



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Formel für die Führung

Strukturelle Risiken in Familienunternehmen

Familienunternehmen spiegeln paradoxe Wirklichkeiten wider: Auf der einen Seite sind sie weltweit hoch erfolgreich, wie viel zitierte Beispiele zeigen. Gerade Deutschland steht in besonderer Weise für den internationalen Erfolg von Familienunternehmen. Gleichwohl zeigt sich bei dieser Unternehmensform auch eine ganz andere Realität, in der die Familie als Belastung erscheint, wenn Konflikte das Unternehmen irritieren, wenn Vernetzung die Professionalität vermindert, wenn Konfusion entsteht und wenn die Konkurrenzfähigkeit verloren geht.

Da Familie und Unternehmen soziale Systeme mit verschiedenen Funktionen, Regeln und Rollen sind, geschieht es immer wieder, dass das eine System im anderen Unordnung erzeugt. In der Regel wird die Familie als das System betrachtet, das den Betrieb durcheinander bringt, speziell im Nachfolgeprozess. Doch die Nachfolge ist nicht die Ursache der Unordnung. Letztere entsteht im Laufe der Zeit zwangsläufig, wenn nicht explizit daran gearbeitet wird, die Beziehung von Familie und Unternehmen in Ordnung zu halten. Sie verlangt dieselbe Sorgfalt wie die strategischen Überlegungen für das Unternehmen, dieselbe Sorgfalt, mit der Aktiengesellschaften die Beziehung zu Anteilseignern pflegen.



Prof. Dr. Alberto Gimeno

Es gibt eine ganze Reihe von Managementwerkzeugen, die für die Führung von Familienunternehmen entwickelt wurden.

Alle diese Instrumente verdanken sich Fällen, in denen bereits dramatische Eskalationen eingetreten waren. Im Folgenden wird eine einfache, prägnante »Formel« für die Führung eines Familienunternehmens vorgestellt, die es erlaubt, die kritischen Fragen proaktiv anzugehen, bevor also eine negative Entwicklung in Gang kommt.

Die Formel für das Management des strukturellen Risikos gründet auf der System- und Chaostheorie. Hier spielt der Begriff »Komplexität« eine große Rolle: Ein System ist umso komplexer, je mehr Elemente es beinhaltet, je mehr Relationen zwischen den Elementen erkennbar sind und je unvorhersagbarer diese Relationen sich entwickeln. Höhere Komplexität bedeutet, dass mehr mögliche Zustände des Systems denkbar sind. Die Unsicherheit steigt damit exponentiell an. Übertragen auf Familienunternehmen lassen sich einige Parameter bestimmen, die dazu dienen, die Komplexität der Systeme »Familie« und »Unternehmen« auszumachen, um so ein Komplexitätsprofil des Familienunternehmens zu erstellen und um den Grad an Ungewissheit abzuschätzen, dem sich die Unternehmensführung gegenüber sieht.

Komplexität wird durch Struktur balanciert: Strukturen begrenzen die möglichen Verhaltensspielräume des Systems, sie erzeugen Ordnung. Die Strukturen in Familienunternehmen fallen in fünf Kategorien, mit jeweils verschiedenen, für das Management bedeutsamen, Dimensionen.

1. Institutionalisierung ▶ Hier geht es um das Ausmaß, in dem die Familie Gremien entwickelt hat, die auf verschiedenen Ebenen Entscheidungen treffen, und ob sie sich auf einen Satz verbindlicher Verhaltensregeln geeinigt hat, etwa auf eine Familienverfassung. Hier interessiert, inwieweit Eigentum (Familienrat), Aufsicht (Aufsichtsgremien) und Vorstand (Geschäftsführung) ausdifferenziert sind. Diese Dimension ist mit vier spezifischen Management-Dimensionen zu betrachten ▶ Existenz von Institutionen: Gibt es Gremien, eine Familienverfassung usw.? ▶ Die Effektivität des Familienrates: Wie effektiv arbeitet der Rat und welche Kompetenzen hat er? ▶ Die Effektivität der Aufsichtsgremien: Welche existieren und welche Kompetenzen haben sie? ▶ Die Effektivität des Vorstands: Wie klar nimmt er seine Funktionen wahr?

2. Differenzierung ▶ Diese Dimension ermittelt, inwieweit mit den in der Firma tätigen Personen professionell umgegangen wird, und inwieweit Shareholder als Eigentümer behandelt werden. Die Management-Dimensionen sind ▶ Differenzierung der Arbeit: Inwiefern gelten für operativ tätige Familienmitglieder professionelle Kriterien? ▶ Anerkennung der Eigentümer: Wie sehr werden die Eigentümerrechte respektiert, etwa angemessene Information? ▶ Haftung: In welchem Umfang haften Familienmitglieder in Führungspositionen persönlich?

3. Managementpraktiken ▶ Hier geht es um die Frage, ob ein Familienunternehmen so geführt wird, dass sich die Fähigkeiten des Managementteams entwickeln können, dass Führungskräfte also nicht nur »Handlanger« eines kompetenten Unternehmers sind. Die Management-Dimensionen sind ▶ Professionalität: Wie professionell wird



das Unternehmen operativ geführt? ▶ Information: Liegt das Wissen in der Organisation oder nur im Kopf des Unternehmers?

4. Kommunikation ▶ Diese Dimension bezieht sich auf die Fähigkeit, persönliche Beziehungen von Familienmitgliedern so zu handhaben, dass Konsens und Verbindlichkeit bestehen, während klar und zielbewusst kommuniziert wird. Die Management-Dimensionen sind ▶ Umgang mit Unterschieden: Sind die Beteiligten fähig, mit den diversen Zielen, Interessen und Persönlichkeiten in der Familie umzugehen? ▶ Klarheit: Können Regeln offen an- und ausgesprochen werden? Lässt sich Konsens herstellen?

5. Nachfolge ▶ Welche Möglichkeit besteht, dass sich das System selbst fortsetzt, auch wenn es einen Wechsel in der Führung gibt? Spezifische Fragen sind ▶ Unternehmerische Fähigkeit: Inwiefern haben Unternehmen und Familie unternehmerische Kompetenz über das aktuelle Managementteam hinaus? ▶ Abhängigkeit: Wie sehr hängt das Überleben der Firma von der momentanen Führungsriege ab? ▶ Nachfolgeplanung: Wie intensiv ist eine operative Nachfolge bzw. die Eigentümer-Nachfolge vorbereitet?

6. Strukturelles Risiko ▶ Strukturen begrenzen die Irritationen, die eine komplex gewordene Familie in ein komplexes Unternehmen hineinragen kann. Nimmt man die Metapher eines Flusses, dann verhält es sich mit Komplexität und Struktur wie mit Fluss und Flussbett: Je größer der Fluss ist und je mehr Wasser er führt, desto besser sollte das Flussbett ausgearbeitet sein, damit er ungestört fließen kann. Ist das »Bett«, also die Struktur, für den »Strom« (die Komplexität) nicht richtig entwickelt, kann es eine Überschwemmung geben, nicht zwangsläufig, doch das Risiko besteht. Daher sprechen wir vom »strukturellen Risiko« und schlagen eine Formel vor, mit der dieses abgeschätzt werden kann. In die Formel geht zum einen die Komplexität von Familie und Unternehmen ein, zum anderen die Frage, welche Strukturen bislang entwickelt wurden, um mit der Komplexität umzugehen.

Die Formel erlaubt es der Führung eines Familienunternehmens, schnell abzuschätzen, wie sehr die Komplexität der Beziehungen von Familie und Unternehmen durch Strukturen balanciert wird und wie hoch das strukturelle Risiko ist, mit dem das Unternehmen aktuell konfrontiert ist – und zwar auch dann, wenn derzeit alles (noch) problemlos läuft. Die Herausforderung besteht darin, das Risiko proaktiv so weit wie möglich zu senken und die Firma auf künftige Turbulenzen vorzubereiten. Mit dem Blick auf die Formel bieten sich jeweils zwei mögliche Richtungen an ▶ a) Komplexität verringern ▶ b) Strukturen ausarbeiten.

Die Komplexität kann in zweierlei Hinsicht verringert werden. So kann beispielsweise die Zahl der Eigentümer reduziert werden, was die Familienkomplexität senkt. Es kann aber auch die Unternehmenskomplexität reduziert werden, indem etwa Teile des Unternehmens verkauft werden. Vielfach wird sicher auch der Weg gewählt werden, Strukturen zu entwickeln. Wenn allerdings die Führung des Familienunternehmens zulässt, dass die Komplexität steigt, ohne dass parallel dazu passende Strukturen entwickelt werden, bewegt sich das Unternehmen konsequent in Richtung eines immer größer werdenden strukturellen Risikos. Irgendwann sind dann unkontrollierbare, chaotische Prozesse hoch wahrscheinlich. Oft wird bereits ein minimaler Auslöser genügen. Wir haben weltweit mehr als 3.000 Familien mit der hier kurz vorgestellten Methodologie untersucht und erfahren, dass sie den Ansatz als sehr hilfreich erleben. Er versetzt die Unternehmerfamilie in die Lage, eine »Road-map« zu entwickeln, in welche Richtung sich ihr Betrieb entwickeln kann. Ich hoffe, dass dieser Effekt für die Leser dieser Zeitschrift ganz ähnlich ist. <<

Prof. Dr. Alberto Gimeno ist ass. Professor an der ESADE Business School in Barcelona und ständiger Gastprofessor am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke (alberto.gimeno@esade.edu).

Übersetzung: Arist v. Schlippe

Literaturhinweise



▶ Alberto Gimeno, Gemma Baulenas, Joan Coma-Cros **Familienunternehmen führen? Komplexität managen. Neue Denkmodelle und praktische Lösungen.** Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe • ca. 200 Seiten mit 70 Abb. • geb. ca. 34,90 € • Vandenhoeck & Ruprecht • ISBN 978-3-525-40322-8 • erscheint im April 2010

Veranstaltungshinweise



Ringvorlesung zum Thema Familienunternehmensforschung ▶ Dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist es gelungen, einen Kreis renommierter internationaler Forscherinnen und Forscher für Vorlesungen im Wintersemester 2009/2010 zu gewinnen. Unter dem Motto »Familienunternehmensforschung zwischen wissenschaftlicher Genauigkeit und unternehmerischer Relevanz« informiert die insgesamt sechs Vorträge umfassende Veranstaltungsreihe über die Bandbreite der weltweiten Forschung zu und über Familienunternehmen. Sprechen werden Fachvertreter aus Österreich, Großbritannien, Schweden, Spanien und der Schweiz. Anfang nächsten Jahres stehen noch diese beiden Termine aus:
▶ »Family wars« (27.01.2010) Prof. Dr. Nigel Nicholson, London
▶ »Emotionaler Wert. Der Unternehmenswert jenseits finanzieller Größen« (03.02.2010) Dr. Thomas Zellweger, St. Gallen

Nähere Informationen ▶ www.wifu.eu

