

# Wenn Wachstum zum Problem wird

Die aktuellen Herausforderungen für mittelständisch geprägte Familienunternehmen

RUDOLF WIMMER | WITTEN

Nach dem Crash der New Economy in der ersten Hälfte unseres Jahrzehnts haben viele Unternehmen in unserem Lande ein an Herz und Nieren gehendes Ertüchtigungsprogramm verschrieben bekommen. Ein Großteil der mittelständischen Familienunternehmen, die nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, ist gestärkt aus dieser turbulenten Phase schwerwiegender weltwirtschaftlicher Veränderungen hervorgegangen.

Sie haben die Chancen der Globalisierung genutzt und sich international aufgestellt. Sie haben konsolidiert, ihre Ertragskraft gesteigert. Sie haben ihre Produktivität konsequent vorangetrieben. Je erfolgreicher diese Unternehmen in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht haben, umso eher befinden sie sich nun in einer ganz anderen Situation: Sie haben die ungewöhnliche Wachstumsdynamik zu bewältigen. Eine keineswegs triviale Aufgabe, die sie erheblich fordert – nicht selten auch überfordert. Warum ist dies so?

Die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen, die überschaubare Größe in den Pionierzeiten, die Fokussierung aller Kräfte auf die Erfüllung der Kundenwünsche – all diese Faktoren zusammen haben üblicherweise zu Organisationen geführt, die im Kern einen familienähnlichen Charakter aufweisen. Gerade dieses Familiäre ist es ja, das die Wettbewerbsfähigkeit ausmacht – solange sie unternehmerisch richtig gepflegt und weiterentwickelt wird. Doch in Phasen eines schnellen Wachstums kann diese Organisation zum kritischen Engpass werden.

Jeder, der neu in ein Familienunternehmen kommt, staunt, mit wie wenig aufgeschriebenen Regeln und formal festgelegten Strukturen „der Laden läuft“. Fast immer sorgt eine geringe Fluktuation für hohe Kontinuität. Zwischen den Mitarbeitern entsteht so im alltäglichen Tun ganz selbstverständlich ein geteiltes Wissen um das, was für den Erfolg ausschlaggebend ist. Dieses Wissen fußt letztlich in einem über lange Zeiträume hinweg gewachsenen Vertrauen in die Akteure und deren persönliche Kompetenz. Um sie herum ist die Organisation gebaut. Der Kommunikationsstil ist extrem informell und sehr persönlich. Es gibt



Gabor stieft erfolgreich nach vorn. Das Familienunternehmen hat den Generationenwechsel von Joachim (rechts) auf Sohn Achim Gabor vollzogen. Es hat rechtzeitig Strukturen geschaffen, um das weitere Wachstum zu managen.

keine formellen Barrieren und hierarchischen Schranken. Die hohe persönliche Verlässlichkeit sichert enorm kurze Entscheidungswege. Im Prinzip geht Schnelligkeit vor langwierigen internen Abstimmungs- und Absicherungsschleifen.

Hinsichtlich der Führung gibt es in Familienunternehmen zumindest an der Spitze im Normalfall ganz klare Verhältnisse. Insbesondere überall dort, wo an dieser Stelle Eigentum und Topmanagementverantwortung in einer Hand vereint sind. Die Unternehmensspitze ist im Zweifel immer die letzte Instanz.

Diese außergewöhnlich starke Autoritätsaufbauung an der Spitze erzeugt komplementäre Verhältnisse auf den Ebenen darunter. Hier sam-

meln sich im Laufe der Zeit Persönlichkeiten, die mit hoher Identifikation bestrebt sind, sich in die Erwartungen der Spitze einzufühlen und in ihrem Sinne die anstehenden Themen des Unternehmens mit Energie voranzutreiben. Sie sorgen für eine rasche Umsetzung der unternehmerischen Weichenstellungen und tragen die wesentlichen Entscheidungslasten des operativen Geschäftes.

Diese Organisation eignet sich hervorragend für ein eher moderates Wachstumstempo. Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schaffen allerdings Herausforderungen, die durch die traditionell organisierten Familienbetrieb nicht zu bewältigen sind. Dabei stoßen ausge-rechnet die besonders erfolgreichen

Unternehmen derzeit an ihre Grenzen. Die typischen familienähnlichen Organisations- und Führungsstrukturen sind definitiv nicht in der Lage, das heute geforderte Komplexitätsniveau unternehmensintern angemessen zu verarbeiten.

## Wer sich nicht anpasst, wird an Wettbewerbsfähigkeit verlieren

Um Missverständnisse gleich vorweg auszuräumen, es kann nicht darum gehen, die Eigenarten von Familienunternehmen, ihre besondere Kultur über Bord zu werfen und sich strukturell an die großen Konzerne anzupassen. Es braucht allerdings mehr organisationsförmige und etwas weniger familienähnliche Strukturen. So lassen sich im komplexeren Umfeld viele

Missverständnisse vermeiden. Im komplexeren Umfeld werden gezielte, institutionalisierte Abstimmungsplattformen, in denen Konflikte offen ausgetragen und Entscheidungen für alle Betroffenen gemeinsam verbindlich gemacht werden, geschaffen. Ohne ein Mehr an effizient gestalteter Regelkommunikation, an Teamwork und schriftlicher Dokumentation wird es nicht mehr gehen. Es erweist sich ferner als unerlässlich, sich in einem erweiterten Führungskreis über die wesentlichen Aspekte der eigenen strategischen Ausrichtung explizit zu verständigen. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann auch Fragen besser beantworten, welches Organisationsdesign für die Marktherausforderungen heute geeignet ist.

Erst dann lässt sich die Organisationsanpassung und aus der starken Personenabhängigkeit herauslösen. Diese angedeuteten Entwicklungsschritte können nur gelingen, wenn die Spitze selbst, wie auch die darunter liegenden Führungsebenen in ihrem Führungs-Knowhow ordentlich zulegen, ohne durch diesen Professionalisierungsschub an unternehmerischer Kraft zu verlieren. Auf diesem Wege kann eine hochleistungsfähige Führungskultur wachsen, die die außergewöhnlichen Stärken eines Familienunternehmens mit einer komplexitätsadäquaten Weiterentwicklung der angestammten Organisations- und Führungsverhältnisse verbindet.

Den verantwortlichen Entscheidungsträgern muss allerdings klar sein, dass dieser grundlegende Entwicklungsschritt nicht automatisch, gleichsam evolutionär durch den natürlichen Fluss der Dinge zustande kommt. Er bedingt einen einschneidenden unternehmensweiten Lernprozess, der an der Spitze beginnt und von dieser nachhaltig im gesamten Unternehmen lebendig gehalten werden muss.

Viele stark wachsende Familienunternehmen haben sich bereits mit guten Erfolgsaussichten auf diese Lernreise begeben. Andere werden folgen oder rapide an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.

Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Er ist zudem Partner der oeb Wien Consulting GmbH.