



1

Februar 2013, 9,80 Euro

Strategie • Finanzierung • Wachstum

Unternehmer
Edition

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand



Olivier Wöhl,
Vorstandsvorsitzender,
Rudolf Wöhl AG

Herausforderung Unternehmensnachfolge

4. Jahrgang



Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

**Familienunternehmer
denken langfristig**

KLARTEXT VON LUTZ GOEBEL, DIE
FAMILIENUNTERNEHMER – ASU

**Funktionsetiketten in
dritter Generation**

INTERVIEW MIT ROLAND SCHREINER,
SCHREINER GROUP GMBH & Co. KG

**Vom Konzern ins
Familienunternehmen**

IM GESPRÄCH MIT CHRISTINE BRUCHMANN,
FÜRST GRUPPE





Family Relations Management

Strategien in der Nachfolge

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Gerade in der Nachfolge gehen Familien- und Eigentümerinteressen oftmals nicht eins zu eins in den Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens auf. Trotz gegebenenfalls vorhandener Unternehmensstrategie kommt es zu Friktionen und Konflikten innerhalb und zwischen Familie und Führungskräften, die letztendlich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf die Probe stellen. Ein häufiges Manko ist dabei das Fehlen einer klaren Familienstrategie und damit ungeklärte Erwartungen, Bedürfnisse und Zielvorstellungen innerhalb und zwischen der Familie und den Führungskräften im Sinne eines Family Relations Management.

Konträre Verhaltensmuster im Familienunternehmen

Die Symbiose aus Familie und Unternehmen beinhaltet zwei fundamental unterschiedliche Perspektiven mit hohem Konfliktpotenzial. Die Existenz des Unternehmens ist rein ökonomisch definiert, d.h. nur solange Produkte und Leistungen erbracht und Gewinne erwirtschaftet werden, existiert das Unternehmen und kann seinen Verpflichtungen nachkommen. Die Unternehmensperspektive reduziert zudem das Miteinander zwischen den Akteuren des Unternehmens auf eine Mittel-Zweck-Beziehung zur Erfüllung des ureigenen Unternehmensinteresses: Gewinnerzielung. Dieses Verhaltensmuster (Task System) steht vollkommen konträr zum familientypischen Verhalten (Sentiment System). Das Überleben der Familie ist eben nicht ökonomisch definiert, sondern vornehmlich an eine Übereinstimmung von Emotionslagen und Gefühlen gebunden, die wiederum im Rückschluss eine gegenseitige Abhängigkeit verursacht. Aus der Perspektive der Familie ist die Interaktion der Akteure per se nicht auf die rein sachliche Ebene beschränkbar – Funktionen treten in den Hintergrund und die eigentliche Interaktion und Kommunikation steht im Fokus.

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. NORBERT WIESELHUBER UND GUSTL F. THUM

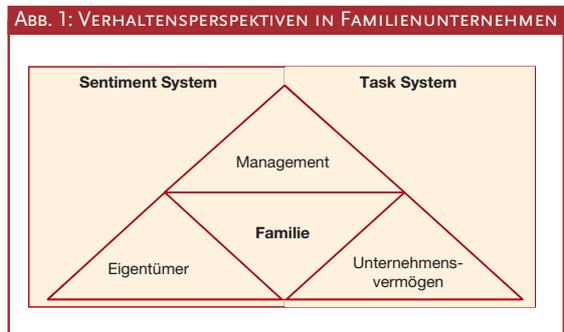
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gustl F. Thum ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg. www.wieselhuber.de



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Gustl F. Thum



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

Nachfolge enthemmt Partikularinteressen

Die Nachfolgefrage ist oftmals der Auslöser für Konflikte zwischen beiden Verhaltensmustern aufgrund unterschiedlicher Interessen. In der Brust des Seniors, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll, wohnen beispielsweise zwei Seelen. Einerseits ist da 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. Gleichzeitig ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erfüllt werden kann. Junioren treten dagegen oftmals ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits sind sie durch die

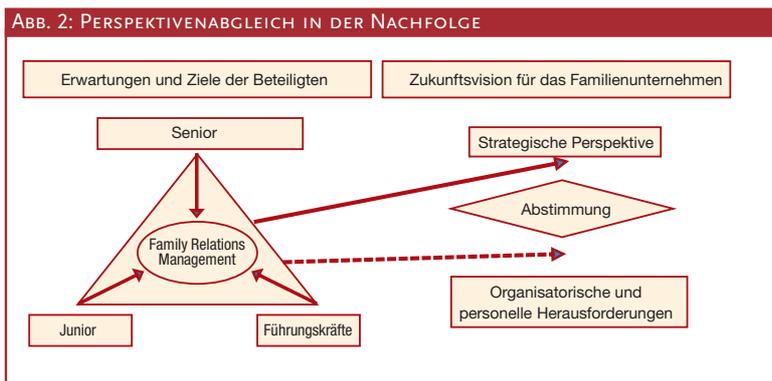




familiäre Nähe zum Betrieb und dessen Leitung von klein auf mit dem Unternehmen vertraut und treten damit mit einem Startvorteil ihre Führungsfunktion an. Andererseits fällt es ihnen gerade aufgrund dieser Verbundenheit wesentlich schwerer, eine eigene Positionierung nach dem prägenden Vorgänger vorzunehmen, wenn sie denn diese überhaupt annehmen wollen. Führungskräfte wiederum verfügen in der Regel über langjährige Branchen- und Lebenserfahrung und damit Kompetenzen, die die nachfolgende Generation meist noch nicht im gleichen Umfang mitbringt und sie damit jungen Junioren gegenüber meist sehr kritisch agieren lässt. Ein erfolgreicher Abgleich dieser teils konfliktären Perspektiven gelingt in der Regel nicht mit betriebswirtschaftlichen und/oder gesellschaftsrechtlichen Ansätzen. Der entscheidende Faktor liegt in der Handhabung der Gemengelage emotionaler und rationaler Entscheidungsinhalte im Sinne eines Family Relations Management.

Konfliktkultur eingeübt werden können. Weiterhin kann die Einrichtung eines stetigen Familienbüros als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie dazu dienen, das zum einen die familienspezifischen Angelegenheiten im Unternehmen koordiniert und gleichzeitig als Informations- und Kommunikationsplattform zwischen den Familienmitgliedern und zum Unternehmen fungiert. So kann den Familienmitgliedern ein emotionales Selbstverständnis als Mitglied einer Großfamilie vermittelt werden, wodurch die ansonsten lediglich finanziell interessante Mitgliedschaft einen zusätzlichen Sinn gebenden Wert bekommt: Family Relations statt Investor Relations. Die Familienstrategie wird schließlich in Form einer Familienverfassung festgehalten und dient dazu, ein gemeinsames Wertesystem zu formulieren, die Ziele der Familie für die Familie und das Unternehmen zu definieren, klare Entscheidungsstrukturen durch Klärung der Rollenverteilung zu schaffen sowie eine Konfliktkultur zu etablieren. Auch

wenn eine Familienordnung keine rechtliche Verbindlichkeit mit sich bringt, so ist doch ihre moralische Bindungskraft enorm. Sie dokumentiert gerade bei einer anstehenden innerbetrieblichen Nachfolge die Kraft zur Veränderung und die künftige Verbindung von Familie und Unternehmen. Damit dient sie aber nicht nur zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Familie, sondern ist auch Ausdruck und Garant für Kontinuität. Weitere Instrumente sind beispielsweise konzertiert geplante Urlaube, Rahmenprogramme für



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

Instrumente zum Management der Family Relations

Während die Unternehmensperspektive klassischerweise Eingang findet in der Unternehmensstrategie, gilt es analog die Familienperspektive zu regeln. Zuvorderst steht dabei eine Familienstrategie, die eine kontrollierte und regelgebundene Form der Auseinandersetzung gewährleisten kann. Die Entwicklung derselben erfolgt dabei auf Basis einer Situationsanalyse der gelebten Werte, verfolgten Ziele und des Rollenverständnisses der Akteure und der grundsätzlichen Entscheidung über die Zukunft des Familienunternehmens (Ausstieg, Loyalitätslösung). Eine rechtliche und steuerliche Umsetzung wird abschließend vorgenommen. So können ungeklärte Fragen und offene Streitpunkte beseitigt und gleichzeitig Planungssicherheit für das einzelne Familienmitglied geschaffen werden. Als Plattform hierfür kann beispielsweise eine jährlich abgehaltene Familienkonferenz dienen, auf der das Zusammengehörigkeitsgefühl ebenso wie die innerfamiliäre

Gesellschafterversammlungen, Aus- und Weiterbildungsangebote für nicht-aktive Gesellschafter und Juniorenfortbildungen können ebenfalls sinnvolle Bestandteile eines Family Relations Management sein.

Fazit:

In der Komplexität der Wechselbeziehungen im Rahmen von Nachfolgeprozessen liegt eine große Chance für Familienunternehmen. Neben den klassischen Erfolgsfaktoren eines gelungenen Nachfolgeprozesses kommt dem Family Relations Management dabei eine herausgehobene Bedeutung zu. Erst auf Basis von Familienstrategie und -ordnung sowie entsprechend installierter Familiengremien können Konflikte dazu genutzt werden, den Zusammenhalt innerhalb der Familie und die Identifikation der Führungskräfte mit „ihrem“ Unternehmen zu stärken – eine Win-Win-Situation für Familie und Unternehmen.

