



Opinion Paper

Unternehmensgestalter – mächtige Macher

April 2012

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Unternehmensgestalter – mächtige Macher

Jedes Unternehmen, besser noch, jede Unternehmenskonfiguration hat seine Zeit. Und: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Doch wie gelingt es Unternehmen „zeitgemäß“, zukunfts- und überlebensfähig zu gestalten? Der Einsatz von zwei grundlegenden Erfolgsfaktoren wird notwendig und ausschlaggebend: „Macht und Machen“. Das Phänomen „Macht“ ist in der Öffentlichkeit sehr häufig negativ belegt. Machtmissbrauch dominiert vor Machtgebrauch. Macht konstruktiv und positiv für die Umsetzung von notwendigen Entscheidungen und Veränderungen zu nutzen, ist unabdingbar, um Fortschritte zu erzielen. Macht hat dabei unterschiedliche Ursachen und Ausprägungen; die institutionelle Macht, die Macht des Kapitals, der Ressourceneigentümer, die Macht des Wissens, hierarchische Macht, originäre und verliehene Macht und nicht zuletzt die individuelle, der Persönlichkeit des Individuums entspringende Macht, das Charisma. Werden in der Wirtschaft „objektive Machtfaktoren“, wie zum Beispiel Eigentümermacht durch Kapitalbesitz und/oder hierarchische Macht mit den „subjektiven Machtmerkmalen“ verbunden, dann entstehen „Mächtige Macher“. Veränderungen werden in der Unternehmenspraxis mehr denn je durch ein sogenanntes „Promotorengespann“, den Macht- und Fachpromotoren, bewirkt. Bei den zunehmend komplexeren Unternehmenswelten und der Wissensexpllosion muss man davon ausgehen, dass in den seltensten Fällen Macht- und Fachpromotoren in einer Person vereinigt sind. Wer allerdings als Vorstand, Geschäftsführer oder Eigentümer meint, er würde alles selbst wissen, beherrschen, verändern können, könnte an seiner Omnipotenz, an seinem Universalgenie scheitern – denn „Hochmut kommt vor dem Fall“.



Souveräne Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägter Führungskompetenz und Mitarbeiterakzeptanz haben sich schon lange als „Manager des geplanten Fortschritts“ definiert. Es ist festzustellen, dass insbesondere größere Familienunternehmen von angestellten Managern geführt werden. Die „Insignien der Eigentümermacht“ fehlen diesen Managern. Umso mehr müssen sie ihre Persönlichkeit, ihre Fachkompetenz, ihr Unternehmertum einsetzen. Allein auf die „verliehene Macht“ der Hierarchie als Veränderungstreiber zu setzen, ist heute bei gut ausgebildeten und gut informierten Mitarbeitern nicht mehr sehr wirksam. Vorleben, vormachen, unternehmerische Freiheitsgrade zu schaffen, die Eigentümer rechtzeitig und gezielt in unternehmerische Willensbildung und Entscheidungsfindung bei unternehmerischen Weichenstellungen einzubeziehen - das zeichnet das Erfolgsprofil von Managern in Familienunternehmen aus. Aus ökonomischer Sicht gelingt es ihnen die

Balance zwischen einer Dividendenpolitik für Eigentümer und einer langfristig stabilen und notwendigen Reinvestitionsquote herzustellen. Ökonomische Balance und die Machtverteilung zwischen Shareholder und Management sollten in Familienunternehmen zu einer Win-Win-Situation für die Beteiligten führen.

Kontakt

Stephanie Meske
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Public Relations
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de