

# Erfolg ist gestaltbar!

## Familienunternehmen im Change

### Wissenschaftliche Untersuchung zur Zusammenarbeit von Eigentümer Familie und Management

Familienunternehmen sind zum einen das starke Rückgrat der deutschen Wirtschaft und zum anderen ein besonderes Kennzeichen langjährigen Umgangs mit Veränderungen. Während allgemein für den Umgang mit Veränderungen in Unternehmen in Wissenschaft und Praxis verschiedene Ansätze vorliegen, existieren nur wenige Einsichten in die Gestaltung von Change Prozessen in Familienunternehmen. Die Fragen der Untersuchung sind:

1. Wie gestalten Familienunternehmen den Umgang mit kontinuierlicher Veränderung?
2. In welcher Form steuern die Unternehmensleitungen interne Veränderungen durch Kommunikation?
3. Welche Merkmale der Zusammenarbeit ergeben sich in der Verbindung von Familie und Fremdmanagern im oberen Management der Familienunternehmen?

Aus einer umfangreichen Studie mit 15 langjährigen Familienunternehmen hat unsere Gesellschafterin Dr. Kerstin Heidelmann wesentliche Aussagen zur kommunikativen Gestaltung von Veränderungen abgeleitet.

#### Unternehmen der Studie



## Kernaussage der Studie

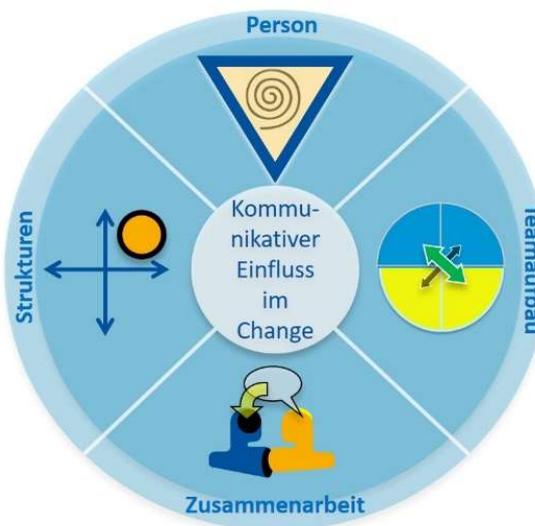
Zusammenfassend über alle Antworten und Hinweise der Experten aus den 15 Mehrgenerationen-Familienunternehmen kristallisiert sich eine Kernaussage der Studie heraus:

**Verbinden Sie zwei Blickwinkel auf Change miteinander!!!**



Wie die Schleife der Unendlichkeit gilt es für eine erfolgreiche Beeinflussung von Change Prozessen in Familienunternehmen immer zwei Blickwinkel auf Veränderungen miteinander zu verbinden. Zum einen den Blick auf Stabilität (Werte, Merkmale, Kultur, Produkte, Philosophien, Familie etc.), die für die **Unternehmung als Fundament** in Veränderungen dienen. Zum anderen den Blick auf **wesentliche Veränderungen** (Weiterentwicklungen, neue Produkte / Dienstleistungen, Strukturen, Zusammenarbeit, Personen etc.), die als Wege zu nachhaltiger Stabilität der Organisation zu verstehen sind.

Die **zentralen Erkenntnisse** aus den 30 Experteninterviews mit Familieneignern und Fremdmanagern lassen sich in vier Felder der Veränderungsgestaltung einteilen: Person, Teamaufbau, Zusammenarbeit, Strukturen.





## PERSON

Insbesondere den Vertretern der obersten Managementebenen von Unternehmen wird ein wesentlicher Einfluss auf Veränderungen zugesprochen. Um Infrastrukturen für Change zu schaffen, stehen die Top-Manager als ‚Promotoren‘ und ‚Enabler‘ von Wandel kontinuierlich im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft. Im Idealfall bringen die Vertreter der obersten Leitungsebene in den drei Koordinaten gleichermaßen ein Höchstmaß an Bewusstsein, Qualifikation und Wille mit. Doch ob und wie Veränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen bzw. in den hybriden Leitungen initiiert und umgesetzt werden, hängt maßgeblich von der **Veränderungsbereitschaft der Familieneigner** (bzw. der Familie) ab. Sie sind in erster Linie für Entscheidungen mit unternehmensweiten Konsequenzen sowie die langfristige Entwicklung der Unternehmensstrategie verantwortlich. Im Kontrast hierzu werden Fremdmanager hinsichtlich des Erfolgs von Veränderungen eher aufgrund ihrer sachbezogenen Rolle genannt. Familienfremde Manager innerhalb der Familienunternehmen fungieren mit ihrer Veränderungsfähigkeit und ihren Methoden der Bedarfserkennung als Unterstützer der Familieneigner.

Diese Differenzen haben direkte Konsequenzen auf die Gestaltung von Veränderungen. Die Arbeit hybrider Leitungsebenen in Familienunternehmen ist durch die Beteiligung von Fremdmanagern nur dann erfolgsversprechend, wenn eine **hohe Integrations- und Veränderungsbereitschaft der Familieneigner** existiert. Eine gelungene hybride Zusammenarbeit hängt auch bei enger Kooperation und gleichberechtigtem Umgang untereinander davon ab, wie viel Einfluss des Fremdmanagers auf das Unternehmen von den Familieneignern (bzw. Familie) gewollt ist. Familieneigner müssen sich darüber bewusst sein, dass sie beeinflussen können, welche Relevanz die Fremdmanager bei der Gestaltung der Veränderungen erhalten können.

## TEAMAUFBAU



Zur Steuerung von Veränderung ist eine komplementäre Ergänzung weicher und harter Faktoren entscheidend. In Veränderungssituationen brauchen wir den Blick auf beide Pole. Bezogen für den Aufbau von Top-Management-Teams bedeutet dies, dass diese besonders erfolgreich sind, wenn sich die Beteiligten in ihren Persönlichkeiten und Fähigkeiten komplementär ergänzen und gegenseitig respektieren. Was bedeutet dies für hybride Leitungsteams in Familienunternehmen? Erfolgsversprechende Faktoren in der Veränderungsgestaltung sollten möglichst bei den Vertretern der Spitzeninstanzen derart abgedeckt sein, dass die **Familieneigner die ‚weichen‘** (Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Transparenz) **und die Fremdmanager die ‚harten‘ Faktoren** (Projektmanagement, Rechnungswesen, Controlling) erfüllen. Die Familieneigner stehen als klare Repräsentanten des Unternehmens, während den Fremdmanagern eher die Rolle der fachlichen, komplementären Ergänzung im Hintergrund zugesprochen wird. Um Veränderungen erfolgreich gestalten zu können, sollten die voneinander unterscheidbaren Rollen und Aufgaben als gute Ergänzung gelebt werden. Eine wechselseitige Andersartigkeit muss als Chance für Vielfalt und gemeinsamen Erfolg verstanden werden. Die wahrnehmbare Andersartigkeit darf nicht als Trennung verstanden werden. Es ist vielmehr ein charakteristisches Potential, um miteinander Vielfalt zu leben und voneinander lernen zu können.

Dieses Erfolgskriterium der **Komplementarität hybrider Leitungsteams** lässt sich auf andere Leitungskonstellationen in Familienunternehmen übertragen. Stellen nur Familienmitgliedern oder nur familienfremder Manager das oberste Leitungsgremium, gilt ebenso die komplementäre Ergänzung weicher und harter Faktoren durch die Persönlichkeiten und deren Fähigkeiten als Erfolgsfaktor in der Gestaltung von Veränderungen.

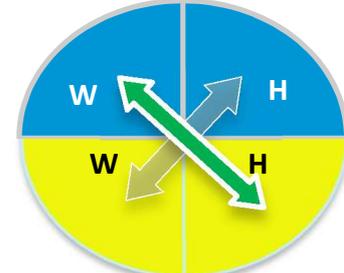
Familienmanagement



Fremdmanagement



Hybride Leitung





## ZUSAMMENARBEIT

Unternehmen unterliegen permanenten Veränderungen, die aus internen dynamischen Kräften und zirkulären Wechselwirkungen mit ihren Umwelten resultieren. Im Umgang mit dem kontinuierlichen Veränderungsdruck erscheinen ein kontinuierliches Erkennen der notwendigen Anpassungen sowie ein pro-aktiver Aufbau einer Infrastruktur, die nachhaltigem Wandel fördert, als wesentliche Aufgabe. Um diese Herausforderung zukunftssicher meistern zu können, gilt in Wissenschaft und Praxis die Kommunikation zwischen den Vertretern der Unternehmensleitungen als entscheidend für erfolgreiche Veränderungen.

Für die Leitung von Familienunternehmen bedeutet dies, den **Aufbau kollektiven Wissens in Veränderungen durch einen permanent persönlichen, offenen und schnellen Austausch unter den Vertretern des Top-Managements** zu gewährleisten. Durch intensiven, informellen Informationsaustausch im täglichen persönlichen Kontakt müssen schnelle Entscheidungen in Veränderungen ermöglicht werden. Trotz oder gerade aufgrund der komplexen Veränderungen durch u.a. globale Märkte, Internationalisierung und digitale Transformation ist der tägliche, möglichst persönliche Austausch der Unternehmensleiter für einen einheitlichen Informationsstand und gemeinsame Entscheidungen wesentlich. Um das mögliche Lernpotential in den Gesprächen nutzen zu können, bedarf es einer generellen Offenheit, Neugierde und Bereitschaft des einzelnen Vertreters des Top-Managements. Der Austausch untereinander ist die zentrale Möglichkeit persönlicher und organisationaler Weiterentwicklung. Als Ziel soll Führung der Organisation und ihre Wirkung auf Mitarbeiter einheitlich wahrgenommen werden.

Des Weiteren ist zu empfehlen, dass die Familieneigner und Fremdmanager gemeinsam an einem Standort, möglichst sogar auf einer Ebene, sitzen. Der hohe Stellenwert persönlicher Kommunikation unter den Unternehmensleitern kann als charakteristisch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Change bezeichnet werden.



Zur Steuerung von Unternehmen im Change bedarf es eines Aufbaus und der Nutzung vielfältiger Strukturen, Kanäle und Kommunikationsinstrumente. In einem 4-Felder-Schema können vorhandene und neu zu entwickelnde Kommunikationsstrukturen nochmals in Einweg- (Information) und Zweiweg-Kommunikation (Dialog) unterschieden werden.

Veränderungen in Familienunternehmen zu gestalten, bedeutet immer, sich mit den Besonderheiten von familiengeführten Organisationen auseinanderzusetzen. Familien als Werteträger, Vertrauen durch direkten Kontakt zu Entscheidungsträgern, hohe Kontinuität im Management, großes Erfahrungswissen sowie schnelle Kommunikation aufgrund kurzer Wege – diese und viele weitere Merkmale von Mehrgenerationen-Familienunternehmen münden in einer klaren Konsequenz für die kommunikative Gestaltung von Veränderungen durch die Unternehmensleitung. Als Kernelement sollte insbesondere der **persönliche Dialog und Austausch auf Grundlage bestehender Kommunikationsinfrastruktur** erkannt und genutzt werden. Die Entwicklung und Nutzung weiterer, für einzelne Veränderungen neu entwickelter Kommunikation sollte nachgeordnet und lediglich als Ergänzung verstanden werden.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung den persönlichen Dialog in der gesamten Organisation zu fördern, ihn von den Führungskräften zu fordern und den Dialog selbstverständlich auch selbst vorzuleben. Diese Vorzugsbahnen der Kommunikation sind weniger geregelte Berichtswege, als vielmehr die konsequente Nutzung formal organisierter und insbesondere informeller Kommunikationskanäle und Medien. Hiermit kann ein kontinuierlicher Transfer von Informationen, die Verständigung über wichtige Veränderungsbedarfe sowie das Vorbereiten, Treffen und Umsetzen von Entscheidungen gesichert werden. Um in Veränderungen schnell, kohärent und transparent miteinander und ins Unternehmen kommunizieren zu können, braucht es ein Netz nachhaltiger, etablierter dialogischer Kommunikation.

Quelle: Kerstin Heidelmann. Veränderungen in Familienunternehmen gestalten. Komplementäre Kommunikation von Eigentümern und Fremdmanagern. Carl-Auer Verlag 2013