräfte frei, die um den Erhalt des Status quo kämpfen, und dies umso heftiger, je mehr das Unternehmen auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken kann.

Wegen dieser keineswegs einfachen Ausgangslage ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Verantwortlichen viel in die Erwartungssicherheit aller Beteiligten investieren, dass es bei dem in Gang gesetzten Entwicklungsprozess nicht darum geht, die Eigenart des Unternehmens als Familienunternehmen, seine besondere Kultur, Flexibilität und Geschwindigkeit über Bord zu werfen und sich strukturell an große Konzerne anzupassen. Für diese Art von Sicherheit können letztlich nur die anerkannten Autoritätsfiguren aus dem Eigentümerkreis und der Unternehmerfamilie auf eine glaubwürdige Weise sorgen. An all dem, was diese Funktionsträger und Funktionsträgerinnen in diesen Prozessen zeigen und vorleben, wird der Rest der Organisation ablesen, wie weitreichend bei allem Wandel der Charakter als Familienunternehmen erhalten werden soll.

Gleichzeitig braucht es die unmissverständliche Botschaft, dass es unternehmensintern in wesentlichen Dimensionen des Miteinanders weitreichender Veränderungen bedarf, um die *künftige Leistungsfähigkeit* des Unternehmens zu sichern. Diese Veränderungsnotwendigkeiten resultieren in der Regel nicht aus Versäumnissen der Vergangenheit, sondern sie spiegeln das Erfordernis wider, den geänderten Anforderungen an das bisherige Wachstum aus neuen Marktgegebenheiten, aus strategischen Weichenstellungen etc. gerecht werden zu wollen. Im Wesentlichen berühren diese Veränderungsnotwendigkeiten drei miteinander eng verzahnte Schlüsselbereiche des Unternehmensgeschehens:

1. die Art und Weise, wie die unternehmerische Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt und wie das Zusammenspiel derselben organisiert wird, um die einzelnen Verantwortungsbereiche mit den erforderlichen Entscheidungen zu versorgen,
2. die funktionale Logik, nach der der Organisationsaufbau und die wesentlichen Arbeitsprozesse strukturiert werden,
3. und schließlich die explizite Strukturierung des internen Kommunikationsgeschehens, das die wirksame Wahrnehmung der neuen Art von Führung erst ermöglicht und die erforderliche Koordination und Abstimmung möglichst reibungslos sicherstellt.

Da die Umgestaltung einer jeden Dimension heftige Lernzumutungen für alle Beteiligten, angefangen von der Unternehmensspitze bis hin zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Band, bereithält, ist es ratsam, diesen Veränderungsprozess nicht einfach nur so geschehen zu lassen, sondern als gesamthafte Transformation zu konzipieren und als in sich stimmiges Unternehmensentwicklungsvorhaben auch gezielt über einen längeren Zeitraum umzusetzen. Dafür bietet es sich an, relativ zeitnah aufeinander bezogen an mehreren Schlüsselstellen der Unternehmensführung gleichzeitig einen Musterwechsel in Gang zu setzen.

Es geht zum einen um eine spürbare Ergänzung der unternehmerischen Intuition, des Blicks auf den Markt und auf die künftigen strategischen Herausforderungen. Dafür braucht es einen eigenen, speziell angelegten Prozess der Strategieentwicklung, der neben der Spitze noch weitere Verantwortungsträger und Verantwortungsträgerinnen involviert und damit auf einer breiteren Basis die vorhandene dezentrale Intelligenz im Unternehmen für Strategiefragen mobilisiert. Eine periodisch stattfindende, explizite Auseinandersetzung mit den existenziellen Zukunftsfragen im Kreis der wichtigsten Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen im Unternehmen stellt das strategische Denken auf eine breitere Basis, stärkt die unternehmerische Kompetenz der Führungsebene unterhalb der Spitze und sorgt außerdem für eine qualitative Anreicherung der laufenden Feinjustierung in Fragen der strategischen Positionierung des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche, weil in den Entscheidungsprozess gezielt unterschiedliche Perspektiven einfließen können.⁸

Es geht ferner darum, die in der Vergangenheit *evolutionär um Schlüsselpersonen* herum gewachsenen Organisationsverhältnisse in eine in sich durchdachte Organisationsarchitektur überzuführen, die sich primär an *funktionalen Gesichtspunkten* orientiert und die eigene Antwortfähigkeit auf die strategischen Herausforderungen des Marktes im Inneren des Unternehmens widerspiegeln soll. In diesem Zusammenhang rücken immer ganz bestimmte Grundsatzfragen in den Vordergrund, wie zum Beispiel:

- Sollen wir unsere unterschiedlichen Geschäfte in eigenen Business Units bündeln?
- Wenn ja, nach welcher Logik segmentieren wir diese (nach geografischen Gesichtspunkten, nach abgrenzbaren geschäftlichen Aktivitäten, nach technologischen Aspekten, nach Kundenzielgruppen etc.)?
- Wenn sich keine Geschäftsfeldgliederung mit dezentraler Ergebnisverantwortung anbietet, welche Bauprinzipien für die Organisationsarchitektur kommen sonst noch in Frage (z. B. eine Orientierung am Kernprozess der Wertschöpfung, an Projekten, wenn das Geschäft projektförmig abgewickelt wird, an der klassischen funktionalen Arbeitsteilung, etc.)?
- Wie werden die wichtigsten unternehmensübergreifenden Supportfunktionen organisatorisch verankert, mit welchen Eingriffskompetenzen werden diese ausgestattet?
- Braucht es eine eigene Dachkonstruktion (etwa in Form einer Holding), die als Klammer das Ganze zusammenhält und steuert?
- Wie spiegelt sich der Internationalisierungsprozess im Organisationsaufbau?
- Welchen Stellenwert hat eine durchgängige Prozessorientierung für unser Geschäft?
- Welche Bedeutung besitzt die Digitalisierung für die Gestaltung dieser Prozesse?

Die mit diesen Fragen verbundenen Festlegungen, vor allem der Umgang mit den unvermeidbar eingebauten Widersprüchen und Zielkonflikten, die sich vielfach in verschiedenen Matrixkonstruktionen wiederfinden, sind alles andere als trivial. Das sorgfältige Herauskristallisieren einer maßgeschneiderten Organisationslösung wie auch deren behutsame und gleichermaßen konsequente Umsetzung bedeuten eine der ganz großen Führungsherausforderungen in diesen wachstumsorientierten Phasen der Unternehmensentwicklung. Hier heißt es für alle Beteiligten, von tiefsitzenden Gewohnheiten des alltäglichen Miteinanders ein Stück weit Abschied zu nehmen und Rückfälle in alte Muster unverdrossen zu überwinden.

Die Kehrseite dieses sorgfältigeren Umgangs mit *Organisationsfragen* ist eine weitreichende Neuausrichtung der *Personalpolitik*. Während vorher die Aufgabenfelder den ausgewählten Personen und ihren Fähigkeiten und persönlichen Präferenzen folgten,

⁸ Vgl. dazu Wimmer (2020b).

gilt jetzt das umgekehrte Prinzip. Man schaut sehr genau auf die organisational ausgewiesenen Positionen und auf die damit verbundenen Rollenanforderungen. Besetzungsentscheidungen basieren auf einem möglichst sorgfältigen Abgleich zwischen den Anforderungen und dem Begabungspotenzial der ins Auge gefassten Funktionsträger und Funktionsträgerinnen. Dieser veränderte Blick auf Personalentscheidungen hat im Zuge der hier beschriebenen Umbauprozesse häufig zur Folge, dass altgediente Wegbegleiter und Wegbegleiterinnen für Top-Führungsaufgaben nicht in Frage kommen und das Unternehmen verstärkt Quereinsteiger von außen für Schlüsselpositionen rekrutieren muss. Beide Tendenzen führen zu heftigen Verunsicherungen und persönlichen Irritationen im gesamten Unternehmen.

Wie immer man sich in Fragen des Organisationsdesigns entscheidet, ihr praktisches Gelebtwerden hängt von den dazu passenden *Führungsstrukturen* ab. Da sind klare Vorstellungen vonnöten, welche Aufgaben an der Spitze konzentriert werden sollen, welche Entscheidungskompetenzen auf den Ebenen darunter wahrgenommen werden, wie das Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen aussehen soll, was im jeweiligen Führungsteam zu entscheiden ist, was in der Einzelverantwortung bleibt etc. Es bedarf also einer gemeinsamen Verständigung darüber, was man unter Führung letztlich versteht und welche Art von Praxis man diesbezüglich im Unternehmen fördern will. Die explizite Auseinandersetzung mit dem Thema Führung ist in diesen Umbauphasen besonders erfolgskritisch, weil es hier einen heftigen Professionalisierungsschub auf allen Ebenen braucht, der sich aber seinerseits auf ein gemeinsam geteiltes Führungsverständnis im Unternehmen stützen muss. Das Geschäft des Führens wird aus dem impliziten, unterschwellig mitlaufenden Geschehen herausgeholt. Die ernannten Führungskräfte stehen jetzt vielmehr im Rampenlicht, sie müssen sich in ihrer Glaubwürdigkeit und Kompetenz sehr viel mehr beweisen. In der Regel brauchen sie einiges an Unterstützung, um in diese neu profilierten Rollen angemessen hineinzuwachsen, also um sich das erforderliche Handwerkszeug routiniert anzueignen.

Explizites Führen ist auf *Kommunikation* angewiesen. Führen heißt, gelingende Verständigungsprozesse, angepasst an die jeweilige Situation und Führungsherausforderung, zu ermöglichen, um gemeinschaftlich getragene Entscheidungen herbeizuführen, sodass koordiniertes Handeln erwartbar wird. Damit wird die effiziente Gestaltung des innerbetrieblichen Kommunikationsgeschehens zu einem ganz prominenten Feld in der Transformation der traditionellen Binnenstrukturen von Familienunternehmen. Hier ist zweifelsohne ein gesunder Mittelweg zu finden zwischen der kargen Welt informeller familienähnlicher Verhältnisse und der zumeist zu beobachtenden inflationären Vermehrung von Besprechungen, Meetings, Arbeitsgruppen etc. Diese Vermehrung spiegelt zunächst immer den Verlust der alten Abstimmungssicherheiten wider. In einer konsensorientierten, eher konfliktvermeidenden Kultur werden dann endlose Besprechungsschleifen gezogen, bis endlich tragfähige Entscheidungen zustande kommen. Damit gehen gerade die tradierten Fähigkeiten wie hohe Flexibilität und Geschwindigkeit verloren. Ein konfliktbewussteres Entscheidungsverhalten auf allen Führungsebenen kann und muss dem vorbeugen.

Insgesamt ist der beschriebene Musterwechsel mit einer Vielzahl von Risiken verbunden. Bislang überhaupt nicht gekannte Rivalitätskämpfe um Rangunterschiede brechen aus, Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen werden ausgegrenzt, Führungsverantwortlichkeiten werden systematisch unterlaufen, Organisationsfestlegungen wieder aufgemacht, der direkte persönliche Zugang zur Spitze wird wieder zurückerobert, die Sehnsucht nach dem „verlorenen Paradies“ verbindet vor allem die Altgedienten und die Repräsentantinnen und Repräsentanten der tradierten Werte. Da braucht es eine Zuversicht ausstrahlende Unternehmensspitze, die viel Verständnis für die Sorgen und Nöte der Beteiligten aufbringt, den eingeschlagenen Weg aber konsequent weitergeht und nicht selbst in alte autokratische Muster zurückfällt, bis Schritt für Schritt die veränderten Strukturen ins Leben treten und ihre Funktionstüchtigkeit in der Bewältigung der neuen Wachstumsanforderungen unter Beweis stellen.

5 | EINZELNE SCHRITTE IM ANSTOSSEN DES ANGESTREBTEN TRANSFORMATIONSPROZESSES

Es sollte aus den vorangegangenen Überlegungen deutlich geworden sein, dass das Einleiten und Steuern der ins Auge gefassten Veränderungen keine einfache Sache ist. Solche Vorhaben verdienen den allerhöchsten Respekt. Es ist ein Umbauen der zentralen Fundamente eines im traditionellen Modus geführten Familienunternehmens und das bei laufendem Motor. Das operative Geschäft muss ja erfolgreich weitergehen und sollte durch die Veränderungsanstrengungen nach Möglichkeit nicht beeinträchtigt werden. Diese Ausgangsbedingung beschreibt das zentrale Dilemma so weitreichender Umbauten der Führungs- und Organisationsverhältnisse: Sie binden über einen längeren Zeitraum im Unternehmen enorm viel Energie und Aufmerksamkeit, die zusätzlich zum normalen Geschäft aufgebracht werden muss. Diese erhebliche Zusatzenergie ist jedoch nicht frei verfügbar. Denn familiengeführte Unternehmen zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie mit äußerst knappen Ressourcen auszukommen versuchen und damit auf allen Ebenen stets mit einem hohen Anspannungsgrad operieren. Da gibt es in der Regel keine zusätzlich mobilisierbaren Reserven. Dieser hohe Anspannungsgrad betrifft die Unternehmensspitze wie alle anderen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger gleichermaßen. Deshalb ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass sich die verantwortlichen Entscheidungsträger des Umstandes bewusst sind, dass sie für die Mobilisierung und dauerhafte Verfügbarkeit dieser zusätzlich erforderlichen Veränderungsenergie Sorge zu tragen haben.

Gelingt diese Energieaufladung im Unternehmen auf einer breiteren Basis nicht, dann versanden Veränderungsimpulse auf der Ankündigungsebene und die gesamte Organisation bleibt auf die erfolgreiche Bewältigung des Tagesgeschäfts fokussiert. Diese Gefahr des Verpuffens von Veränderungsinitiativen ist bei familiengeführten Unternehmen noch zusätzlich durch den Umstand erhöht, dass sie wenig Erfahrung und Routine in der Bewältigung von einschneidenden organisationalen Umbauten besitzen. Die folgenden Überlegungen dienen unter anderem auch der Bewältigung dieses unvermeidlichen Ausgangsdilemmas.

5.1 | DER GESELLSCHAFTERKREIS VERSTÄNDIGT SICH ÜBER DAS VERÄNDERUNGSVORHABEN

Wenn aufgrund der Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt alle Entscheidungsmacht bei einer Person gebündelt ist, dann ist dieser Startpunkt vergleichsweise einfach zu gestalten. Beim Unternehmer resp. bei der Unternehmerin muss die belastbare Einsicht reifen, dass es eines einschneidenden Musterwechsels in der Art der Führung bedarf, wenn das Unternehmen eine erfolgreiche Fortsetzungsperspektive haben will. Das Ausreifen dieser Einsicht ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit, weil sich solche pionierhaften Unternehmerpersönlichkeiten damit von ihrer oft über Jahrzehnte praktizierten Art, das Unternehmen voranzubringen, verabschieden müssen. Nur wer weiß, wie identitätsstiftend die Symbiose von erfolgreicher Unternehmensentwicklung und persönlicher Entfaltung des Inhabers oder der Inhaberin an der Spitze ist, kann ermessen, was es heißt, zu dieser Einsicht zu kommen und sich mit den weitreichenden Konsequenzen derselben anzufreunden. Dieser Prozess erfordert eine grundlegende Umformung dessen, was Unternehmensein in dieser Phase der Unternehmensentwicklung heißt: nämlich die ganze Autorität und Kraft darauf zu richten, dass der Umbau der angestammten Führungsverhältnisse gelingt und damit die eigene alte Rolle *nicht mehr* gebraucht wird. Diese Rollentransformation ist ein persönlich enorm anspruchsvoller Prozess, der zur Voraussetzung hat, dass die Erkenntnis innerlich zutiefst angenommen werden kann, dass für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ein Musterwechsel in der Führung unerlässlich geworden ist und es jetzt darauf ankommt, all seine Kraft in den Dienst dieses Wechsels zu stellen.

Existiert bereits ein etwas verzweigter Gesellschafterkreis in der Unternehmerfamilie, dann gilt es diesen (möglicherweise) nicht im Unternehmen tätigen Personenkreis in solche Überlegungen intensiv einzubeziehen, um sicherzustellen, dass alle die Unausweichlichkeit der angedachten Veränderung

gen verstanden haben und die diesbezüglichen Entscheidungen voll mittragen. Warum ist dieses Commitment im Gesellschafterkreis so wichtig? Mit dem Umbau der Führung im Unternehmen ändern sich auch die Möglichkeiten der Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. der Familie, in einer bestimmenden Weise direkten Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen und seine Entwicklung auszuüben. Die folgerichtig damit verbundene *Weiterentwicklung der Corporate Governance* hat erhebliche Konsequenzen für die Qualität der Entscheidungsfindung im Gesellschafterkreis und deshalb auch für die dort erwarteten Kompetenzen. Die Veränderungen in der Führung des Unternehmens und die Stärkung der Entscheidungsfähigkeit auf der Eigentümerseite sind korrespondierende Entwicklungen, die in ihrer wechselseitigen Bedingtheit gesehen werden müssen, um die Unternehmerfamilie auch bei geänderten Führungskonstellationen im Unternehmen für dasselbe angemessen präsent zu halten.

5.2 | DIE AUSGANGSLAGE FÜR VERÄNDERUNGEN KANN GANZ UNTERSCHIEDLICH AUSSEHEN

Die damit angesprochenen Unterschiede hängen davon ab, in welcher Phase sich die Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze des Unternehmens mit Blick auf die eigene Lebensperspektive gerade befindet. Es sind hier grundsätzlich vier Varianten denkbar.

- Ein bereits langjährig wirksamer CEO aus dem Eigentümerkreis entschließt sich aufgrund seiner Einsichten in den unternehmerischen Weiterentwicklungsbedarf des Unternehmens, den Umbau desselben selbst in Angriff zu nehmen, und zwar mit der Perspektive, auch künftig im Kreis eines (um andere ergänzten) Top-Managementteams als CEO tätig zu bleiben. Ist dieser Entschluss gefallen, dann sucht er/sie sich zwei oder drei Vertraute aus dem Unternehmen, denen er/sie zutraut, die Veränderungen mit ihm/ihr zu konzipieren und die ersten Schritte zu setzen. Dieser Schritt erfolgt noch streng vertraulich, ohne wei-

tere Teile des Unternehmens mit dem Vorhaben zu befassen.

- Der bereits erfolgreich etablierte Nachfolger bzw. die Nachfolgerin beginnt diesen Prozess als Umsetzungsschritt des Generationswechsels an der Seite des Seniors oder der Seniorin, gemeinsam nehmen sie die Führungsverantwortung wahr und ziehen für diesen Schritt zumeist ein Team von familienfremden Schlüsselspielern hinzu. Senior/in und Junior/in gehen in diesen Veränderungsprozess mit der Perspektive, die Transformation in einer gemeinsamen Verantwortung hinzubekommen und dann noch einige Jahre Seite an Seite in der veränderten Führungskonstellation wirksam zu werden.
- Der Generationswechsel ist bereits weitestgehend vollzogen. Der Senior/die Seniorin begleitet und unterstützt aus dem Aufsichtsrat bzw. Beirat heraus den Umbau der Führungsstrukturen. Die Juniorin / der Junior verstärkt sich für ihr/sein Vorhaben mit einem Team von familienfremden Managern und Managerinnen. Mit ihnen zusammen bildet sie/er das Kernteam, das den Umbau konzipiert und die Transformation in Gang setzt.
- Die Eigentümer übertragen die Führungsverantwortung zur Gänze an ein Team aus familienfremden Managerinnen und Managern und geben die erforderliche Rückendeckung für die ins Auge gefassten Veränderungen aus einer Aufsichtsbzw. Eigentümerfunktion heraus. Zumeist werden in dieses Team auch Persönlichkeiten berufen, die von außen kommen und denen man es zutraut, unbeeindruckt von den gewachsenen persönlichen Beziehungen und Loyalitäten der bisherigen Firmengeschichte den Transformationsprozess konsequent voranzutreiben.

Diese unterschiedlichen Ausgangskonstellationen bringen für ein nachhaltiges Gelingen des Übergangs in eine postpatriarchale Führungs- und Organisationswelt deutlich verschiedene Chancenpotenziale, aber auch Risiken mit sich. In dem unvermeidlichen Spannungsfeld zwischen dem Erhalt möglichst vieler Merkmale der tradierten familienähnlichen Kultur des Miteinanders und dem weitge-

henden Setzen auf organisationsförmige Strukturen und Prozesse sowie auf stärker professionalisierte Führungspraktiken betonen die geschilderten Ausgangskonstellationen entweder mehr die eine Seite oder mehr die andere. Beides ist mit erheblichen Risiken verbunden. Entweder wird der Veränderungsprozess zu halbherzig umgesetzt und verliert dadurch seine Glaubwürdigkeit oder es gehen die entscheidenden Leistungsvorteile eines Familienunternehmens verloren. In diesen Risiken ist also ein erhebliches Konfliktpotenzial eingebaut. Günstigerweise haben die Verantwortlichen, welche Konstellation auch immer sie wählen, dieses Potenzial vor Augen, um die damit verbundenen Zielkonflikte laufend einer konstruktiven *Aushandlung* zuzuführen. Jede Einseitigkeit in diesem Spannungsfeld schädigt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seine nachhaltige Führbarkeit.

5.3 | EINE GEMEINSAME VORSTELLUNG FÜR DIE GESCHÄFTSPOLITISCHE STRATEGIE FINDEN

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin stützt sich in strategischer Hinsicht auf eine Reihe von Grundüberzeugungen und intuitiv abgestützten Gewissheiten. Für den angedachten Transformationsprozess gilt es dieses mehr oder weniger implizite Wissen mit anderen zu *teilen* und damit explizit auch auf den Prüfstand zu stellen. Wie werden die aktuellen strategischen Herausforderungen des Unternehmens von den einzelnen Mitgliedern des Top-Managements gesehen? Wie werden sich diese in Zukunft verändern? Welche Trends sind dafür bestimmend? Kann man sich über diese Fragen miteinander verständigen, dann entsteht ein gemeinsam geteiltes Zukunftsbild, vor dessen Hintergrund begründeterweise eine strategische Positionierung vorgenommen werden kann. Diese ist immer ein revidierbar zu haltender Antwortversuch auf unternehmerisch erkannte Chancen bzw. Bedrohungen in der Zukunft des Unternehmens. Diese unternehmerische Dimension gilt es soweit irgend möglich am Beginn des angedachten Transformationsprozesses auf mehrere Schultern zu verteilen und so miteinander durchzukneten, dass sie in

weiterer Folge vom Team wahrgenommen und laufend erneuert werden kann. Diese Erweiterung der unternehmerischen Verantwortung erzeugt ein Set von geschäftspolitischen Festlegungen, auf die man sich als Führungsmannschaft verständigt hat, die dann den Hintergrund für die entscheidende Frage abgeben, wie man sich im Detail organisatorisch aufstellen will, um den künftigen Herausforderungen gerecht werden zu können.

5.4 | EINE STRATEGIEADÄQUATE ORGANISATION UND FÜHRUNG ENTWICKELN

Die sorgfältige Bearbeitung dieses Schritts ist für das Gelingen des gesamten Transformationsprozesses besonders erfolgskritisch. Er braucht eine gemeinsam entwickelte Vorstellungskraft, welche organisatorischen Gliederungsvarianten für das eigene Geschäft denkbar sind:

- Folgen wir der Logik einer Unterteilung in Geschäftsfelder oder dem Prinzip einer durchgängigen Prozessverantwortung?
- Setzen wir auf den Primat einer Gliederung nach Funktionen, wie es vielfach noch üblich ist?
- Wie soll sich der Grad der von uns angestrebten Internationalisierung im Organisationsdesign widerspiegeln?
- Benötigen wir zusätzlich zum bestehenden Geschäft eine eigene start-up-förmig organisierte Einheit, um uns gezielt mit Geschäftsmodellinnovationen zu versorgen, die uns für disruptive Entwicklungen antwortfähig machen?

Die verbreitete Tradition, Unternehmen in ihrer Organisation sich um engagierte Personen herum entwickeln zu lassen, erschwert das Denken in solchen Organisationskategorien. Man hat gelernt, in *Personen zu denken* und auftauchende Organisationsprobleme *mit Personen zu lösen*. Sich von solchen Denkgewohnheiten zu lösen, ist keine leichte Übung.

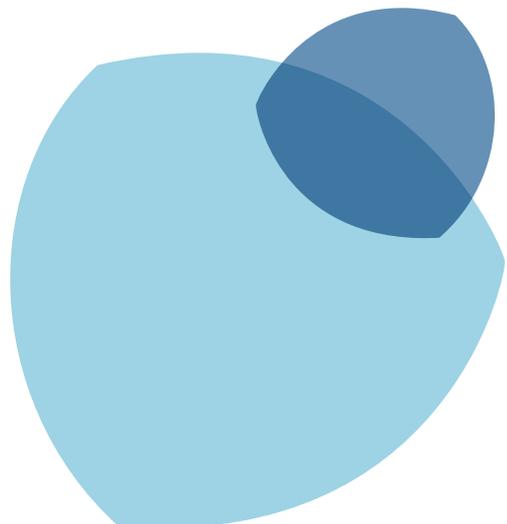
Die gestiegene Komplexität der Markt- und Wettbewerbsherausforderungen, denen sich Unternehmen heute gegenübersehen, erzwingt vielfach Organisationslösungen, die unterschiedliche Gliederungsvarianten klug miteinander kombinieren, um wichtige Perspektiven (regionale, prozessorientierte, funktionale, geschäftsbereichsspezifische) in den alltäglichen Entscheidungsprozessen angemessen miteinander zu verknüpfen. Dies führt stets zu matrixförmigen Konstellationen, die unvermeidlich konflikthafte Einflussbeziehungen in der Steuerung des Geschäfts nach sich ziehen. Die produktive Nutzung dieser Perspektivenvielfalt ist eine wesentliche Aufgabe der neu zu gestaltenden Führungsprozesse, die darauf auszurichten sind, Entscheidungen herbeizuführen, die dem Gesamtwohl des Unternehmens dienen und nicht in erster Linie ein Partikularinteresse optimieren.

Für diesen Prozess, ein für das jeweilige Unternehmen wirklich maßgeschneidertes Organisationsdesign zu finden, das die Verwirklichung der strategischen Ausrichtung nachhaltig unterstützt, sollte man sich die erforderliche Zeit nehmen. Diese dem Komplexitätsgrad der eigenen Geschäfte und der angepeilten Wachstumsperspektiven angemessene Organisationslösung schüttelt man nicht so einfach aus dem Ärmel. Je sorgfältiger ausgearbeitet dieses Konzept auf dem Tisch liegt, umso leichter ist auch zu beschreiben, in welchen Dimensionen das Unternehmen einen weiteren Professionalisierungsschub benötigt und welche Ressourcen dafür erforderlich sind (z. B. im Bereich des Controllings und im Finanzwesen ganz allgemein, im HR-Bereich, in der Weiterentwicklung der IT-Systeme etc.). Ohne ein gezieltes Investieren in diese wichtigen Kompetenzfelder fehlt den Führungsverantwortlichen in ihren Bereichen vielfach die notwendige Einschätzungsgrundlage und professionelle Unterstützung.

Schon an diesen Überlegungen wird deutlich, wie voraussetzungsvoll sich das Geschäft der Führung in Zukunft gestalten wird und wie eng dieses mit dem gefundenen Organisationsdesign verknüpft ist. Es wird aber auch unmittelbar einsichtig, dass das Gelingen dieser Führungsleistungen sowohl an der persönlichen Performance der einzelnen Ver-

antwortungsträger hängt, aber in gleichem Maße auch am Zusammenspiel derselben auf gleicher Ebene wie auch über Hierarchieebenen hinweg. Denn gelingende Führung ist in diesem Sinne letztlich eine Mannschaftsleistung.

Diese speziellen Anforderungen an Führung bilden die Grundlage, um für jede Position, angefangen beim CEO bis zu den unteren Führungsebenen, genauer beschreiben zu können, welche Führungsaufgaben bzw. Verantwortlichkeiten auf der jeweiligen Position gebündelt sind und welchen Rollenanforderungen ein Stelleninhaber und eine Stelleninhaberin im jeweiligen Kooperationsnetzwerk gerecht werden muss. Mit dieser Perspektive wird es möglich, bei Stellenbesetzungen einen sorgfältigen Abgleich zwischen diesen Rollenanforderungen auf der einen Seite und den vermuteten Fähigkeiten und Begabungspotenzialen der für eine Besetzung infrage kommenden Personen auf der anderen Seite vorzunehmen. Werden solche Abgleichprozesse, die stets höchst sensible Themen berühren, zur *normalen* Voraussetzung von Personalentscheidungen, dann hat das Unternehmen einen wichtigen Schritt in postpatriarchale Verhältnisse geschafft. Am Beginn dieses Transformationsprozesses ist bereits viel gewonnen, wenn das Top-Managementteam in der Lage ist, diese Logik auf die interne Aufgabenverteilung im Team und die entsprechende Zuordnung auf die beteiligten Personen zur Anwendung zu bringen. Diese Selbstanwendung ist absolut keine leichte Übung, weil sie auf Funktionsträger und Funktionsträgerinnen trifft, die allesamt ihre Position der überkommenen personenorientierten Logik verdanken und diese Übung eine mögliche Infragestellung ihrer Eignung für die vorgesehenen Top-Positionen nach sich zieht.



5.5 | WIE SEHEN DIE EINZELNEN SCHRITTE FÜR DEN STRUKTURWANDEL AUS?

Mit der Bearbeitung der im Vorangegangenen genannten Themenfelder hat sich das Top-Managementteam die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen geschaffen, um sich ein Vorgehenskonzept (eine Veränderungsarchitektur) für die Implementierung des ins Auge gefassten Umbaus zurechtzulegen. Die Frage, in welchen Schritten man den Rest der Organisation auf dem Weg in diese postpatriarchale Richtung mitnimmt, ist keineswegs einfach zu beantworten. Klar ist, dass jetzt der Zeitpunkt naht, an dem das Unternehmen über das Vorhaben, über das Warum und Wieso sowie im Groben auch über die Zeitachse für die Umsetzung einzelner Schritte in Kenntnis gesetzt wird. Empfehlenswert ist es, dafür nicht nur ein einmaliges Kommunikationsevent vorzusehen, sondern darüber hinaus eigene Gesprächsformate anzubieten, in denen die Beteiligten (am besten mit einzelnen Mitgliedern des Top-Teams) das Ganze durchdiskutieren können, sodass bei den Betroffenen erste Bilder entstehen, was hier auf das Unternehmen zukommt und welche Implikationen diese Veränderungen möglicherweise für einzelne Bereiche, für Aufgabenfelder, Verantwortlichkeiten und Rollen zeitigen werden.

In enger zeitlicher Nähe zu dieser Kommunikationsoffensive gilt es die Ebene unterhalb des Top-Managementteams hinsichtlich der dort angesiedelten Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten genau zu definieren und mit geeigneten Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern zu besetzen (sei es aus dem eigenen Bestand oder durch eine Rekrutierung von extern). Das sind zweifelsohne absolut erfolgskritische Personalentscheidungen, die es im Spitzenteam sorgfältig abzuwägen gilt. Es ist ratsam, um die Mitglieder dieser nächsten Führungsebene herum dann kleine Teams aus erfahrenen und veränderungsoffenen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen zu bilden, deren Aufgabe es ist, die im Top-Management angedachten Organisationslösungen hinsichtlich ihrer Stimmigkeit und Praktikabilität auf den Prüfstand zu stellen und

eventuell ein Feintuning vorzuschlagen. Im Spitzenteam werden dann gemeinsam mit der nächsten Führungsebene diese Anregungen mit Blick auf ihre Plausibilität und Konsistenz hinsichtlich der Gesamtarchitektur durchdiskutiert und für die Umsetzung freigegeben.

Die Umsetzung selbst kann schrittweise erfolgen oder möglichst ganzheitlich, wenn es funktional Sinn macht und dies der Organisation zumutbar ist. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass die verantwortlichen Führungsteams in den neugebildeten Organisationseinheiten sich konstituiert haben und sowohl hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums, aber auch hinsichtlich ihres persönlichen Miteinanders bereits Fuß gefasst haben. Die hier angeregten Beteiligungsschritte zielen nicht nur darauf ab, die Treffsicherheit der gefundenen Organisationslösungen zu erhöhen. Wenn diese Schritte moderativ klug gesteuert werden, dann kommt es auch zu einem wirksamen Übernehmen der in den einzelnen Organisationsbereichen eingebauten Führungsverantwortung. Dieses Hineinwachsen in die neu konfigurierten Rollen ist ein *kollektiver* Lernprozess, der darauf angewiesen ist, dass alle Beteiligten im Führungssystem einander beobachten und in der Rollenveränderung unterstützen.

Erfahrungsgemäß dauert es *mehrere Jahre*, bis die geänderten Führungs- und Organisationsverhältnisse zur selbstverständlich praktizierten Normalität im alltäglichen Miteinander geworden sind. Diese Phase der Implementierung gilt es seitens der Führung behutsam, aber ganz konsequent zu begleiten und bei Bedarf immer wieder nachzujustieren. Unverzichtbar für dieses Nachsteuern sind periodische Gelegenheiten, in denen sich Führungsteams, speziell auch das Spitzenteam, eine Auszeit nehmen, um sich hinsichtlich der Rollenveränderungen wechselseitig Rückmeldungen zu geben, um so auch die erforderlichen persönlichen Lernprozesse zu stimulieren. Bei diesen Teamklausuren ergibt sich stets auch die Möglichkeit, eine Zwischenbilanz hinsichtlich des Fortgangs der Implementierung zu ziehen und aus den gewonnenen Einsichten die erforderlichen Anpassungsentscheidungen abzuleiten. Es ist völlig normal, dass sowohl in organisatorischer wie auch in personeller Hinsicht an der

einen oder anderen Stelle Kurskorrekturen oder auch Anpassungen erforderlich werden. Wichtig dabei ist aber, dass solche Entscheidungen im Modus des neu gewonnenen Führungsverständnisses getroffen werden und nicht einen Rückfall in alte Praktiken signalisieren. Die Gefahr, kollektiv rückfällig zu werden, ist über eine geraume Zeit hinweg sehr groß und hier ist vor allem das Spitzenteam (und ganz speziell die Mitglieder aus der Eigentümerfamilie) gefordert, durch die eigene Vorbildwirkung solchen Tendenzen unmissverständlich etwas entgegenzustellen. Sehr hilfreich kann es in der Phase der Implementierung sein, speziell für das Hineinwachsen in die neuen Führungsrollen genau dafür maßgeschneiderte Qualifizierungs- und persönliche Entwicklungsprogramme anzubieten. Das sind vielfach geschützte Räume, in denen gemeinsam mit anderen eine vertiefte Auseinandersetzung mit den geänderten Führungsanforderungen stattfinden kann und die eigenen Kompetenzen in die erwartete Aufgabenrichtung gegebenenfalls erweitert werden können.

5.6 | DAS ETABLIEREN NEUER KOMMUNIKATIONSROUTINEN

Es ist bereits in den vergangenen Abschnitten dieses Leitfadens deutlich unterstrichen worden, wie eng die traditionell pionierhafte Führungspraxis an ganz charakteristische, vielfach familienähnliche Kommunikationsmuster geknüpft ist. Diesen Mustern liegen fest verankerte Gewohnheiten zugrunde, die äußerst schwer zu verändern sind, nicht zuletzt deshalb, weil mit ihnen ein hohes Maß an Rollensicherheit verbunden ist. Deshalb steht und fällt die Implementierung der neuen Führungsverhältnisse damit, dass mit aller Behutsamkeit eine Reihe von Formaten der *Regelkommunikation* eingerichtet wird (sei es in den jeweiligen Führungsteams, sei es in bereichsübergreifenden Settings). In diesen Formaten kann regelmäßig um eine gemeinsame Orientierung, aber auch um gemeinsam getragene Problemlösungen gerungen werden, auf die wechselseitig Verlass ist. In den wesentlich komplexer gewordenen Organisa-

tionsverhältnissen nimmt der Koordinations- und Abstimmungsbedarf deutlich zu. Für dessen Bearbeitung braucht es geeignete „Gefäße“, deren Bereitstellung im Alltag für alle Beteiligten Sinn macht, weil sie ganz handfest erleben, dass diese Kommunikationsroutinen die eigene Aufgabenerledigung reibungsloser und effizienter vorantreiben lassen.

Der tiefere Sinn solcher Kommunikationsanlässe liegt letztlich darin, dass vorhandene Differenzen und Konflikte zwischen den beteiligten Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern offen auf den Tisch kommen und einen Aushandlungsprozess anstoßen, bei dem die Beteiligten nach einer Lösung suchen, die dem übergeordneten Gesamtwohl dient, *ohne* dabei Siegerinnen und Verlierer zu produzieren. Das ist ein produktiver Umgang mit Konflikten, der in inhabergeführten Unternehmen üblicherweise nicht eingeübt ist. Deshalb ist am Beginn des Implementierungsprozesses zu erwarten, dass die Beteiligten im Vorfeld an diesen neu etablierten Kommunikationssettings vorbei bilaterale ihre Differenzen abklären und damit die offiziellen Meetings ihres Sinns entleeren. Dort passiert dann außer einem Sich-wechselseitig-Informieren nichts Relevantes. Die damit verbundene Entwertung formeller Kommunikationsanlässe und die Verlagerung des „eigentlichen“ Gesprächsbedarfs in bilaterale Kontakte im Vorfeld oder im Nachgang von Meetings ist einer der zentralen Mechanismen, der die Implementierung der angestrebten Führungsverhältnisse auf halbem Wege steckenbleiben lässt. Deswegen ist es von so elementarer Bedeutung, dass die sparsam eingerichteten Formate der Regelkommunikation (ob face to face oder auf einer Onlinebasis) in ihrer Produktivität und Leistungsfähigkeit sehr sorgsam gepflegt und weiterentwickelt werden. Das ist eine der Kernaufgaben von Führung in diesem Implementierungsgeschehen.

Zum Abschluss dieser Überlegungen zur Steuerung des Transformationsprozesses auf dem Weg in eine postpatriarchale Welt folgt nun die Frage, woran man ablesen kann, dass man mit dem Unternehmen im Großen und Ganzen in dieser Welt angekommen ist.

6 | MERKMALE, DIE POSTPATRIARCHALE FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSVERHÄLTNISSE KENNZEICHNEN

6.1 | DAS ZUSAMMENSPIEL VON MANAGEMENT, AUFSICHT UND GESELLSCHAFTERN

Man trifft an der Spitze des Unternehmens auf ein Top-Managementteam (TMT), das in der Regel aus Mitgliedern der Eigentümerfamilie und familienfremden Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen besteht. Dieses Team weist eine sorgfältig durchdachte innere Aufgabenverteilung auf sowie klare Ordnungsprinzipien für die Steuerung der gemeinsamen Arbeit, für die zugrunde liegenden Rollen und Verantwortlichkeiten, für den Prozess der Entscheidungsfindung und die Führungsimpulse in die jeweils zugeordneten Organisationseinheiten. Diese innere Ordnung des TMT wie auch die Gestaltung seiner Führungsbeziehungen und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten spiegeln insgesamt ein klug konzipiertes Organisationsdesign wider, das in der Logik seiner Aufgliederung in Subeinheiten wie in den festgelegten übergreifenden Kooperationsprozessen möglichst all das abdeckt, was aktuell bzw. in Zukunft an strategisch relevanten Bearbeitungsbedarfen gesehen wird. Die Führungsstrukturen, angefangen vom TMT bis in die untersten Verzweigungen der Organisation, sowie die damit einhergehenden Führungsprozesse und Zusammenarbeitserfordernisse sind also eine unmittelbare Resonanz der bewusst gewählten Organisationsarchitektur.

Zumeist schaffen die Gesellschafter für eine dermaßen veränderte Führungskonstellation ein eigenes Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat oder Beirat), um dort ganz bestimmte, die Unternehmensführung begleitende Kontrollfunktionen und Mitentscheidungskompetenzen der Unternehmerfamilie zu bündeln. Mit der Einrichtung solcher (in der Regel durchaus einflussstarker) Aufsichtsgremien erhält das TMT ein unternehmerisch kompetentes Gegenüber, das in bedeutsamen Entscheidungsmaterien als ein Sparringspartner genutzt werden kann. Dieses Gremium ist jedoch auch der Ort, an dem die nicht in der Unternehmensführung tätigen Gesellschafter und Gesellschafterinnen im Zusammenspiel mit familienfremden Mitgliedern des Gremiums ihre aktiv gestaltende unternehmerische Verantwortung wahrnehmen können. Letzterer Punkt ist besonders bedeutsam, wenn im TMT kein Mitglied der Familie mehr anzutreffen ist. Insgesamt

führt also die Ausdifferenzierung der Einheit von Eigentum, Führung und Familienoberhaupt zu einem achtsam austarierten Zusammenspiel zwischen Unternehmensführung, Aufsicht und Gesellschafterkreis, ein Zusammenspiel, das in der damit einhergehenden Corporate Governance sowohl dem komplexer gewordenen Führungsbedarf auf der Seite des Unternehmens als auch den Interessen eines deutlich heterogeneren Gesellschafterkreises gerecht werden kann, ohne auf diesem Wege den Charakter als Familienunternehmen zu verlieren.⁹

In der Arbeitsweise der Führungsverantwortlichen kristallisiert sich mehr und mehr heraus, wo die inhaltlichen Schwerpunkte des Führungsgeschehens letztlich liegen. Vieles von dem, was sich früher an Steuerung implizit quasi so nebenbei erledigt hat, braucht jetzt einen dezidierten Platz auf der alltäglichen Agenda. So wird im TMT deutlicher unterschieden zwischen der Bearbeitung strategischer Themen und der routinemäßigen Steuerung des operativen Geschäfts. Beide Felder erfordern unterschiedliche Formen des Miteinanders. Mit dieser Differenz korrespondieren deutlich unterschiedene Zeithorizonte in der Steuerung der Unternehmensentwicklung: einerseits die Aktivitäten zur jährlichen Budgetplanung und die damit festgelegten Zielsetzungen, andererseits die revolvierende strategische Ausrichtung auf eine mittel- und langfristige Perspektive. Beide Zeithorizonte bedürfen einer gezielten Verzahnung, auch wenn die diesbezüglichen Festlegungen in ganz unterschiedlichen Prozessen mit einem unterschiedlichen Beteiligungsgrad der Mitwirkenden zustande kommen. In diese Zeithorizonte sind stets auch Überlegungen über die anzustrebenden Wachstumsziele und über die erforderlichen Finanzierungsmöglichkeiten eingebaut. Dies impliziert in der Regel einen proaktiven Aufbau von Ressourcen, um die Wachstumsdynamik organisationsintern auch gut bewältigen zu können.

Dieser vorausschauende Ressourcenaufbau lässt sich unternehmerisch nur bewerkstelligen, wenn es gelingt, ehrgeizige, dezidiert miteinander vereinbarte Renditeziele zu realisieren. In Verbindung mit einer klaren Präferenz für die Thesaurierung der erwirtschafteten Erträge wird es so möglich, die Zukunft aus eigener Kraft ohne unkalkulierbare Verschuldungsrisiken finanziert zu bekommen.

⁹ Vgl. dazu Kormann (2017).

6.2 | EINE LEISTUNGSFÄHIGE WISSENSINFRASTRUKTUR ZUR WIRTSCHAFTLICHEN STEUERUNG

Diese veränderten Führungspraktiken haben zur Voraussetzung, dass sich die Verantwortlichen für ihre jeweilige Entscheidungsfindung auf eine valide Daten- und Informationsbasis stützen können. Die dafür erforderliche Infrastruktur bereitzuhalten, ist für traditionell inhabergeführte Unternehmen allerdings keine Selbstverständlichkeit. Familienunternehmen bauen üblicherweise eine besondere Aura der Exklusivität um alles, was mit der wirtschaftlichen Situation der Firma zu tun hat. Sie wissen vielfach nicht so ganz genau, wo sie ihr Geld verdienen und mit welchen Aktivitäten sie es verlieren. Diese Intransparenz ist, wie gesagt, ein durchaus nicht ungewolltes Merkmal dieser Führungskonstellation. Das radikal zu ändern, ist eine der großen Herausforderungen im Übergang zu postpatriarchalen Verhältnissen. Man hat im Laufe der Zeit viel in den Aufbau eines elaborierten Berichtswesens, in ein die wesentlichen Dimensionen gut abbildendes Controlling und in ein funktionstüchtiges Rechnungswesen investiert. In diesen Auf- und Ausbauprozessen hat man sich schrittweise (auch das fußt auf einem gemeinsamen Lernen) auf die wesentlichen Steuerungsgrößen des eigenen Geschäfts verständigt und zunehmend Vertrauen gewonnen, dass das dazugehörige Zahlenwerk glaubwürdig generiert wird und sich auf leistungsfähige IT-Systeme stützen kann. Auf diese Weise ist ein elaboriertes *Managementinformationssystem* entstanden, auf das alle Führungsverantwortlichen für ihren Entscheidungsbedarf Zugriff haben, um so eine fundierte Einschätzung ihrer jeweils aktuellen Lage gewinnen zu können.

Die tatsächliche Wirksamkeit einer solchen, relevante Steuerungsdaten generierenden Infrastruktur hängt letztlich davon ab, wie konsequent und produktiv sie im alltäglichen Entscheidungsgeschehen von den Verantwortlichen genutzt wird. Die dafür erforderliche Kultur entsteht nur, wenn das Produktivmachen dieser Infrastruktur vom TMT vorgelebt und von den unteren Ebenen eingefordert und als selbstverständlich erwartet wird.

Wenn es in dieser Führungswelt darum geht, unternehmerische Verantwortung aus Komplexitäts-

gründen auf mehrere Schultern zu verlagern, dann ist die einklagbare Übernahme dieser Verantwortung an die Transparenz der entscheidungsrelevanten Steuerungsgrößen gebunden. Ist diese gegeben, kann man erwarten, dass die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen kritische Abweichungen vom vorgenommenen Weg zeitnah auf dem Schirm haben und eigenverantwortlich darauf reagieren. Nur mit dieser Prämisse kann die Unternehmenssteuerung in einer aufeinander abgestimmten Weise insgesamt auf Zielvereinbarungen und auf das Erreichen von Ergebnissen umgestellt werden. Es braucht dieses kulturell abgesicherte Zusammenspiel einer funktionstüchtigen Wissensinfrastruktur mit fähigen, eigenverantwortlich zupackenden, ergebnisorientierten Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen, um die gesamthafte Steuerbarkeit des Unternehmens ungeachtet einer hochverteilten Intelligenz und dezentraler Verantwortungszuordnung sicherstellen zu können. Diese *kollektive Fähigkeit* ist das funktionale Äquivalent zu dem intuitiven Steuerungswissen, das sich in der Person des Inhaber-CEOs im Laufe der Zeit aufgebaut hat.

6.3 | VERANTWORTUNGSVERTEILUNG FÜR DIE BETREUUNG DER RELEVANTEN AUSSENBEZIEHUNGEN

Einen ähnlich erfolgskritischen Stellenwert besitzt auch der Umbau der Betreuung der wichtigsten Stakeholder-Beziehungen: zu den Schlüsselskunden, den Lieferanten, den Banken und Finanzierungspartnern, zu strategischen Kooperationspartnern wie Joint Ventures und ähnlichem. Diese Betreuungsaktivitäten lagen früher alle ganz selbstverständlich beim geschäftsführenden Gesellschafter. Nun gilt es, die Verantwortung für diese Außenkontakte passend zu den Aufgabenschwerpunkten der Mitglieder des TMT unter diesen zu verteilen und gegebenenfalls auch auf Ebenen darunter. Mit dieser Aufsplitterung der Außenbeziehungen geht der Bedarf einher, die mit diesen Kontakten laufend gewonnenen Einblicke miteinander im TMT zu teilen, um so ein integriertes Gesamtbild zu relevanten Veränderungen in den wichtigen Umwelten des Unternehmens zu gewinnen. Diese Integration vollzog sich früher im Unternehmer oder in der Unternehmerin selbst und stattete ihn/sie mit

jenem unternehmerischen Gespür aus, das die Treffsicherheit seiner/ihrer Weichenstellungen begründete. Dieses unternehmerische Gespür für bedeutsame Entwicklungen in den Märkten, bei Kunden, bei den Mitbewerbern etc. und für die damit verbundenen Chancen und Bedrohungen ist nun durch einen entsprechenden Austausch im TMT zu entwickeln. Wenn das nicht gelingt, dann geht der unternehmerische Esprit, der familiengeführte Unternehmen vielfach auszeichnet, sukzessive auf dem Weg in die postpatriarchalen Verhältnisse verloren.

Dieses Anliegen kann vernünftigerweise unterstützt werden durch den unternehmensinternen Ausbau von spezialisierten Kompetenzen zur Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, durch eine verstärkte Kooperation mit externen Stellen, die für diese systematische Beobachtung gezielt genutzt werden können. In diesen Kontext einer aufmerksamen Gestaltung der Kommunikationsaktivitäten nach außen fällt etwa auch eine Professionalisierung des gesamten Außenauftritts des Unternehmens, einer gezielten Markenpflege – dies alles unter einer wohldurchdachten Nutzung der heute verfügbaren Kommunikationskanäle. So bleibt die Stärkung der eigenen Reputation als Unternehmen wie auch der dazugehörigen Unternehmerfamilie in allen wichtigen Außenbeziehungen als gemeinsam zu berücksichtigendes Anliegen im Fokus der Aufmerksamkeit aller Akteure und Akteurinnen.

6.4 | REGELN MACHEN DIE KOORDINATION DES OPERATIVEN GESCHÄFTS HANDHABBAR

Wie schon mehrfach betont, trifft man in der postpatriarchalen Welt auf ein Set an fest institutionalisierten Kommunikationsroutinen, die sowohl innerhalb der verantwortlichen Führungsteams in den einzelnen Bereichen als auch für die regelmäßigen hierarchie- und bereichsübergreifenden Abstimmungs- und Koordinationsbedarfe sorgen. Für all diese gibt es Verantwortliche, die laufend darauf achten, dass diese unterschiedlichen Formen des Miteinanders ihre erwünschte Produktivität nicht verlieren. Wie gesagt: Das genaue Überlegen, welche dieser Formate in welcher Ausprägung und in welchem zeitlichem Turnus wirklich gebraucht werden, und was erforderlich ist, um sie

laufend produktiv zu halten, ist eines der zentralen Erfolgskriterien auf dem Weg in die postpatriarchale Welt. Diese Kommunikationsroutinen dienen ja dazu, unterschiedliche, vielfach sogar gegensätzliche Perspektiven in der gemeinsamen Aufgabenerledigung bzw. Lösung von komplexeren Problemstellungen miteinander so ins Spiel zu bringen, dass eine gut ausverhandelte Lösung gefunden werden kann.

Das erfordert einen konstruktiven Umgang mit Dissens in unterschiedlichen Standpunkten, mit gegensätzlichen Interessen. Die dafür erforderliche konstruktive *Konfliktkultur* fällt nicht vom Himmel, es gilt sie behutsam zu entwickeln. Sie hat zur Voraussetzung, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure sich persönlich wechselseitig wertschätzen und in ihrer professionellen Kompetenz achten. Nur dann kann der Dissens ernsthaft ausgetragen und damit für die Suche nach einer für das jeweilige Ganze optimierten Lösung fruchtbar gemacht werden, ohne dass das Miteinander in persönlich verletzende Kämpfe mündet.

6.5 | PERSONALPOLITIK IST SICH DES SPANNUNGSFELDES BEWUSST UND MANAGT ES

Wesentlich anders laufen in dieser neuen Führungswelt auch alle Entscheidungen, die in irgendeiner Form mit Personalthemen zu tun haben. Für das Selbstverständnis als Familienunternehmen und seine tragende Kultur sind das ganz besonders erfolgskritische Themenfelder. Die konfliktvermeidende familienähnliche Tendenz im Umgang miteinander hat es früher nicht leicht gemacht, Personalentscheidungen nüchtern aus dem Bedarf dessen, was in der Organisation gerade ansteht, herbeizuführen und offen mit den Betroffenen zu besprechen. Wenn nicht zu vermeiden, dann erfolgen solche (meist nach oben delegierten) Entscheidungen erfahrungsbasiert aus dem persönlichen Gespür heraus, auf der Grundlage des „gesunden Menschenverstandes“, eingebettet in die gewachsene Kultur des Unternehmens.

In der neuen Welt werden nun bei diesen Themen *Entscheidungspraktiken* benötigt, die in der Tendenz mehr das nach vorne schieben, was von den organisationalen Gegebenheiten in personeller Hinsicht

verlangt wird. Diese Verschiebung der Gewichte bei den Entscheidungskriterien ist vielfach ein heikler Balanceakt, weil früher andere Kriterien von Bedeutung waren: Einsatzfreude, Loyalität, persönliche Passung zur Kultur etc. Deshalb ist der Musterwechsel auf diesem Gebiet besonders kultursensibel, aber letztlich unvermeidlich. Gelingt der Umstieg in eine postpatriarchale Führungswelt, dann erfolgen Besetzungsentscheidungen orientiert am Anforderungsprofil *der Position*, die zu besetzen ist. Dann wird also sorgfältig auf die diesbezügliche Eignung geachtet. Kandidaten und Kandidatinnen durchlaufen durchdachte Auswahlverfahren, in die in der Regel mehrere Personen ihre Sicht und Einschätzung einbringen. Es wird außerdem nicht mehr vorwiegend aus dem unternehmensintern vorhandenen Pool rekrutiert. In vermehrten Umfang wird extern gesucht, um mit Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern neues Know-how und fehlende Kompetenzen gerade auch für höhere Führungspositionen zu gewinnen.

Unweigerlich handelt man sich mit diesen Quereinsteigern ein massives Integrationsproblem ein. Sie passen häufig nicht in die gewachsene Kultur, sie versuchen, ihre mitgebrachten Vorgehensweisen und Lösungswege durchzusetzen, und stoßen damit zumeist auf breite Ablehnung. Die Immunabwehr des Systems und die damit verbundenen Abstoßungstendenzen können heftig und ziemlich gnadenlos ausfallen. Das Ziel einer nachhaltig erfolgreichen Integration solcher in ganz anderen Kontexten sozialisierten Know-how-Träger schafft speziell für das TMT eine ganz heikle Führungsaufgabe. Es erfordert einen hohen Coaching-Aufwand, um mitzuhelfen, dass die Neuen richtig Fuß fassen, und wenn das nicht gelingt, bedarf es der Bereitschaft, sich von solchen Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern auch rechtzeitig wieder zu trennen.

Anders ist in dieser neuen Welt auch der Umgang mit den vereinbarten *Leistungserwartungen*. Diesbezügliche Vereinbarungen werden präziser getroffen und wesentlich konsequenter nachgehalten. Es gibt ein dezidiertes Monitoring der individuellen Performance-Entwicklung. Wenn hier wiederholt die Erwartungen enttäuscht werden, dann werden Konsequenzen gezogen. Dies muss nicht eine Trennung bedeuten, dies kann aber eine der Konsequen-

zen sein. Die stärkere Professionalisierung der Personalarbeit hat aber nicht nur eine dezidierte Leistungsorientierung zur Folge. Es stehen offizielle Laufbahnkonzepte bereit, ein bunter Strauß an Personalentwicklungsmaßnahmen sorgt dafür, dass die Beschäftigten sich persönlich weiterentwickeln und ganz neue Kompetenzen erwerben können. Genauere Zielvereinbarungen in Verbindung mit variableren Vergütungssystemen legen die eigenen Verdienstmöglichkeiten ein Stück mehr in die eigene Verfügungsmacht und lösen diese aus dem „elterlichen“ Gnadenakt der Inhaber heraus.

Insgesamt ist zu beobachten, dass der Weg in die postpatriarchale Welt damit verbunden ist, dass den HR-Themen deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Man sieht die enorme strategische Bedeutung dieses Themenfeldes, man stellt sich dem verschärften Wettbewerb um gute Leute, man investiert in die eigene Reputation als Arbeitgeber und treibt einen erheblichen Aufwand in der Rekrutierung externer Know-how-Träger und -Trägerinnen.

Wie gesagt, alle diese Neuerungen im Umgang mit Personalfragen stehen immer unter der Beobachtung der Längergedienten, ob das alles noch mit dem Charakter als Familienunternehmen vereinbar ist. Diese Frage ist sehr ernst zu nehmen. Dieses Ernstnehmen bedeutet, dass die Führungsverantwortlichen auf allen Ebenen gefordert sind, einen erheblichen Kommunikationsaufwand zu treiben, um Personalmaßnahmen gut begründet zu erklären, vor allem wenn es darum geht, Erwartungen zu enttäuschen und bei Betroffenen doch Akzeptanz für die Entscheidung zu gewinnen. Die Betroffenen müssen nach wie vor die Sicherheit haben, dass sie als Personen zählen, ein hohes Maß an Fairness erwarten können und nicht ein beliebig austauschbares Rädchen im Getriebe sind. Gerade in der Personalführung zeigt sich, ob die Führungskräfte für sich verinnerlicht haben, was es heißt, in einem familiengeführten Unternehmen beschäftigt zu sein. Klar ist, dass für dieses besondere Zugehörigkeitsgefühl vor allem die Mitglieder der Unternehmerfamilie auch bzw. gerade in der postpatriarchalen Ära einen unverzichtbaren Beitrag zu leisten haben, ohne dabei die Errungenschaften dieser Ära zu diskreditieren und den Führungsverantwortlichen in den Rücken zu fallen.

7 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR



- Beumer, Ch. & Schumacher, T. (2020): Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig. In: Organisations-Entwicklung 39/4, S. 30-24.
- Berthold, F. (2010): Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung. Lohmar: Josef Eul.
- Chandler, A. D. (1990): Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge/MA: Harvard University Press.
- Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.
- Klein, S. (2010): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Kormann, H. (2017): Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer.
- Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt.
- Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (2020a): Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU. In: Organisations-Entwicklung 29/4, S. 35-38.
- Wimmer, R. (2020b): Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Die spezifische Verantwortung von Gesellschaftern für die Zukunft ihres Unternehmens. In: Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen – Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 109-122.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOR



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail: rudolf.wimmer@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 515

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK



Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek
auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2022 · WIFU-Stiftung