



PICTET » wifu Träger

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

# Wachstumsschmerzen

## Wie Familienunternehmen Wachstum bewältigen

Viele Familienunternehmen haben in den vergangenen Jahren die Chancen der Globalisierung zielführend genutzt. Sie konnten ihren Internationalisierungsprozess konsequent vorantreiben oder sogar Konkurrenten übernehmen. Je erfolgreicher sie sich zeigen, desto mehr sind diese Unternehmen mit der Bewältigung ihrer Wachstumsdynamik befasst. Hierfür aber ist ein Großteil der eigentümergeführten Familienunternehmen erfahrungsgemäß nur wenig gerüstet. Die folgenden Ausführungen zeigen, dass gerade die besondere unternehmensinterne Verfasstheit, die über viele Jahre den Erfolg von Familienunternehmen garantierte, eigentümliche »Wachstumsschmerzen« hervorruft und einen Musterwechsel erzwingt.



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

**Typische Wachstumsmuster in Familienunternehmen** ► Befasst man sich mit den Bewältigungsstrategien von Wachstumsanforderungen in Familienunternehmen, lohnt ein Blick auf die Prägungen der Pionierzeit. Folgendes Muster ist zu beobachten: Das Unternehmen entwickelt sich Schritt für Schritt und wächst kontinuierlich; zumeist sind es die Kun-

denanforderungen, die die entscheidenden Wachstumsimpulse geben und den Betrieb immer wieder an den Rand des Bewältigbaren bringen. Dass letztlich alles bewältigt werden kann, hängt weit mehr von Personen als von der Organisation ab. Alt bewährte Leistungsträger stellen sich den neuen Herausforderungen oder aber jüngere Potenzialträger werden früh in komplexere Aufgabenfelder einbezogen. Mit hohem Einsatz gelingt es allen Beteiligten, am Rande ihres persönlichen Belastbarkeit, das Leistungsvermögen des Betriebs zu steigern. Viele improvisierte Lösungen fließen in den organischen Wachstumsprozess ein.

Dieses Wachstumsmuster ist typisch für erfolgreiche Familienunternehmen und birgt viele Vorteile. Es fußt auf der Leistungsbereitschaft und dem Findungsreichtum der Mitarbeiter sowie auf der Nutzung und Weiterentwicklung der in vielen Jahren aufgebauten Kernkompetenzen. In der Regel wird Neues nah an dem, was man bereits beherrscht, aufgegriffen und weiterentwickelt. Das Unternehmen wächst so in einer gesunden Verknüpfung von Improvisation, Innovation



Torsten Groth

und Tradition. Dieses Wachstumsmuster vermeidet unkalkulierbare unternehmerische Risiken: Man bewegt sich in bekannten Märkten und Technologien mit einem ebenso vertrauten Personalstamm. Es werden keine kostenproduzierenden Kapazitäten aufgebaut, die nicht bereits weitestgehend durch Kundenaufträge gedeckt sind, und es werden nur die Märkte bedient, in denen man sich gut auskennt. In Phasen schnellen Wachstums kann dieses Erfolgsmuster jedoch zum kritischen Engpass für die Unternehmensentwicklung werden.

### Führungsmuster in Familienunternehmen

► Sieht man von den wenigen großen, konzernähnlichen Formen ab, sind Familienunternehmen weit stärker als andere Unternehmensformen von einer Person an der Spitze geprägt. Diese Person ist nicht nur (Mit-)Eigentümer, sondern verfügt auch über eine intime Kenntnis der Spielregeln von Branche und Kundenbedarfen. Das Branchenwissen und der Eigentümerstatus sorgen für klare Verhältnisse an der Spitze: Der Unternehmer ist im Zweifel bei allen Entscheidungen die letzte Instanz, und der Rest der Firma kann darauf vertrauen, dass die relevanten Aufgaben der Unternehmensführung an der Spitze im Sinne eines langfristig orientierten Fortbestands des Betriebs wahrgenommen werden.

In enger Kooperation mit der Unternehmensspitze findet sich meist eine Handvoll lang gedienter Weggefährten. Diese bilden den engeren Führungszirkel, der das operative Geschehen im Unternehmen erfahrungsgestützt managt. Die Qualität dieses Kreises zeigt sich unter anderem darin, dass er in der Lage ist, eigenständig, aber im Sinne des Unternehmers, zu handeln. Interessant ist, dass sich die Mitglieder dieses Kreises ihrerseits auf ein festes Netzwerk ihnen persönlich vertrauter Mitarbeiter stützen. Im Grunde wiederholt sich also das an der Spitze vorgelebte Führungsgeschehen.

Was für Außenstehende, gerade für klassisch betriebswirtschaftlich geschulte Beobachter, wie ein schlecht organisiertes, nur auf persönlichen Beziehungen fußendes Netzwerk anmutet, ist die Basis für ein



hoch flexibles, zu schnellen Entscheidungen fähiges Führungsgeschehen - solange die Unternehmen organisch wachsen. Eine geringe Fluktuation im relevanten Personenkreis sorgt dafür, dass ein hohes Maß an persönlichem Vertrauen und an geteiltem Wissen über die Markt- und Technologieentwicklung, über die Konkurrenten und über die Strategie vorhanden ist. Der Umstand, dass die Organisation um Personen herum gebaut ist und nicht andersherum, macht einen Gutteil des (bisherigen) Erfolgs vieler Familienunternehmen aus.

#### Was geschieht bei schnellem Wachstum?

► In Zeiten schnellen Wandels ist es notwendig, dieses Erfolgsmuster zu verändern, ohne es zu zerstören. Es müssen Entwicklungsschritte forciert werden, ohne die besondere Kultur von Familienunternehmen, ihre Flexibilität und Geschwindigkeit über Bord zu werfen. Man sollte also nicht versuchen, große Konzerne nachzuahmen. Was gebraucht wird, sind ► stärker organisationsförmige und weniger familienähnliche Strukturen, ► einzelne neue Führungskräfte, die ein Fachwissen mitbringen, das intern nicht aufgebaut werden kann, sowie ► ein starker Durchhaltewillen im schmerzhaften Weiterentwickeln bisheriger Erfolgsmuster. Hinzu kommen ein gesteigerter Kommunikationsaufwand und eine höhere Formalisierung des wechselseitigen Abstimmungsgeschehens. Allein das bietet oft Anlass, den »alten Zeiten« nachzutruern.

Letztlich bedarf es paralleler Veränderungen in diesen Unternehmensbereichen: ► in der Art, wie Führung praktiziert wird, ► in den Organisationsstrukturen sowie ► im internen Kommunikationsgeschehen. Auf allen Ebenen - vom Unternehmer an der Spitze bis zum Arbeiter am Band - ist ein Musterwechsel erforderlich. Es geht um ► die Mobilisierung der vorhandenen dezentralen Intelligenz im Betrieb, also um eine Ergänzung der unternehmerischen Intuition mit Blick auf den Markt und künftige strategische Aufgaben, sowie ► um den Aufbau einer Organisationsarchitektur, die die Bereitschaft für die strategischen Herausforderungen des Marktes widerspiegelt.

► Damit die dezentralere Führungsstruktur und die angepasste Organisationsarchitektur wirksam werden können, braucht es Kommunikation. All das, was zuvor noch bilateral mit dem Eigentümer an der Spitze besprochen wurde, ist zu überführen in explizite, notwendig konfliktbehaftete Verständigungsprozesse unter den Führungskräften (und punktuell hinzugezogenen Fachkräften). Die effiziente Gestaltung des innerbetrieblichen Kommunikationsgeschehens spielt eine entscheidende Rolle in der Transformation der traditionellen Binnenstrukturen von Familienunternehmen.

Der beschriebene Musterwechsel ist naturgemäß nicht ganz frei von Risiken. Da Führung nicht mehr im engen Miteinander weniger Personen praktiziert wird, brechen Rivalitätskämpfe um Rangunterschiede aus, es streben Quereinsteiger nach oben (und werden häufig ausgegrenzt). Zuweilen werden auch neue Führungsverantwortlichkeiten systematisch unterlaufen, Organisationsfestlegungen nur auf dem Papier praktiziert und vor allem die direkten persönlichen Zugänge zur Spitze wieder zurückerobert. Die Sehnsucht nach dem »verlorenen Paradies« verbindet vor allem die Altgedienten und Repräsentanten der tradierten Werte. Ein weiteres und zum Wohle des Ganzen ein letztes Mal braucht es hier den Unternehmer, der mit seiner Autorität und Zuversicht den eingeschlagenen Weg konsequent weitergeht und aufzeigt, worin die Vorteile des erhöhten Organisations- und Kommunikationsaufwands liegen. Vor allem aber darf er nicht in alte autokratische Muster zurückfallen und den Angeboten erliegen, im vertrauten Zwiesgespräch mit alten Weggefährten all jene Entscheidungen umzuwerfen, die in der sich neu etablierenden Führungs- und Entscheidungsstruktur inzwischen zustande gekommen sind. >>

*Prof. Dr. Rudolf Wimmer,  
Lehrstuhl für Führung und Organisation,  
und Torsten Groth, wiss. Mitarbeiter,  
Lehrstuhl für Führung und Dynamik,  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Private Universität  
Witten/Herdecke*

### Veranstaltungshinweis



#### XI. Kongress für Familienunternehmen

Die Universität Witten/Herdecke öffnet am 13./14. Februar 2009 ihre Pforten, um im Rahmen des XI. Kongresses für Familienunternehmen unter dem Motto »Perspektive Entscheiden« unterschiedliche Facetten von Entscheidungssituationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu betrachten und zu diskutieren.

Divergent zu anderen Unternehmensgattungen haben unterschiedliche und oft unvereinbare Interessen von Familie sowie Eigentümern Einfluss auf die unternehmerische Entscheidung - und andersherum. Für die rund 40 Workshops konnte das Organisationsteam einen Referentenpool zusammenstellen, in dem Namen wie Christian Boehringer (Boehringer Ingelheim), Reinhard Zinkann (Miele), Wolfgang Grupp (Trigema) und Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, seines Zeichens Kognitionspsychologe und Wissenschaftler, aufhorchen lassen.

Nach der erfolgreichen Premiere im letzten Jahr wird es mit der »NachfolgerSchule« auch anlässlich dieses Kongresses wieder ein spezielles Angebot für potenzielle Nachfolger bis 35 Jahre geben. Insgesamt fünf separate Workshops, moderiert durch Nachfolger und Wissenschaftler, widmen sich individuell abgestimmten Themen, wie der Strukturierung eines Nachfolgeprozesses oder der Bestimmung der eigenen Rolle im Familienunternehmen. Ziel ist, den gewohnt geschützten Rahmen des Kongresses zu nutzen, um Raum für Fragen, Diskussionen und Dialog zu ermöglichen. Weitere Infos unter ► [www.familienunternehmer-kongress.de](http://www.familienunternehmer-kongress.de)

