

Boardreport

PERSONEN | POSITIONEN | HINTERGRÜNDE

A close-up portrait of Dr. Dietmar Bauer, a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue and white striped tie. He has a slight smile and is looking directly at the camera. The background is a plain, light blue wall.

INTERVIEW

Dr. Dietmar Bauer:
Von Aufsichtsräten und
Frühstücksdirektoren

BOARDGUIDE

Der CRO in Deutschland

COVERSTORY

**Dr. Karl-Thomas
Neumann: Neue
Opel-Spitze**

FINANZDIENSTLEISTUNGEN Banken, Investment und Börsen u. a. mit Martin Lütkehaus
+++ INDUSTRIE & HERSTELLER Hard- und Software u. a. mit Thomas Volk und Markus Lipinsky
+++ DIENSTLEISTUNGEN Medien u. a. mit Achim Berg und Dr. Ralf Schremper
+++ DIENSTLEISTUNGEN Unternehmens- und Personalberatung u. a. mit Andreas Diel

Interview mit Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Strategiearbeit in Familienunternehmen

Kurzprofil Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber gründete 1986 in München die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH als Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und ist bis heute Managing Partner und Mehrheitsgesellschafter.

Nach einer Lehre zum Industriekaufmann in einem international tätigen Markenartikel-Unternehmen und einem Marketing-Trainee-Programm war er im Rahmen seiner Industriepraxis zum Schluss verantwortlich für die Einführung neuer Produkte eines marktführenden Unternehmens aus der Nahrungsmittelbranche. Seine theoretische und wissenschaftliche Ausbildung absolvierte er an der FH München mit dem Abschluss zum Diplom-Betriebswirt (FH), an der LMU München mit dem Abschluss Diplom-Kaufmann und am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der LMU mit der Promotion zum Dr. rer. pol..

2005 wurde Wieselhuber zum Honorarprofessor für Unternehmensberatung und Unternehmensführung an die FH München berufen. 2010 wurde ihm das Bundesverdienstkreuz am Bande für seine Verdienste um mittelständische Unternehmer in der Gesellschaft verliehen.

Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent sowie Autor und Herausgeber zahlreicher empirischer Studien und Veröffentlichungen. Zudem ist er Gründungsgesellschafter verschiedener nationaler und internationaler Beratungsgesellschaften sowie Mitgesellschafter bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

Welche Rolle spielen Familienunternehmen am Standort Deutschland?

Familienunternehmen sind die größten Steuerzahler, die größten Arbeitgeber und Ausbilder, sie sind die größten Innovatoren und wahrscheinlich die geringsten Subventionsempfänger. Das zeichnet diese Unternehmen aus. Sie sind das soziale Wurzelgeflecht einer funktionierenden Marktwirtschaft. Viele Branchen sind durch Familienunternehmen gekennzeichnet. Weiterhin sind viele Unternehmen nationale und internationale Marktführer.

Worin sehen Sie den Unterschied zwischen dem familiengeprägten „Mittelstand“ und der „Konzernwelt“?

Lassen Sie mich zuerst auf die Gemeinsamkeiten eingehen: für beide gelten die Gesetze des Marktes und der Betriebswirtschaft. Die Unterschiede liegen sicherlich in den verfügbaren Ressourcen, den zu beherrschenden Risiken und der strategischen Ausrichtung – eher „Nischenanbieter“ und Differenzierer und weniger Kostenführung, eher Zeit- und Innovations- als Ressourcenwettbewerb. Hinsichtlich der Professionalität in der Führung sollte es keine Unterschiede geben. Auch der unmittelbare Einfluss der Eigentümer auf Kultur, Markenführung und Strategie sind strukturelle Merkmale von Familienunternehmen.

Wie würden Sie „Strategie“ im Zusammenhang mit Familienunternehmen definieren?

Strategie in Familienunternehmen ist nur schwer von den prägenden Persönlichkeiten zu trennen. Im Zentrum von Familienunternehmen stehen innovative, vermarktbar Ideen, die durch visionäres Denken des Unternehmenslenkers gekennzeichnet sind. Hinzu kommen Tatendrang, Kreativität, Intuition und Flexibilität – kurz: ausgeprägtes



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmertum, wobei die verfolgten Strategiemuster mit langem Atem und Kontinuität verfolgt werden, was für eine hohe Ausdauer, Geduld und Beharrlichkeit spricht.

Was raten Sie Familienunternehmern, wenn sie am Scheidepunkt stehen: Unabhängigkeit oder Wachstum?

Diese Kausalität sehe ich nicht als zwingend zutreffend an. Das entscheidende Regulativ sind nicht die finanziellen Ressourcen der Familien, die ggf. auch über Private Equity bzw. andere kreative Lösungen der Unternehmensfinanzierung ersetzt werden können. Entscheidend ist die gestalterische Kraft und der Wille der Familienunternehmer, Wachstumsschwellen trotz einer schwierigen Gemengelage aus Familien-, Unternehmens- und Managementinteressen zu überwinden. Die nachhaltig positive Performance und anhaltendes Wachstum der größten nicht-börsennotierten Familienkonzerne Deutschlands zeigt, dass es geht, teils auch in der x-ten Generation.

Gibt es einen Königsweg aus diesen Zwängen?

Einen Königsweg für eine erfolgreiche strategische Unternehmensführung für Familienunternehmen gibt es natürlich nicht, denn Unternehmenserfolge sind individuell, nicht zuletzt deshalb, weil sie auf unternehmensspezifischen Strategien basieren. Um diese Zwänge richtig beantworten zu können, muss man sich immer wieder vor Augen führen: die „strategische Latte“ für Familienunternehmen liegt im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften deutlich höher. Es reicht nicht, eine Unternehmensstrategie zu verfolgen, vielmehr benötigen

Familienunternehmen auch eine Familienstrategie: Stabile Nachfolgeplanung, effizientes Konflikt-Management, Entwicklung einer Family Governance, etc. Genau dieses Bewusstsein fehlt oftmals auf der Gesellschafterebene und verstellt damit den Blick auf den individuellen Königsweg, heraus aus den Zwängen.

Was sind aus Ihrer Sicht grundsätzliche strategische Entscheidungen, die ein Familienunternehmen zu treffen hat?

Aus meiner Sicht sind hier drei Entscheidungen anzuführen: Auf die richtigen Märkte setzen, schließlich ist der auslösende Erfolgsfaktor für die Strategie von Familienunternehmen die richtige Marktsegmentation, das zum Unternehmensprofil passende Tätigkeitsfeld, kurzum eine Balance zwischen Marktanforderungen bzw. -möglichkeiten und Unternehmensressourcen. Weiterhin das Richtige tun: Die Strategieformulierung beginnt mit der Fixierung strategischer Ziele, also von Unabhängigkeit, Sicherung und Stärkung des Einflusses der Inhaber-Familie. Ertragswachstum, Stärkung der Finanz- und Kapitalkraft überwiegt dabei oftmals Absatz- und Umsatzwachstum. Zudem ist das Geschäftsmodell auf Langfristigkeit anzulegen und die Marke im Marktauftritt stark zu berücksichtigen. Zu guter Letzt auch das Richtige richtig tun, d. h. die „beste“ Strategie ist ohne richtige, zeitgerechte und konsequente Umsetzung wertlos. Natürlich können diese strategischen Leitlinien nicht losgelöst von der Unternehmenskultur, der Führung und Führungsorganisation sowie den notwendigen Human-Ressourcen betrachtet werden. Auch für Familienunternehmen gilt im Sinne des strategischen Managements – das Ganze ist mehr als



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

die Summe seiner Teile. Strategie, Führung, Organisation und Kultur müssen ein Ganzes bilden.

Wo sehen Sie klassische Strategiefallen?

Die Strategiearbeit von Familienunternehmen ist leider immer noch oftmals nicht quantitativ abgesichert und für Dritte nachvollziehbar. Demzufolge stoßen gerade sie im Zuge des Generationswechsels an eine kritische Grenze. Das bisherige Strategiemuster steht und fällt mit Einzelpersonen und ist kaum auf Nachfolger vererbbar. Zudem besteht die latente Gefahr, im goldenen Käfig gefangen zu sein. Eine strategische Revolution beziehungsweise eine Befreiung aus der Strategiefalle findet oft erst beim Überlebenskampf, nach einem Generationswechsel oder bei der Umstellung auf ein angestelltes Management statt. Auch die prägende Kontinuität der Strategiemuster in Familienunternehmen hat eine Kehrseite. Das beharrliche Festhalten an Zielen beziehungsweise Geschäftsfeldern, auch wenn sie unprofitabel sind, ist durchaus typisch. Nicht selten wird an diesen „liebsten Kindern des Inhabers“ (zu) lange festgehalten.

Wie belastend und/oder positiv ist ein Firmenpatriarch der im Hintergrund wirkt?

In der Brust eines Firmenpatriarchen, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll, schlagen in aller Regel zwei Herzen. Einerseits erfüllt ihn der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert und gewürdigt zu wissen. Zugleich ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erschöpfend ausgeübt werden kann. Der Nachfolger dagegen tritt ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits ist er oder sie durch die familiäre Nähe zum Betrieb und dessen Leitung von klein auf mit dem Unternehmen vertraut. Aufgrund dieser gewachsenen Verbundenheit ist es aber wesentlich schwerer, nach dem prägenden Vorgänger eine eigene Positionierung vorzunehmen. Entscheidend ist somit zum einen, mit welcher Größe und Souveränität der Senior sein Werk loslassen kann, zum anderen aber auch mit welcher Offenheit der Junior auf Empfehlungen des Seniors eingeht.

Welche Bedeutung haben Gremien?

Eine hohe, sofern sie entsprechend besetzt sind. Ein vorrangig extern besetzter Beirat mit fachspezifischem Expertenwissen kann als Sparringspartner den komplexen Prozess der Strategiefindung für die Familie unterstützen. In vielen Familienunternehmen können und sollen die Gremien diesen Erwartungen an ein unabhängiges Aufsichts- und Beratungsgremium nicht nachkommen und erinnern eher an „Kuschelclubs“ für ausgeschiedene Führungskräfte und nicht-aktive Familienmitglieder als an Performance-Coaches.

Welche Rolle spielen gute Geschäftsmodelle und welche Rolle spielen gute Unternehmer?

Gute Geschäftsmodelle sind ohne guten Unternehmer wertlos und umgekehrt kann auch der beste Unternehmer aus einem schlechten Geschäftsmodell keinen Unternehmenserfolg machen. Aber eigentlich bedingen sich beide Aspekte des unternehmerischen Erfolges bzw. die Quelle von Erfolg und Misserfolg sind immer Menschen, denn nach wie vor gilt – Unternehmen, Geschäfte werden von Menschen, von Unternehmern gestaltet. Auch die besten Methoden und Instrumente werden erst besonders wirksam, wenn sie von qualifizierten Könnern bedient, genutzt werden. Auch das beste Klavier wird ein Dilettant nicht zu einem Konzert-Erlebnis nutzen können.

Vielen Dank für das Gespräch, Prof. Dr. Wieselhuber.