

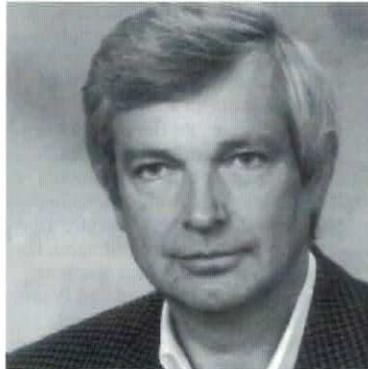
Heiko Hilse/Rudolf Wimmer

## Führung in Familienunternehmen

Zu Herausforderungen und Professionalisierungsbedarfen von Führungskräften in familiengeführten Betrieben



Dr. rer. soc., Dipl.-Psych. **Heiko Hilse** ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Führung und Organisation an der Privaten Universität Witten/Herdecke



Professor Dr. **Rudolf Wimmer** ist Lehrstuhlinhaber und Organisationsberater am Lehrstuhl für Führung und Organisation an der Privaten Universität Witten/Herdecke

**Der vorliegende Beitrag behandelt Fragen der Führung und der Führungskräfteentwicklung mit Bezug auf einen besonderen Unternehmenstypus, das Familienunternehmen. Anhand eines Führungsmodells werden die spezifischen Herausforderungen angesprochen, denen sich Führungskräfte in Familienunternehmen gegenübersehen. Daraus werden diverse Professionalisierungsbedarfe abgeleitet und Möglichkeiten skizziert, wie Führungsstrukturen und -kompetenzen in Familienunternehmen sinnvoll weiterentwickelt werden können.**

### Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

*Hinführung zum Thema.* »Existenzgründung«, »Entrepreneurship«, »Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft«, »Konflikte in der Unternehmerfamilie«, »Nachfolgeproblematik« – jeder kennt die Schlagworte, im Kontext derer Familienunternehmen üblicherweise in den Horizont der öffentlichen Aufmerksamkeit rücken. Es fällt auf, daß solche und andere Thematisierungen von Familienunternehmen nicht selten mit einem bewertenden Zungenschlag versehen sind: Unternehmer und ihre Familien werden entweder als Helden emotional überhöht oder aber einseitig als Ursache für betriebliche Störungen identifiziert. Dies erschwert es zuweilen, in eine sachliche Diskussion zu Fragen der Führung in Familienunterneh-

men einzutreten. An dieser Stelle soll dennoch der Versuch gemacht werden, Führungskräfte in Familienunternehmen von ihrem Sockel herunter- bzw. sie aus den Untiefen personalisierter Schuldzuweisungen herauszuholen. Im Mittelpunkt stehen jene besonderen Herausforderungen, vor denen Führungskräfte in Familienunternehmen heute stehen, sowie daraus entstehende Professionalisierungsbedarfe und -wege.

*Definition Familienunternehmen.* Wir definieren Familienunternehmen als Unternehmen, bei denen eine Familie einen bestimmenden Einfluß auf die Geschäftspolitik besitzt.<sup>1</sup> Dies kann aus unterschiedlichen Rollen heraus geschehen (Geschäftsführung, Beirat, externer Eigentümer etc.), ist jedoch normalerweise mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Firma verbunden. Familienunternehmen gewinnen ihre Eigenart als Unternehmenstypus durch die enge Koppelung einer Familie und eines Unternehmens, wobei wir davon ausgehen, daß gerade diese enge Verzahnung beider Systeme eine der zentralen Ressourcen dieser Unternehmensform darstellt. Bei Familien und Unternehmen handelt es sich allerdings um zwei grundverschiedene Sozialsysteme, die nach unterschiedlichen Mustern und Spielregeln »funktionieren«.<sup>2</sup> Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis formaler Funktionen, personenun-

abhängiger Regeln und künftiger Ertragsersparungen operieren. Im Familienunternehmen treffen beide Logiken aufeinander und erzeugen paradoxe Organisationsphänomene wie etwa den Widerspruch zwischen der Unkündbarkeit der Personen (Familie) und der Kündbarkeit von Personen (Unternehmen). Mit der Überlagerung von familiärer und unternehmerischer Logik ist immer ein besonderes Chancen- und Risikopotential verbunden, auf das wir anhand der einzelnen Führungsdimensionen noch genauer zu sprechen kommen werden.

**Führungsverständnis.** Führung verstehen wir an dieser Stelle nicht im engeren Sinne als Personalführung, sondern – durchaus im selben Wortsinne wie Management – als Unternehmensführung. Die Aufgabe der Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens besteht darin, Rahmenbedingungen für die Leistungsfähigkeit und längerfristige Überlebenssicherung einer Organisation oder Organisationseinheit zu schaffen.<sup>3</sup> Diese Rahmenbedingungen sind als Entscheidungsprämissen, als Kommunikations- und Reflexionsangebote an das System zu verstehen, etwa in Form von Zukunftseinschätzungen, Zielsetzungen, Regeldefinitionen, Leistungsrückmeldungen etc. Sie werden von prominenter Stelle aus (der Führungsposition) in die organisationale Kommunikation eingeführt und stellen Versuche dar, die Organisation in ihrer Operationsweise auf Funktionstüchtigkeit hin auszurichten, zu überprüfen und zu entwickeln. Wir gehen hier nicht von einem trivialen, am Maschinenmodell orientierten Führungsverständnis aus, sondern von einem systemischem Managementverständnis. Danach operiert jedes soziale System, auch jede Organisation, nach einer sensiblen Eigenlogik, auf die nur schwer – jedenfalls nicht in vorhersehbarer Weise –

Einfluß genommen werden kann. Die Führungskraft wird mindestens ebenso sehr vom System bestimmt wie das System durch die Interventionsversuche der Führungskraft. Konsequenz zu Ende gedacht bedeutet dies, daß Führung nicht allein auf Personen reduziert werden kann, sondern immer auch die jeweiligen Führungs- und Kommunikationsstrukturen in Betracht zu ziehen sind.

**Modell zur Unternehmensführung.** Um einen Überblick über die Aufgabenfelder von Führung zu geben, verwenden wir ein Modell, das 6 Felder als essentielle Bestandteile jeglicher Führungstätigkeit ausweist (vgl. Abb. 1): *Strategieentwicklung* beschäftigt sich mit der Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens; *Marketing* begegnet den Anforderungen der äußeren Umwelt in Form von Kunden und Märkten; *Ressourcenmanagement* greift das Problem der Ressourcenknappheit auf; *Organisationsentwicklung* thematisiert die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse und -strukturen; *Personalmanagement* zielt auf den bewus-

sten Umgang und die gezielte Entwicklung von Personal ab; und *Controlling* setzt sich mit Steuerungsgrößen und -prozeduren auseinander. Wir werden diese sechs Felder im folgenden mit Bezug auf den spezifischen Kontext des Familienunternehmens und die sich dort ergebenden Fragen der Führung diskutieren.

**Herausforderungen für die Führung von Familienunternehmen**

Strategieentwicklung

*Strategie als zentrale Führungsaufgabe.* Wie Großunternehmen auch sind Familienunternehmen in den vergangenen Jahren durch eine gesteigerte Umweltdynamik vor vollkommen neue Herausforderungen gestellt worden. Rasche Marktveränderungen, technologische Revolutionen und der globale Wettbewerb haben über Jahrzehnte hinweg bewährte Praktiken und Routinen plötzlich obsolet werden lassen. Eine äußerst geeignete Form, sich mit den unübersichtlich gewordenen Umweltbedingungen auseinanderzu-

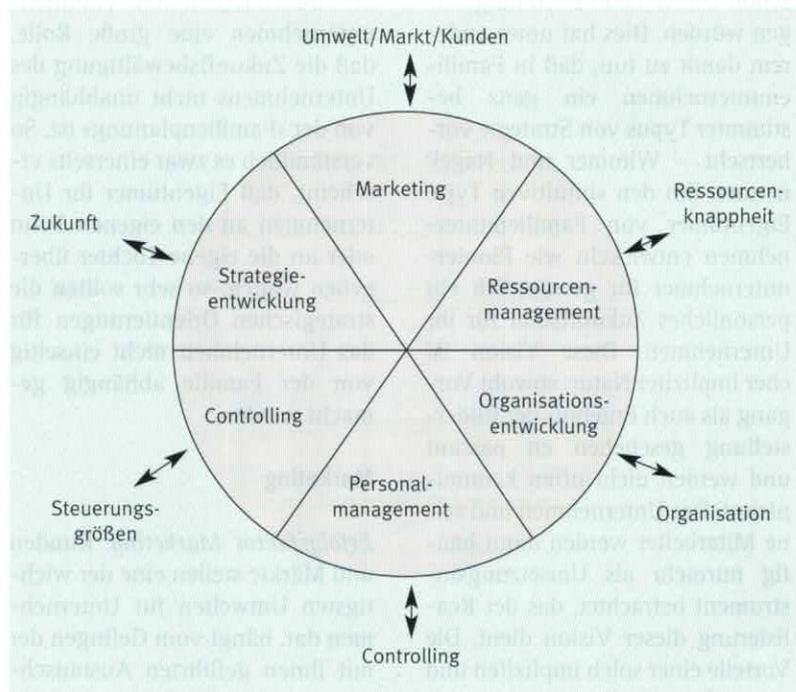


Abb. 1: Führungsmodell<sup>4</sup>

setzen, besteht in einer regelmäßigen strategischen Standortbestimmung. Hierbei werden zukunftsorientierte Markt- und Wettbewerbsanalysen einer Bestandsaufnahme der firmeninternen Ressourcen und Kompetenzen gegenübergestellt und daraus strategische Optionen für ein Unternehmen gewonnen. Entsprechende Kommunikationszeiten und -räume für die Durchführung solcher Strategieprozesse einzurichten stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar.

*Intuitive Strategie des Unternehmers.* Sicherlich sind Familienunternehmen während der letzten Jahren mit verschiedenen strategischen Fragen konfrontiert worden. Auch bringen sie natürlicherweise Merkmale und Eigenschaften mit, die einer strategischen Grundhaltung zuträglich sind (z.B. Langfristorientierung, Familie als Identifikationsfigur, visionäre Ausrichtung, enge Marktnische, hoher Innovationsgrad etc.). Trotzdem kann nicht behauptet werden, daß sie der dauerhaft großen Bedeutung strategischer Unternehmensführung schon ausreichend Rechnung tragen würden. Dies hat unter anderem damit zu tun, daß in Familienunternehmen ein ganz bestimmter Typus von Strategie vorherrscht – Wimmer und Nagel<sup>5</sup> nennen ihn den »intuitiven Typ«. Eigentümer von Familienunternehmen entwickeln wie Pionierunternehmer für gewöhnlich ein persönliches Zukunftsbild für ihr Unternehmen. Diese Vision ist eher impliziter Natur: sowohl Vorgang als auch Ergebnis der Bilderstellung geschehen en passant und werden nicht offen kommuniziert. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter werden dann häufig nurmehr als Umsetzungsinstrument betrachtet, das der Realisierung dieser Vision dient. Die Vorteile einer solch impliziten und nur auf die Hierarchiespitze konzentrierten strategischen Praxis

liegen auf der Hand: Sie sorgt für schnelle Entscheidungen und entlastet die mittleren und unteren Ebenen von Verantwortung für das Gesamtsystem. Letztlich vertrauen die Mitarbeiter darauf, daß es jemanden gibt, der weiß, wohin es gehen soll und was für die Zielerreichung notwendig ist. Doch die Nachteile wiegen unter den heutigen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen schwer: Komplexe und veränderliche Umwelten führen schnell zu einer Überforderung des Hierarchen. Durch das Ausbleiben kollektiver strategischer Reflexions- und Kommunikationsprozesse bleiben wichtige Marktsignale unausgewertet und die geballte, über das Unternehmen hinweg verteilte Intelligenz ungenutzt. Die Tendenz, Strategiewissen zum patriarchalischen Geheimwissen zu erklären, sowie die allgegenwärtige Dominanz des operativen Geschäfts berauben manche Familienunternehmen geradewegs ihres vorhandenen, aber nicht ausgeschöpften Zukunftspotentials.

*Unternehmens- vs. Familienplanung.* Darüber hinaus spielt die Besonderheit im Familienunternehmen eine große Rolle, daß die Zukunftsbewältigung des Unternehmens nicht unabhängig von der »Familienplanung« ist. So verständlich es zwar einerseits erscheint, daß Eigentümer ihr Unternehmen an den eigenen Sohn oder an die eigene Tochter übergeben wollen, so sehr sollten die strategischen Orientierungen für das Unternehmen nicht einseitig von der Familie abhängig gemacht werden.<sup>6</sup>

#### Marketing

*Erfolgsfaktor Marketing.* Kunden und Märkte stellen eine der wichtigsten Umwelten für Unternehmen dar, hängt vom Gelingen der mit ihnen geführten Austauschprozesse das Überleben doch in ganz unmittelbarer Art und Weise

ab. Im weiteren Sinne geht es beim Marketing um ein Management der Kontaktstellen des Unternehmens nach außen (neben Kunden gehören hierzu auch Zulieferer, Wettbewerber, Banken, staatliche Institutionen etc.).

*Einzelkunde vs. gesamter Markt.* Familienunternehmen weisen auch hier wieder ein charakteristisches Chancen- und Risikopotential auf. Förderlich wirken sich die auf Dauer angelegten, engen, familienartigen Beziehungen aus, die Familienbetriebe zu ihren Kunden unterhalten. Kundenorientierung ist in Familienunternehmen kein neu aufgelegtes Schlagwort, sondern eine tiefveankerte Grundeinstellung und eine täglich erneut bewiesene Praxis. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen stehen häufig bis hin zu den Mitarbeitern aus dem Produktionsprozeß alle Organisationsmitglieder in direktem Austausch mit den Kunden. Dabei werden Kundenanforderungen abgetastet, Innovationschancen ausgelotet und mit dem Kunden technologie-, prozess- und produktorientierte Lernprozesse vollzogen. Auf der anderen Seite bildet sich gerade durch diese Konzentration auf Schlüsselkunden nicht selten ein gewisser Tunnelblick heraus: Man weiß zwar aufs Genaueste über Einzelkunden und deren Bedürfnisse bescheid, verliert darüber aber die (anonymen) Märkte als Ganzes aus dem Blickfeld. Für eine regelmäßige Gesamtschau der Marktsignale – nicht nur von bestehenden, sondern auch von potentiellen Kunden – wird kaum Zeit und Geld investiert.

*Professionelle Selbstdarstellung.* Weitere Risiken von Familienunternehmen im Bereich Marketing bestehen in der Konzentration von Außenkontakten an der Hierarchiespitze (patriarchalisches Modell) sowie in einer unprofessionellen Selbstdarstellung nach außen (Understatement). Im glo-

balen Wettbewerb besteht eine ganz wesentliche Funktion des Marketing darin, mögliche Kunden überhaupt einmal auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, indem nachhaltig in den Aufbau und die Pflege eines unverwechselbaren Markenimages investiert wird. Eine gut etablierte Marke zählt heute mehr als die angehäuften materielle Substanz eines Unternehmens.

### Ressourcenmanagement

*Fremd- vs. Eigenkapitalfinanzierung.* Während sich fremdgeführte Großunternehmen in der Regel über den Verkauf von Firmenanteilen (Gesellschafteranteilen oder Aktien) finanzieren, dominiert in Familienunternehmen weiterhin die eigenkapitalbasierte Form der Finanzierung, ergänzt um klassische Formen der Fremdfinanzierung (Bankkredite). Dem liegt das Grundprinzip der Sicherung der eigenen Autonomie zugrunde: Familienunternehmer stehen Finanzierungsformen, die Fremdeinflüsse auf das Unternehmen stärken, grundsätzlich skeptisch gegenüber. Der Preis für eine stärkere Unabhängigkeit und die damit verbundene langfristige Orientierung des Unternehmens (Treue der Eigentümerfamilie) besteht in einer Begrenzung der für Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel. Gerade letzteres macht Familienunternehmen bei globalem Aktionsradius, kostenintensiven Forschungs- und Entwicklungsleistungen und permanentem Technologiewandel immer wieder schwer zu schaffen. Der globale Wettbewerb verlangt Unternehmen, auch Familienunternehmen, heute teilweise rasanten Wachstumsprozesse ab, die sich nur über kapitalintensive Kooperationen und Übernahmen realisieren lassen.

*Trends: Rating und Going Public.* Auf diesem Hintergrund sind zwei neuere Entwicklungen

zu verzeichnen, die das Ressourcenmanagement für Familienunternehmen zukünftig nachhaltig verändern werden: Die neuen Kreditwürdigkeitsratings der Banken sowie der Trend zum Going Public. Aller Voraussicht nach werden Banken ihre Kreditvergabe in Kürze von detaillierten Ratings abhängig machen – Ratings, die quantitative und qualitative Teile umfassen.<sup>7</sup> Auf solchem Wege sollen die Finanzierungsrisiken der Banken reduziert werden. Für Familienunternehmen bedeutet dies, daß sie sich zukünftig im Rahmen von Kreditverhandlungen einem regelrechten »Fitneß-Check« unterziehen werden müssen. Dieser dürfte als neuer Treiber für Veränderungen tief in die Unternehmen hineinwirken und Familienunternehmen eine vorher nicht gekannte Offenlegung interner Prozesse und Kenngrößen abverlangen, vor allem aber ihre Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand stellen. Dabei wird insbesondere auch die Leistungsfähigkeit des Managements mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Ähnlich leistungs- und transparenzsteigernd wirkt ein angestrebter Gang an die Börse: Aufgrund des erwähnten latenten Kapitalmangels von Klein- und Mittelunternehmen gehen manche Unternehmer dazu über, ihren Betrieb in eine AG umzuwandeln und die Börsennotierung anzustreben. Häufig werden die damit verbundenen Veränderungen jedoch noch unterschätzt: Neben den Publikationspflichten stellen vor allem die veränderten Machtverhältnisse und langfristig der Verlust des Charakters als Familienunternehmen ein Unternehmen vor beträchtliche Entwicklungsaufgaben.<sup>8</sup>

*Unternehmerische vs. familiäre Finanzen.* All dies macht auch deutlich, daß Vorkehrungen für die finanzielle Sicherheit des Unternehmens und jene für die Absicherung der Unternehmerfa-

milie weitestgehend voneinander zu trennen sind: Weder werden sich Familienunternehmen auf globalen Märkten ausschließlich auf das familienseitige Eigenkapital verlassen können; noch dürfen sich Familien in ihrer Zukunftsvorsorge vollkommen von den Unwägbarkeiten heutiger Marktbedingungen abhängig machen. Während eine ideelle Durchmischung von Familie und Unternehmen nach wie vor sehr förderliche Effekte auf den unternehmerischen Erfolg haben kann, gilt dies im finanziellen Bereich nicht mehr uneingeschränkt.

### Organisationsentwicklung

*Eigentümerzentrierte Strukturen.* Die Führungs- und Organisationsstrukturen in Familienunternehmen sind traditionellerweise stark auf den Unternehmer und die Unternehmerfamilie zugeschnitten. Der Eigentümer, der zumeist auch die Rolle des Geschäftsführers selbst innehat, steht im Zentrum des betrieblichen Geschehens. Um ihn herum existiert eine Art »Betriebsfamilie«, d.h. Mitarbeiter, die aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit, ihrer Loyalität und ihres Engagements das besondere Vertrauen des Unternehmers genießen. Macht und Einfluß bestimmen sich nicht nach formalen Titeln oder Positionen, sondern nach der Nähe zur Eigentümerfamilie. Ohnehin sind in Familienunternehmen nur in geringem Maße formale Organisationsstrukturen anzutreffen (vgl. wenig Führungsebenen, selten Organigramme). Kommuniziert wird informell, und Zuständigkeiten und Abläufe bilden sich mit Bezug zur jeweiligen Situation und zu den beteiligten Personen heraus.

*Schlank, persönlich und flexibel.* Das so skizzierte Organisationsmodell, welches sich am patriarchalischen Familienmodell

orientiert, bringt einige Vorteile mit sich – Vorteile, die zu imitieren auch Großunternehmen zwischenzeitlich bemüht sind.<sup>9</sup> Die relativ geringe Bedeutung formaler Rollen und Regeln sorgt für eine grundlegende Flexibilität und Kooperationsbereitschaft über interne Funktionsgrenzen hinweg. Der sparsame Einsatz von Führungs- und Stabspositionen unterhalb des Firmeneigentümers bewirkt, daß sich alle Mitarbeiter relativ nahe am Geschäft bewegen und durchweg »schlanke« Strukturen erhalten bleiben. Die Ausrichtung von Kommunikation und Kooperation an Personen statt an Funktionen hat eine besondere Einsatzbereitschaft und Treue der Mitarbeiter zur Folge.

*Abhängig und unintelligent.* In der Personalisierung (oder: Familiarisierung) organisationaler Zusammenhänge liegt jedoch auch hier die Kehrseite. Die Konzentration der Führung beim Eigentümer bringt es mit sich, daß in Fragen der übergreifenden Steuerung und Entwicklung des Unternehmens alles von einer Person abhängt und ansonsten kaum Führungsstrukturen und -kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden. Dies löst in Familienunternehmen zu ganz bestimmten Entwicklungsphasen krisenartige Situationen aus: Etwa wenn sich bei Wachstumsschüben die Führungs- und Organisationsstrukturen nicht entsprechend mitentwickelt haben; oder wenn die Unternehmensnachfolge ansteht, jedoch weder Personen noch Instrumentarien verfügbar sind, die das damit verbundene Führungsvakuum ausfüllen können.<sup>10</sup> Insofern besteht für viele Familienunternehmen im Hinblick auf die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung, die Einrichtung breiter Führungs- und Kommunikationsstrukturen und den gezielten Einsatz von Teams ein großer Nachhol- und Veränderungsbe-

darf. Erst durch solchermaßen professionalisierte und (teil-) autonome Rollen, Strukturen und Prozesse werden Familienunternehmen auch attraktiv für Fremdmanager, die sich nicht ausschließlich auf natürliche Autorität und familiäre Vertrautheit verlassen können.

*Management of Change.* Der hier in Umrissen angedeutete organisationale Veränderungsbedarf vieler Familienunternehmen wird nicht im Sinne einmaliger Umbaumaßnahmen zu befriedigen sein. Er erfordert ein permanentes Veränderungsmanagement als Schlüsselaufgabe heutiger Führung.

#### Personalmanagement

*Geschätzt und doch vernachlässigt.* Das in Familienunternehmen praktizierte Personalmanagement weist häufig eine typische Janusköpfigkeit auf: Einerseits trifft man auf einen zumeist vom Eigentümer ausgehenden personen- und vertrauensorientierten Führungsstil. Dieser ist nicht selten ein wesentliches Argument für den Einstieg bzw. Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen. Die Aktivitäten der Personalabteilung (so vorhanden) hingegen beschränken sich häufig auf reine Personalverwaltungstätigkeiten; die Aufgaben der Personalauswahl und -entwicklung werden eher unsystematisch oder im Extremfall überhaupt nicht wahrgenommen. Personal ist insofern ein kritischer Faktor im Familienunternehmen, als er genau zwischen die unterschiedlichen Regelstrukturen von Familie und Organisation fällt.<sup>11</sup>

*Herausforderung High Potentials.* Dies heißt freilich nicht, daß in Familienunternehmen keine Rekrutierungs-, Auswahl-, Lern- und Entwicklungsprozesse stattfinden würden. Die traditionellen Rekrutierungsmuster greifen jedoch mit ihrer Fokussierung auf

junge Personen, die auf einen lebenslangen Verbleib »eingeschworen« werden, zu kurz. Die Verlagerung heutiger Wertschöpfung in Richtung wissensbasierter Leistungsprozesse macht ein gezieltes Management personeller Potentiale notwendig (vgl. die Diskussionen unter den Stichworten »War for Talents«, »Human Capital« u.ä.). Familienunternehmen laufen hier Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten: Zu selten werden etwa gezielte Anreize für die Rekrutierung von High Potentials gesetzt, moderne Instrumente der Potentialeinschätzung verwendet oder die Mitarbeiterfluktuation als Chance für eine personal- und kompetenzorientierte »Frischzellenkur« betrachtet.

*Lern- und Entwicklungsprozesse: Ungenutzte Potentiale.* Ähnliches läßt sich für eine professionelle Personalentwicklung berichten. Das für Lernprozesse vorhandene Potential ist wiederum ambivalent: Einerseits wirken sich die vertrauten Arbeitsbeziehungen, die Nähe zum Geschäft und zu den Kunden (Feedback) sowie der – aus der handwerklichen Tradition stammende – Perfektionsdrang förderlich auf individuelle und kollektive Lernprozesse aus. Andererseits lassen der Mangel an Reflexions- und Kommunikationsmöglichkeiten, schwelende Konflikte in Familie oder »Betriebsfamilie« oder auch die Personalisierung von Mißerfolgen solche Lernprozesse oft nicht im möglichen Ausmaß zur Geltung kommen. Dem stehen gewaltige Professionalisierungsanstrengungen gegenüber, die Großunternehmen während der letzten Jahre im Bereich der Personal- und insbesondere der Führungskräfteentwicklung unternommen haben (z.B. in Form von eignungsdiagnostischen Verfahren, General Management-Qualifizierungen, Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung, Verbindungen zum Organisationslernen,

24

der Einrichtung neuer strategischer Lernarchitekturen wie Corporate Universities).

## Controlling

*Unternehmerische Kennzahlen als Tabu.* Weil in Familienunternehmen alle Dinge, die mit Geld und Eigentum zu tun haben, auf die Unternehmensspitze bzw. die Familie konzentriert sind, fristet das Führungsfeld Controlling dort ein eher stiefmütterliches Dasein. Über die Kennzahlen des Unternehmens und ihre jeweils aktuelle Ausprägung wird häufig nur im engsten Kreise gesprochen. In manchen Betrieben (vor allem Kleinbetrieben) werden diese nicht einmal regelmäßig ermittelt bzw. können sie nicht fachkundig gelesen und interpretiert werden. Erst während der letzten Jahre sind viele Familienunternehmen überhaupt dazu übergegangen, ein professionelles Rechnungswesen zu installieren. Dabei stellt die regelmäßige Selbstbeobachtung im Hinblick auf den aktuellen wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens ein grundlegendes, überlebenswichtiges Moment der Unternehmensführung dar.

*Operatives vs. strategisches Controlling.* Über das reine Finanzcontrolling hinaus hat sich das Verständnis von Controlling während der vergangenen Jahre in Richtung eines strategischen Controlling weiterentwickelt. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, daß Rückmeldungen zu Größen wie Liquidität, Umsatz, Kosten und Gewinn auf einen sehr engen Bereich fokussieren, den finanzwirtschaftlichen »Output« der System-Umwelt-Interaktion. Ein darauf beschränktes Feedback macht Steuerung erst zu einem relativ späten Zeitpunkt möglich. Neuere Ansätze versuchen demgegenüber bereits weiter vorne in der Wertschöpfung anzusetzen und auch weiche Bereiche in die Controllingpraxis

miteinzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das Instrumentarium der »Balanced Scorecard« bekannt geworden, bei dem neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch Kennzahlen in den Bereichen »Lernen und Wachstum«, »Prozesse« und »Kundenzufriedenheit« erhoben werden.<sup>12</sup>

*Druck in Richtung Professionalisierung.* Nicht nur die bereits erwähnten, von Banken und Kapitalmärkten eingeforderten Rechenschafts- und Publikationspflichten werden Familienunternehmen in den nächsten Jahren verstärkt dazu zwingen, ein professionelles operatives und strategisches Controlling einzuführen. Auch die zunehmende Entzauberung patriarchalischer Führungsformen verbunden mit einem Mangel an familieneigenen Nachfolgern (und dem Zwang zum Rückgriff auf Fremdmanager) wird einen Druck in diese Richtung ausüben.

## Professionalisierungsbedarfe und -wege

*Führung: Neue Strukturen und Kompetenzen.* Die vorige Darstellung markiert an verschiedenen Stellen einen nicht unerheblichen Professionalisierungsbedarf von Führung in Familienunternehmen: Das patriarchalische Führungsmodell ist seit einiger Zeit nicht nur auf Seiten der Familie, sondern auch im Hinblick auf die Unternehmensführung in die Krise geraten. Führung kann und darf unter den gegebenen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen nicht mehr einzig und allein auf eine Einzelperson konzentriert sein, sondern bedarf eines soliden »Unterbaus« in Form von breiteren Führungsstrukturen, dezentralisierter Verantwortung und kompetentem Führungspersonal. Dieser Zwang, mehr Führung nach innen ins Unternehmen abzugeben, wird ergänzt um die

neu entstehenden Abhängigkeiten des Unternehmens nach außen (zum Beispiel gegenüber Banken, Investoren und anderen betrieblichen Kooperationspartnern). Familienunternehmer können heutzutage keine Alleinherrscher oder stille Entscheider – allenfalls umgeben von engsten Familienmitgliedern oder dem Steuerberater – mehr sein, sondern sie sind in ständige Aushandlungs- und Veränderungsprozesse nach innen und außen eingebunden. Dies erfordert einen verstärkten Aufmerksamkeitsfokus auf Prozesse der Unternehmensstrategie, -steuerung und -entwicklung statt der klassischerweise zu beobachtenden Dominanz des operativen Geschäfts.

*Zum Unabhängigkeitsmotiv des Unternehmers.* Dies alles beschneidet den Familienunternehmer in einem seiner traditionellen Grundmotive, nämlich »der eigene Herr im Haus zu sein«, d.h. einerseits geschäftspolitische Tabuzonen einzurichten und andererseits den direkten Zugriff auf sämtliche Informationen und Vorgänge im Unternehmen zu haben. Es erfordert ein alternatives Fähigkeitsprofil sowie ein verändertes Selbstverständnis als Führungskraft. In letzter Konsequenz bedeutet es für die Mitglieder der Unternehmerfamilie, sich selbst auf ihre Führungsqualitäten und -einstellungen zu hinterfragen und die Geschäftsführung durch die Familie nicht zum »genetischen Automatismus« werden zu lassen.

Zwei Fragen, die sich aus einem solchen Szenario ergeben, sollen abschließend diskutiert werden. Die erste lautet: Wird die benötigte Professionalisierung in Familienunternehmen nicht möglicherweise dadurch erkaufte, daß besondere Chancen und Ressourcen, die diesem Unternehmenstypus innewohnen, verspielt bzw. zerstört werden? Dieser Punkt hebt auf die oben skizzier-

te dilemmatische Grundstruktur von Familienunternehmen ab. Die zweite Frage lautet: Wie kann es gelingen, Familienunternehmen zu einer solchen Professionalisierung, die massive strukturelle Umbau- und persönliche Umlernprozesse mit sich bringt, konkret zu bewegen?

*Mögliche Kosten der Professionalisierung.* Denkt man Professionalisierung einseitig im Sinne einer verstärkten Regel- und Strukturbildung, Standardisierung und Schlüsselqualifizierung, so könnte man leicht den Eindruck gewinnen, daß der Preis, den Familienunternehmen für höhere Professionalität bezahlen müßten, unangemessen hoch sei. Standards und Regulierungen brächten immer auch den Nachteil mit sich, daß sie Flexibilität und Innovationsfähigkeit beschneiden würden – gerade jene Qualitäten, durch die sich Familienunternehmen in besonderem Maße auszeichnen. Im Extremfall ließe sich an den »geklonten Manager« denken, der einen anonym anmutenden Apparat zielsicher und unter Zuhilfenahme eines erlernbaren Instrumentariums lenkt. Dies wäre geradezu der Antipode zum heute verbreiteten Bild des Familienunternehmers.

*Wiedereinführung von Grenzen in Familienunternehmen.* Dem vorliegenden Beitrag liegt ein anderes Verständnis von Professionalisierung zugrunde. Der Familienunternehmer steht heute vor einer doppelten Herausforderung: Er muß sein Unternehmen einerseits kühl und mit einer gewissen inneren Unabhängigkeit in dessen Produkt-, Markt- und Wettbewerbsumfeld analysieren und positionieren. Auf der anderen Seite muß er sehen, daß das Unternehmen eng mit der eigenen Familie verwoben ist. Beide Sozialsysteme besitzen eine große Bedeutung füreinander, und es wäre naiv, diese Tatsache nicht anzuerkennen. Die Frage ist nur,

ob die Formen, die diese Verwobenheit angenommen hat, noch produktiv für das Unternehmen (und letztlich auch für die Familie) sind. Professionalisierung von Führung in Familienunternehmen hat aus dieser Perspektive eng mit der Wiedereinführung einer Grenze zu tun; einer Grenze, die im Laufe der Entwicklung des Familienunternehmens verloren gegangen ist. Mag es in der Gründungsphase durchaus funktional gewesen sein, Familie und Unternehmen eng aneinander zu binden, um genügend Energie zum Überleben aufzubringen, gestaltet sich die Situation in späteren Lebensphasen eines Familienunternehmens deutlich anders. Viele Familienunternehmen haben Wachstumsprozesse vollzogen, sind im Hinblick auf ihre Führungssituation jedoch beim Modell des Gründerunternehmens verblieben. Die ungefilterte Übertragung familiärer Muster auf das Unternehmen (z.B. patriarchalische Führung, Strukturlosigkeit, Orientierung an Personen) droht dann dysfunktional zu werden. Anders ausgedrückt: Ab einem gewissen Punkt müssen Unternehmen und Familie voneinander geschützt werden.

*Gesucht: Widerspruchsmanagement.* Die Einführung einer Grenze muß nicht heißen, das Unternehmen ganz von der Familie abzutrennen – insbesondere dann nicht, wenn man erkannt hat, daß Familienunternehmen zu sein eine besondere strategische Priorität hat. Es geht um ein Erkennen und Ausbalancieren der genannten Widersprüche.<sup>13</sup> Die Grenze selbst kann reflexiver Natur oder struktureller Natur sein: D.h. sie kann entweder in einer regelmäßigen reflexiven Distanzierung bestehen, etwa indem der Familienunternehmer persönliche Coachings, kollektive Strategiedialoge und Familiengespräche wahrnimmt und initiiert. Oder sie kann fest institutionalisiert

werden, z.B. über die Einrichtung eines Familienrates, eines Beirats und einer (Fremd-) Geschäftsführung. Professionalisierung von Führung in Familienunternehmen besteht in jedem Fall nicht nur in einem professionellen Management des Unternehmens, sondern auch in einem bewußten »Management« der Familie (sowie der Übergänge und Beziehungen zwischen beiden).

*Konflikte als Signal und Chance.* Die Motivation für einen Unternehmer bzw. dessen Familie, sich auf einen solchen Distanzierungs- und Abgrenzungsprozeß zwischen Familie und Unternehmen einzulassen, entsteht zu meist nicht grundlos. Häufig entwickelt sie sich auf dem Hintergrund schwerer Krisen und Konflikte, die sich entweder auf der einen oder anderen Seite bemerkbar machen (Unternehmenskrisen, familiäre Konflikte, Generationskonflikte u.ä.).<sup>14</sup> Wichtig erscheint, daß die Eigentümerfamilie solche Krisen nicht scheut oder negiert, sondern ihnen offen ins Auge sieht und sich entsprechende Unterstützung organisiert. Auf der Unternehmensseite stehen hier je nach Einzelfall die verschiedensten bekannten Formen an Trainings- und Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Auf der Familienseite befinden sich spezielle Begleitungs- und Beratungsangebote für Unternehmerfamilien gerade erst in der Entwicklung.<sup>15</sup>

### Summary

**This article focusses on questions of management and management development with respect to a special type of firm, the family firm. Following a general management model specific challenges for managers in family-owned companies are described. That leads to a disussion of various needs for professionalization and ways for**

## developing suitable management structures and competencies in family enterprises.

### Anmerkungen

- 1 Siehe Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996, S. 18.
- 2 Siehe hierzu ausführlich Simon, F.B.: Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, 18. Jg., 1999, H. 4, S. 16-23.
- 3 Ähnlich Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung. In: Organisationsentwicklung, 15, 1996, 4, S. 49.
- 4 Genauer beschrieben in Wimmer, R.: Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Heitger, B./Schmitz, C./Gester, P.W. (Hrsg.): Managerie: Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg 1995, S. 74-117.
- 5 Siehe Wimmer, R./Nagel, R.: Der strategische Managementprozeß: Zur Praxis der Überlebessicherung in Unternehmen. In: Organisationsentwicklung 19. Jg., 2000, H. 1, S. 8.
- 6 Vgl. die Fallstudie nach Nicolai, A.T./Hilse, H.: Strategie und Nachfolge in Familienunternehmen. Das Fallbeispiel der August Kreinz GmbH & Co. KG. In: Frank, H. (Hrsg.): Fallstudien zum Gründungsmanagement (in Vorb.).
- 7 Siehe von Boehm-Bezing, C.-L.: Auswirkungen des Baseler Akkords auf das Finanzierungsverhalten der deutschen Industrie aus Sicht der Banken. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 54. Jg., 2000, H. 29, S. 1001-1002.
- 8 Hennerkes, B.-H.: Familienunternehmen sichern und optimieren. Frankfurt 1998, S. 318 ff.
- 9 Siehe auch Simon, F.B.: a.a.O., S. 22.
- 10 Gersick, K.E./Davis, J.A./McCollom Hampton, M./Lansberg, I.: Generation to generation: life cycles of the family business. Boston 1997.
- 11 Lansberg, I.S.: Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap. In: Aronoff, C.E./Astrachan, J.H./Ward, J.L. (Eds.): Family Business Sourcebook II. Marietta 1996, p. 222-227.
- 12 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard. Boston 1996.
- 13 Siehe Hilse, H./Simon, F.B.: Familienunternehmen und die Kunst des Managements von Paradoxien. Unveröffentlichtes Manuskript. Witten 2000.
- 14 Siehe hierzu die Arbeit von Terberger, D.: Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Dissertation an der Universität St. Gallen. Bamberg 1998.
- 15 Vgl. z.B. das »Familiencoaching« in Simon, F.B.: Familiencoaching für Unternehmerfamilien. Management Zentrum Witten. Unveröffentlichtes Manuskript. Witten 2000.

r:evolution in time!

Arbeitszeitmanagement

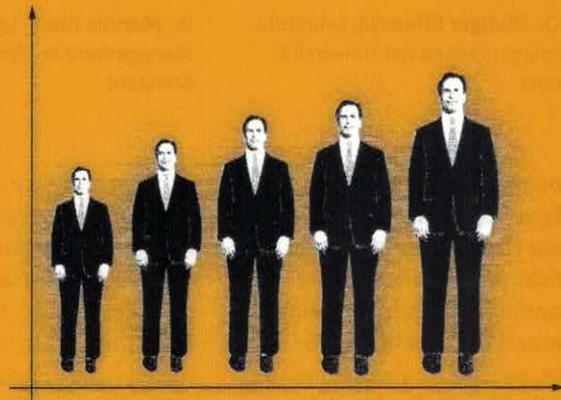
Geschäftsprozessmanagement

Personaleinsatzplanung

Projektmanagement

Wissensmanagement

# In Ihrem Unternehmen stecken 25% mehr Produktivität



Machen Sie Ihre IT zum Vorreiter für Effizienzsteigerung und Optimierung. Mit Softwarelösungen, die Transparenz und Produktivität erhöhen – um bis zu 25% im ersten Jahr. Mit der webbasierten Software vom Marktführer für Staff Efficiency Management. Ganz einfach modellieren und optimieren Sie Geschäftsprozesse, managen Zeiten und Projekte und planen den Personaleinsatz. Unternehmensweit, konsistent, skalierbar. Sie werden schon merken, wie gut Ihre Unternehmens-IT wirklich werden kann! Mehr über ATOSS-Lösungen für Ihren Produktivitätsgewinn: +49. 89. 4 27 71-0 · [www.atoss.com](http://www.atoss.com)



# ATOSS®

Software AG