

Von der Führung zur Kontrolle

Beim Systemwechsel von einem inhabergeführten zu einem inhaberkontrollierten Familienunternehmen ändert sich mehr als nur die Person an der Spitze. Jetzt braucht es einen klaren Strategieprozess, neue Führungsstrukturen und eine andere Governance.

Wenn sich eine Eigentümerfamilie komplett aus der operativen Führung ihres Unternehmens zurückzieht, ist das ein tiefer Einschnitt. Die Familie wechselt in ein Governance-Modell, in dem Eigentum und Führung vollständig getrennt sind. Die Familie führt die Geschäfte nicht mehr selbst, stattdessen übt sie ihren Einfluss über einen Beirat oder Aufsichtsrat aus – ähnlich wie im Falle einer börsennotierten Aktiengesellschaft.

Auch an dieser Ähnlichkeit mag es liegen, dass nicht wenige Inhaber von Familienunternehmen diesen Zustand sehr kritisch betrachten und oft sogar als das Ende ihres Familienunternehmens empfinden. Dass dem nicht so ist, erkennt man jedoch leicht daran, dass viele der ältesten und erfolgreichsten Familienunternehmen irgendwann im Laufe ihrer Geschichte den Schritt hin zum familienkontrollierten Unternehmen vollzogen haben.

Dennoch ist es wichtig, die massiven Veränderungen, die der Wandel zum familienkontrollierten Familienunternehmen mit sich bringt, zu antizipieren und Strukturen, Prozesse und Regelwerke frühzeitig anzupassen. Nach meiner Erfahrung aus vielen solcher Übergänge gilt es dabei insbesondere, die vier Themenfelder Strategie, Struktur, Führungskräfte und Schnittstelle zum Eigentümerkreis im Auge zu behalten.

Systematischere strategische Planung

Viele inhabergeführte Unternehmen scheuen strategische Planungsprozesse, die als

bürokratisch und theoriegetrieben empfunden werden. In der Tat ist es wegen der großen Nähe zum Tagesgeschäft in diesem Governance-Modell möglich, strategische Entscheidungen opportunistisch zu treffen und stärker auf laufende, inkrementelle Geschäftsoptimierung zu setzen als auf klassische strategische Planung. Inhaberkontrollierte Familienunternehmen hingegen brauchen eine klare strategische Planung. Sie ist Grundvoraussetzung, um sicherzustellen, dass alle Gesellschafter die Entwicklung mittragen und mitfinanzieren, dass es klare Arbeitsaufträge und Ziele für Beirat, Geschäftsführung und Mitarbeiter gibt, dass die Führungsstruktur angemessen weiterentwickelt werden kann und dass die richtigen Anforderungsprofile und Anreizsysteme für die beteiligten Führungskräfte etabliert werden können.

Veränderte Führungsstruktur und -philosophie

Auf Basis der strategischen Planung sind im nächsten Schritt die Strukturen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Häufig sind Geschäftsführungsrollen in inhabergeführten Familienunternehmen überhaupt nicht nachfolgefähig – insbesondere dann, wenn der geschäftsführende Gesellschafter das Unternehmen über viele Jahre aufgebaut hat. Da die Rolle des Eigentümers, also des Principals, nun von der des Geschäftsführers, also des Agenten, getrennt ist, gilt es klare Rollenmodelle, Anforderungsprofile und Spielregeln zu definieren. Folgt man der Principal-Agent-Theorie, nach der beide

Seiten unterschiedliche Zielfunktionen haben und versuchen, ihre eigene Position zu optimieren, dann steht aus Eigentümersicht der Kontrollaspekt des Beirats im Vordergrund, zusammen mit der Schaffung detaillierter Anreizsysteme.

Zunehmend tritt hier jedoch ein Wertewandel ein und Familienunternehmen setzen im Sinne der Stewardship-Theorie stärker auf langfristige Bindung, Kooperation, Identifikation, Autonomie und Vertrauen statt auf Kontrolle und Anreizsysteme. Oft ist in diesen Familienunternehmen für einen Dritten in einer Besprechung nicht erkennbar, wer aus der Inhaberfamilie stammt und wer nicht. Zudem ist der Beirat in diesen Unternehmen neben gewissen verbleibenden Kontrollaufgaben und der Personalkompetenz für die Geschäftsführung stärker gestaltend tätig und aktiver in die gemeinsame Strategieentwicklung involviert.

Die richtigen Menschen finden, entwickeln und binden

Der klassische Patriarch eines inhabergeführten Familienunternehmens braucht um sich herum keine Mitunternehmer mit eigenen Ideen, er braucht Umsetzer für seine Vorgaben. Im Umbruch zum familienkontrollierten Familienunternehmen sind solche Führungsmannschaften oft heillos überfordert und manches vormals erfolgreiche Familienunternehmen zerbricht hieran. Im familienkontrollierten Unternehmen gilt es stattdessen, in der Geschäftsführung und im Beirat Teams zu bilden, in denen jeder



Dr. Karsten Schween

erkennbare Stärken auf Aufgabenschwerpunkte hat und die gemeinsam alle relevanten Fähigkeiten abbilden und zum Wohle von Unternehmen und Familie nutzen. Die Mitglieder dieser Teams können von innen kommen, müssen sich dann aber oft in puncto Fähigkeiten und Arbeitsstil weiterentwickeln, oder sie kommen von außen. Hat man die richtigen Teammitglieder gefunden, gilt es, diese langfristig ans Unternehmen zu binden. Respekt und Wertschätzung sind dabei Grundvoraussetzungen. Gute Anreizsysteme und Long-Term-Incentive-Pläne können helfen, während gesellschaftsrechtliche Beteiligungen eher nicht zu empfehlen sind.

Schnittstelle zum Eigentümerkreis neu gestalten

Im Übergang zum familienkontrollierten Unternehmen rückt die Familie unweigerlich weiter vom Tagesgeschäft des Unternehmens weg. Somit wird es wichtiger, über Informationsfluss und Einbindung der Gesellschafter nachzudenken, damit Zusammenhalt und Identifikation der Eigentümer nicht verloren gehen. Für den Informationsfluss werden heute häufig elektronische Medien genutzt. Zusammenhalt und Identifikation müssen mit wachsender Größe des Eigentümerkreises über eine durchdachte Family Governance gestärkt werden, oft koordiniert durch einen Familienrat. Wenn ein solches Gremium installiert wird, ist es jedoch sehr wichtig, es sehr klar abzugrenzen vom Beirat – häufig ist das ein Lernprozess, der Zeit benötigt.

Wenn man die genannten Punkte beherrscht, sich genug Zeit für den Veränderungsprozess nimmt und auf ausreichende und regelmäßige Kommunikation achtet,

so sind alle genannten Problematiken gut beherrschbar. Der »Return on Investment« der mit dem Wandel verbundenen zusätzlichen Transaktionskosten liegt mittel- bis langfristig in besseren Entwicklungsperspektiven für das Unternehmen, reduzierten Personen- und Geschäftsrisiken sowie zusätzlichen Rollenoptionen und Freiheitsgraden für die Inhaberfamilie.



Dr. Karsten Schween

ist Beirat in einer Reihe von Familienunternehmen, Geschäftsführer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: k.schween@schweenberatung.net

Governance im Familienunternehmen

Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien



Herausgegeben von Peter May und Peter Bartels | Erscheint im März 2017 im Bundesanzeiger Verlag
ISBN: 978-3-8462-0707-9 | 2017 | 69,00 Euro

Professionelle Unternehmen brauchen professionelle Eigentümer. Ohne funktionierende Governance-Strukturen auf Unternehmens- und Familienseite können Familienunternehmen nicht langfristig erfolgreich bleiben.

Das neue Praxishandbuch bietet einen leicht lesbaren, gut verständlichen Leitfaden zur vorbildlichen Gestaltung der Governance von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Unter anderem mit Beiträgen von Simone Bagel-Trah (Henkel), Franz Haniel (Haniel), Reinhard Zinkann (Miele), Karl-Erivan Haub (Tengelmann), Jürgen Heraeus (Heraeus), Bernhard Simon (Dachser), Thomas Hoyer (Hoyer Energie).