



Wahlmanagement

für Familienunternehmen

Vier typische Fallstricke

Für viele Familienunternehmer ist ihr Unternehmen ihr Lebenswerk. Routiniert beherrschen sie ihr Geschäft, den Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Die Nachfolge ist allerdings ein einmaliger Prozess. Hierbei fehlt die notwendige Erfahrung – oder sie referenziert lediglich auf die erfolgreiche Übergabe der Vorgängergeneration an sie selbst. Die größten Fallstricke der Übergabe an einen Nachfolger resultieren aus einer fehlenden Vorbereitung der Suche, einer falschen Personalauswahl und einer fehlenden Integration des ausgewählten Managers im Unternehmen sowie an der Schnittstelle zwischen Familie, Management und Firma im operativen Geschäft.

Fallstrick 1: Fehlende Vorbereitung

Die Praxis zeigt, dass der Schritt Richtung Wahlmanagement herausfordernder ist und mehr Zeit benötigt als vielfach angenommen. Es bedarf einer gewissen Zeit und Energie, um das eigene Unternehmen „wahlmanagementfähig“ zu machen. Daher ist eine ausreichende Vorlaufzeit wichtig, um die Firma vorzubereiten und für sich selbst neue Aufgaben zu definieren, Kompetenzen aufzubauen und die eigenen Verantwortlichkeiten jenseits der Geschäftsführung bewusst zu werden.

Wie können Sie als Gesellschafter für den Geschäftsführer einen Mehrwert bringen und keine übergriffige Kontrollinstanz sein? Es ist nicht mit einer Gesellschafterversammlung im Jahr getan. Wie arbeiten Gesellschafter und Geschäftsleitung zusammen, und wie sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Detail verteilt? Es ist nicht genug im Gesellschaftervertrag einen Katalog mit zustimmungspflichtigen Geschäften zu definieren. Zudem ist die Welt von Top-Kandidaten, die wirklich infrage kommen, sehr klein. Auch deshalb sind ein gut vorbereiteter, professioneller Bewerbungsprozess, eine klare Eigentümerstrategie und sauber definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten essenziell. Vorbereitung ist nicht alles, doch ohne Vorbereitung ist alles nichts.

Fallstrick 2: Falsche Personalauswahl

Fehler in der Managerauswahl haben zwei Dimensionen: erstens inhaltlich-fachlich, zweitens persönlich. Jede Entwicklungsphase eines Unternehmens braucht eine Führungskraft mit passendem Profil. Entsteht ein neues Geschäft, braucht es die Fähigkeit, neue Märkte aufzubauen, neue Technologien und Produkte zu entwickeln und gegen Widerstände durchzusetzen sowie technologische oder finanzielle Risiken zu tragen. Ist der Durchbruch gelungen, gilt es, das Wachstum im Markt und im Unternehmen zu bewältigen und sich gegen neue Wettbewerber zu behaupten. Eine

schwache Wettbewerbsposition hingegen verlangt einen aggressiven Managertypus oder gar einen Sanierer. Was wie Schubladendenken klingt, ist erfahrene Praxis: Kaum eine Führungskraft ist über alle Phasen und in allen Wettbewerbssituationen die optimale Besetzung. Diese Tatsache wird häufig vergessen, und der neue Managertyp nicht klar genug definiert. Nur sehr große Unternehmen, die aus sehr unterschiedlichen strategischen Geschäftseinheiten bestehen, verfügen bei einem strategischen Wechsel über die Möglichkeiten, eine erfahrene Führungskraft von innen heraus zu besetzen.

Es gibt viele Beispiele, bei denen die Fähigkeiten der Führungskraft nicht zu den Herausforderungen des Unternehmens passen: Erfahrene Manager aus Konzernen sind erfahrungsgemäß selten in mittelständischen Strukturen erfolgreich; Erfolge im Anlagenbau helfen in projektorientierten Geschäftsmodellen, können aber in der Massenproduktion geringere Wirkungskraft erzeugen; Produktionsunternehmen und Handel sind sehr unterschiedliche Welten. Die Auswahl von Personen mit fehlender Branchen- oder Funktionsexpertise sowie einer Prägung durch Unternehmen mit einer sehr unterschiedlichen Unternehmensgröße sind die häufigsten Ursachen für strategische Fehlbesetzungen in der Geschäftsführung.

Viele Familienunternehmen zeichnen sich durch starke Unternehmenskulturen mit ausgeprägten Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen an der Schnittstelle zwischen Firma und Familie aus. Ein Auslöser für Krisen können in Bezug auf die Geschäftsentwicklung nichtkompatible Entscheidungs- und Erwartungsstrukturen im Gesellschafterkreis sein. Wird zum Beispiel eine Dividende nicht gezahlt, ist ein Konflikt unter den Eigentümern vorprogrammiert. Dann leidet die strategische Ausrichtung des Unternehmens, wichtige Projekte werden nicht mehr oder nur zögerlich angepackt, und das Management gerät unter massiven Druck. Scheut sich die Familie, notwendige harte Maßnahmen wie etwa eine Standortschließung, eine Produktionsverlagerung oder die Aufgabe eines traditionsreichen Geschäftsbereichs durchzusetzen, verstärken sich die Probleme kontinuierlich. Ein erfolgreiches Wahlmanagement muss daher über ausgeprägte kulturelle Sensibilität verfügen und den Kommunikationsstil seiner Entscheidungen und Handlungen adäquat anzupassen. Dies gilt nicht nur im Unternehmen und nach außen, sondern auch der Unternehmerfamilie gegenüber. Personen, die nicht fähig sind, die Kommunikations- und Machtstrukturen innerhalb der Familie zu erkennen und sich darauf einzustellen, werden in Familienunternehmen keinen Erfolg haben.

Fallstrick 3: Schlechte Integration

Der dritte große Fallstrick ist eine unzureichende Integration der neuen Geschäftsführung in das Unternehmen. Insbesondere in der direkten Nachfolge eines Familienmitglieds muss diese aktiv geplant und die bestehende Organisation auf die neue Firmenleitung vorbereitet werden. Es ist natürlich, dass sich Organisationen über Jahre und Jahrzehnte den Besonderheiten der Führungsspitze anpassen. Vor allem, wenn es sich bei der Führung um Inhaber des Unternehmens handelt, erfolgt die Organisation des Unternehmens um die Person herum. Bei jedem Wechsel wird sich diese natürliche Organisation ändern müssen.

Bei dem Wechsel zu einem externen Management ist die Änderung aber größer als beim Wechsel zu einem weiteren Familienmitglied, da dem Manager die Legitimation

durch direktes Eigentum am Unternehmen fehlt. Es kommt zu den altbekannten Aussagen wie: „Das haben wir immer so gemacht.“ Oder: „Er wollte das aber immer so.“

Nicht selten wenden sich Personen, die jahrelang an ein Familienmitglied berichtet haben, auch nach einem Wechsel zu einem familienexternen Management weiterhin direkt mit ihren Wünschen an das Familienmitglied. Toleriert die Familie dies, kompromittiert sie das neue Management. Es fehlen klare, sichtbare Strukturen zwischen Unternehmen und Familie, die das Zusammenspiel regeln und die beiderseitig akzeptiert und eingehalten werden. Diese Strukturen müssen im Vorhinein geplant und spätestens mit dem Wechsel zu einem Wahlmanagement implementiert werden.

Fallstrick 4: Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie

Last but not least können mit Wahlmanagern keine intrafamiliären Probleme gelöst werden. So kann ein „neutrales“ Wahlmanagement ein Baustein der Schlichtung verfeindeter Familienstämme sein. Eine endgültige Lösung ist es aber nie. Umgekehrt droht eher die Gefahr, dass externe Manager zwischen divergierenden Interessen innerhalb der Familie zerrieben werden. So nah Wahlmanagement in Familienunternehmen der Familie auch stehen können, sie sind keine Familienmitglieder und werden in Konfliktfällen mit divergierenden Interessen zwischen Firma und Familie eher auf der Seite des Unternehmens verortet.

Sollen Familienunternehmen mit komplizierten familiären Gegebenheiten mit neuen Geschäftsführungen besetzt werden, steigen die Anforderungen an die Persönlichkeit und die Erfahrungen der Kandidaten stark an. Selbstverständlich ist für alle Beteiligten die Lösung der Probleme innerhalb der Familie die erfolgversprechendste Möglichkeit.

Ein Blick in die Werkstatt

Unsere Leidenschaft ist Führung in Familienunternehmen. Unsere Erfahrungen stammen aus der täglichen Praxis in der Besetzung von Top-Positionen in Familienunternehmen. Zusätzlich sind wir stetig im Dialog mit Unternehmern, Managern, Aufsichtsräten und Beiräten und vielen anderen Experten.

Aktuell erarbeiten wir eine umfassende Beschreibung der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg von familienexternem Management in Familienunternehmen. Bei den Texten dieser Website handelt es sich um aktuelle Gedanken und Textauszüge aus einem umfangreichen Manuskript, das zum Jahreswechsel 2021/22 in einem namhaften Verlag veröffentlicht wird.

Wir freuen uns über einen Austausch mit Ihnen und sind gespannt auf Ihre Erfahrungen und Perspektive. Nutzen Sie einfach das Kontaktformular unter www.wahlmanagement.com oder schreiben uns direkt eine E-Mail an info@wahlmanagement.com – wir freuen uns auf Sie und melden uns bei Ihnen kurzfristig zurück.

Herzliche Grüße

Marc Konieczny & Marc Viebahn