



# WIFU\_kompakt\_50: Wandel als Führungsaufgabe

In einem Familienunternehmen steht die Führung in einem Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen, also zwischen zwei Sozialsystemen mit ganz eigenen Charakteristika. Dieses Spannungsfeld baut sich in der Gründungs- und frühen Phase des Unternehmens auf, weil die beiden Systeme nachvollziehbarerweise eng miteinander verschränkt sind. Wie heißt es so anschaulich: „Das Unternehmen sitzt mit am Abendbrottisch der Familie.“

## Das Wachstum des Unternehmens verlangt neue Grenzen

Diese Konstellation von Unternehmen und Familie ist nicht auf Dauer tragfähig. Jedes Familienunternehmen muss und wird sich professionalisieren. Nach der meist äußerst strapaziösen Frühphase des Unternehmens zeigt sich nach und nach, dass typische Verhaltensweisen aus dem Kontext der Familie, beispielsweise eine lockere Kommunikation oder informelle Abläufe, im Unternehmenskontext nicht länger angebracht sind. Klarere Grenzen zwischen Unternehmen und Familie werden nötig und solche Abgrenzungen greifen tief in das Mindset und das Führungsverständnis des Unternehmers oder der Unternehmerin ein: Es muss sich ein Wandel von der Ausrichtung an der Person („der Chef will es so“) zur Ausrichtung an Strukturen und Verfahren vollziehen.

## Wie umfassend muss eine solche Veränderung sein?

Zunächst ein Blick auf die Aufgabenfelder von Führung: Dieses von Prof. Rudolf Wimmer entwickelte Modell zerlegt die Führungsaufgaben in die unten dargestellten sechs Bereiche. In jedem dieser Felder lassen sich typische Muster aus der frühen Phase des Familienunternehmens erkennen und somit bedürfen alle sechs Bereiche einer Anpassung an neue Erfordernisse, die sich aus der Entwicklung des Unternehmens ergeben. Anpassung bedeutet, notabene, dass die positiven und für ein Familienunternehmen typischen Wesenszüge beibehalten werden, während andere Eigenschaften verändert werden.



Im Aufgabenfeld **Strategieentwicklung** muss sich das Familienunternehmen von der Bindung an die unternehmerische Intuition des Gründers oder der Geschäftsführerin lösen. Diese Intuition ist wertvoll und hat das Unternehmen durch die Anfangsphase getragen. Sukzessive muss nun aber das unternehmerische Handeln einer dezidierten strategischen Reflexion zugänglich werden. Nach der „Alleinherrschaft“ des Gründers soll nun, wo vorhanden, ein Führungsteam in die langfristigen Richtungsentscheidungen einbezogen werden.

Im **Marketing** ist die Verknüpfung des Kundenstamms mit dem persönlichen Netzwerk des Gründers und Eigentümers Motor und Bremse zugleich. Anfänglich war die persönliche Kundenbetreuung und Kundengewinnung Chefsache und dies hat zu einem sehr unmittelbaren Austausch über die Erwartungen und Bedürfnisse des Marktes geführt. Man hatte das Ohr nah am Kunden. Doch diese Art des Marketings stößt an ihre Grenzen. Eine strukturierte Bearbeitung des Marktes findet hier nicht statt und auch der Markenaufbau bleibt unterentwickelt, wenn man einfach darauf setzt, dass Qualität für sich spricht.

Familienunternehmen setzen für das **Management ihrer finanziellen Ressourcen** typischerweise auf Eigenkapital und Fremdfinanzierung durch Banken. Eine oft anzutreffende Skepsis gegenüber den Instrumenten des Kapitalmarkts wurzelt

in der Abneigung gegen Fremdbestimmung durch Investoren. Diese Haltung limitiert häufig die Wachstumsperspektiven eines Familienunternehmens und auch das Vordringen in neue, innovative Geschäftsfelder. An diesem Punkt ist eine Veränderung des Mindsets besonders schwierig zu erreichen, gehört es doch zum Selbstbild eines Familienunternehmers, „Herr im eigenen Haus“ zu sein.

Die **Organisationsstrukturen** in einem Familienunternehmen sind anfangs vom kurzen Draht zur Geschäftsführung geprägt. Es gibt wenige Führungsebenen, kaum Regeln zur Kommunikation und keine oder wenige formalisierte Prozesse für die Entscheidungsfindung. Fast alle Mitarbeiter bewegen sich nahe am Kerngeschäft. Positionen und Befugnisse ergeben sich oft aus einer langjährigen Firmenzugehörigkeit, entwickeln sich also um Einzelne herum. Eine solche Struktur macht schnell und flexibel – hält jedoch nicht viel Wachstum aus. Zudem kann es ein solches Umfeld schwermachen, externe Führungskräfte zu gewinnen, die ein Zuviel an Stallgeruch oft wenig attraktiv finden.

Auch unterhalb der Führungsebene muss das **Personalmanagement** sich professionalisieren. Anfangs bleibt es oft bei reiner Personalverwaltung, alles Weitere ergibt sich informell. Lange Betriebszugehörigkeiten mit großer Loyalität sind eines der Wesensmerkmale von Familienunternehmen, und Personalentwicklung erfolgt eher fallweise als im Rahmen einer Planung. Hierdurch wird es schwer, junge Leistungsträger zu gewinnen, die nicht auf der Suche nach einer lebenslangen Festanstellung sind, sondern eine interessante, aber zeitlich befristete Herausforderung für ihre Karriere suchen.

Das **Controlling** wird durch eine Vielzahl von Rechenschaftspflichten bestimmt, wodurch sich in den zurückliegenden Jahren bereits einige Anpassungen ergeben haben, die sonst vielleicht unterblieben wären. Die Zeiten, in denen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen als Geheimnis von der Unternehmerfamilie gehütet wurden, sind vorbei und die meisten Familienunternehmen haben den Übergang vom rein operativen zum strategischen Controlling vollzogen.

#### Konflikte zeigen, wo Veränderung nötig ist

Die skizzierten Anpassungen im Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen stellen zweifellos das Selbstbild eines Unternehmers und einer Unternehmerin auf die Probe. Bei allen Entwicklungen geht es schließlich darum, etwas vom Alleinbestimmungsrecht abzugeben. Es kann nur empfohlen werden, sich frühzeitig solchen Überlegungen zu stellen und entsprechende Prozesse mit Zeit und Sorgfalt anzugehen. Häufig sind Konflikte ein Frühwarnsignal. Diese können in der Familie aufflammen, bspw. wenn es um die Nachfolge geht oder wenn es zwischen Senior und Junior im Unternehmen zu Auseinandersetzungen kommt. Aber auch Krisen im Unternehmen, wenn etwa ein familienexternes Management nicht reüssieren kann oder Innovationen verpasst werden, können Anzeichen dafür sein, dass die hergebrachten Strukturen nicht mehr tragen.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Mentale Modelle /// Paradoxien der Langlebigkeit /// Family Governance /// Die NextGen motivieren /// Die Kunst des Loslassens /// Unternehmerfamilie werden und bleiben /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Postpatriarchale Führung /// Der Umgang mit Konflikten **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Loslassen lernen /// Das gemischte Geschäftsführungsteam /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Postpatriarchale Führung /// Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Nachfolger in der Führungsrolle /// Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien /// Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **Schriftenreihe:** Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams in Family Firms /// Treiber: Pfade in die Krise **Leseempfehlungen:** Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen /// v. Schlippe, Groth, Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie /// Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen unter [wifu.de/bibliothek/](http://wifu.de/bibliothek/) oder den QR-Code.**

