

DIE GESCHICHTE VOM GEMEINSAMEN SCHREIBTISCH

FUNKTIONIERT SO DER ÜBERGANG VOM VORGÄNGER AUF DEN NACHFOLGER?

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

ABSTRACT

Es ist eine wahre Geschichte, die ich während eines Partygesprächs auf der Feier eines Familienunternehmers gehört habe. Es ging um das ewige Thema der Nachfolgeprozesse im Familienunternehmen. Ich sprach von der überlegenen Sozialkompetenz der „holden Töchter“ (Peter von Matt) in diesen Prozessen.

Eine elegante Dame trat in den Kreis und ich wurde ihr als der geschäftsführenden Gesellschafterin eines Familienunternehmens vorgestellt. Dabei wurde bei mir der Zusatz „Experte für Governance“ angeführt und zur Person der Geschäftsführerin wurde erläutert: „Sie sitzt am gemeinsamen Schreibtisch mit ihrem Vater“. Natürlich fragte ich neugierig nach, ob das wirklich stimme, wie es dazu kam und ob es auch „funktioniere“. Die lebhaft geschilderte Geschichte lautet ungefähr so: Vor einigen Jahren hat sie als Gesellschafterin und Alleingeschäftsführerin die Nachfolge in der Führung des wohletablierten Familienunternehmens übernommen. Der Vater nahm die Position des Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses ein. Beide nahmen sich Büros Tür an Tür. So waren die Wege zur wechselseitigen Abstimmung kurz und wurden intensiv genutzt.

Als dann ein Büroneubau geplant wurde, wurden wieder ihre beiden Büros nebeneinander in die Pläne übernommen. Dann hat bei einer Planbesprechung der Baupläne sie, die Geschäftsführerin, vorgeschlagen, die Wand zwischen den Büros herauszunehmen und einen großen Schreibtisch für sich und ihren Vater vorzusehen. So wurde es gemacht – und so geht es bis heute gut. Ich stutzte. Ich kannte konträre Geschichten, dass eine Verbindungstüre zwischen den nebeneinander liegenden Büros zugestellt wurde. So musste der Vorgänger beim Gang zum Nachfolger auch erst einmal durchs Sekretariat und konnte hier über die Nichtverfügbarkeit des Gesprächspartners orientiert werden.

Ich kannte auch das Konzept eines gemeinsamen Schreibtisches von zwei Brüdern und Bruder und Schwester, die gemeinsam die Geschäftsführung bilden – aber diese Lösung für den Übergang von Vorgänger und Nachfolger hatte ich noch nicht gesehen. Natürlich muss ich die neugierige Nachfrage stellen: Ist denn nicht die Verführung groß, dass Vater ständig in die operativen Entscheidungen eingreift? „Eben nicht“ war die Antwort. „Weil er sowieso alles miterlebt, braucht er sich nicht in eine Entscheidung ‚hineindrängen‘. Wenn er es für angebracht hält oder wenn ich ihn frage, sagt er mir seine Hinweise unter vier Augen. Darauf achten wir strikt.“ Kann das ein Modell für die Nachfolge sein? Die subjektive Bewertung durch die Betroffenen selbst ist sehr positiv. Der Vater kann sich natürlich glücklich schätzen: Er darf noch am Geschehen teilnehmen.

Auch die nachfolgende Geschäftsführerin wird von der häufigsten Deformation in Nachfolgeprozessen bewahrt: das Herumwandern und Herumentscheiden des Vorgängers in der Organisation – an der Autorität der Nachfolgerin vorbei. Wenn der Vorgänger mit jemandem sprechen will, dann geht das eben auch nur in der Gegenwart der offiziellen Chefin. Es bedarf nur zweier Sätze, dass die Chefin klarstellen kann, wer hier etwas abschließend entscheidet.

Kann eine solche Praxis irgendwie in ein Governancesystem eingeordnet werden? Nun ist die Frage wichtiger, ob dies funktioniert. Da dem so ist, kann es auch systematisch vertortet werden. Offensichtlich handelt es sich um ein One-Tier-System der Governance. Das Problem bei dieser engen Zusammenarbeit zwischen Chairman und CEO ist die Erscheinung von Group-Think. Beide begeistern sich für ein Projekt, steigern sich in die Verfolgung der Chancen hinein und keiner hat mehr den distanzierten, ruhigen Blick des Außenstehenden. Um ein sorgfältiges Monitoring zu gewährleisten und der Gefahr des Group-Think in der Strategiediskussion zu wehren, bedarf es der Outside Directors. Einer der Outside Directors sollte den Vorsitz innehaben.

Fazit

Es ist kein Märchen, sondern eine gute Geschichte aus der Praxis. Loben wir nicht nur die Weise, die sich dies Konzept hat ausgedacht; loben wir doch auch den Vater, der die Nähe nicht zur Macht missbraucht. ◆



Prof. Dr. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Unternehmen tätig, davon zwei in einem großen, deutschen Familienunternehmen. Er übte zahlreiche Mandate in Beiratsgremien von Familienunternehmen aus. Prof. Dr. Kormann habilitierte zur „Governance des Familienunternehmens“. Seit 2006 lehrt er zu den Themen Strategie und Governance der Familienunternehmen an der Zeppelin Universität und der Universität Leipzig, betreut dort mehrere Forschungsprojekte und publiziert regelmäßig zu diesen Themen.