



Enkelfähige Organisationsstrukturen in Familienunternehmen

Management Zugehörigkeiten klären und Strategien verankern

Viele Unternehmen der Grünen Branche sind mittelständische Familienunternehmen, die aktuell mit schwierigen Rahmenbedingungen wie Inflation, Kaufzurückhaltung, Energiepreisschocks, Lieferproblemen gegebenenfalls Finanzierungsengpässen etc. konfrontiert sind. Täglich sind operative Entscheidungen zu treffen, um sich auf diese neue Situation einzustellen und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Gleichzeitig verlangen starke Veränderungstreiber wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, gesellschaftlicher Wertewandel auch langfristige Weichenstellungen, die das Unternehmen verändern und auf Jahre und Jahrzehnte hin prägen werden. Eine wesentliche Rolle hierbei kommt den Organisationsstrukturen des Familienunternehmens zu.

Gustl F. Thum

Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München



Dr. Timo Renz

Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München



Strategien, aber auch operative Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens, sind nur so gut wie ihre Umsetzung, das heißt sie müssen organisatorisch und personell verankert werden. Häufig ist nicht die Strategie falsch, sondern das unzureichende Zusammenspiel zwischen Strategie, Unternehmenskultur und Organisation im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung.

Dabei gibt es verschiedene „Symptome“, die Anlass sein sollten, die Unternehmensorganisation zu überprüfen, um nicht Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg des Unternehmens aufs Spiel zu setzen:

- Es existieren keine klaren Verantwortlichkeiten für die einzelnen „Geschäfte“. Die Rolle der Familie und deren Mitglieder zwischen reiner Gesellschafterrolle, beratender Gremiumstätigkeit und operativer Geschäftsverantwortung sind diffus oder ungeklärt.
- Ziele und Strategien werden wohl konzipiert, scheitern jedoch in der Umsetzungsphase.
- Zukunftsbezogene Projekte werden nur schwerfällig und mit unzureichendem Einsatz angegangen.
- Die vorhandenen Kostenstrukturen sind im Wettbewerbsvergleich zu hoch, was auf Ineffizienzen in den Strukturen und Prozessen hinweist.
- Inkonsequenz bei der Umsetzung von operativen Entscheidungen.

Der Gesellschafterkreis und das Top-Management vieler Familienunternehmen interpretieren diesen „Befund“ völlig richtig und geben der Gestaltung der Unternehmensorganisation, speziell der Führungsorganisation und -systeme, eine hohe Priorität. Um dieses mächtige und oftmals aufgrund der Konsequenzen für Einzelpersonen emotionsgeladene Thema strukturiert anzugehen, empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehen:

- 1. Die Rolle der Familie klären: Zuvorderst sollten sich die Unternehmerfamilien im Klaren über die zentralen Fragestellungen aus der Gesellschafterperspektive sein: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen? Hinter dieser scheinbar so trivialen Aufgabenstellung steckt oftmals eine gehörige Portion Konfliktpotenzial im familiären Gesellschafterkreis. Das gilt vor allem für Unternehmen, die kurz vor einer Nachfolgeklärung und demzufolge (oftmals) unter Zeitdruck stehen. Schlussendlich muss nämlich an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen geklärt werden, wer sich wie operativ in die Führung und Gestaltung der Zukunft einbringt.
- 2. Die optimale Organisation definieren: Unter Berücksichtigung dieser familienstrategischen Grundaufstellung ist eine ausgewogene und grundsätzlich ergebnisoffene Diskussion

von organisatorischen Struktur-Alternativen (zum Beispiel Geschäftsfelder, funktionale Organisation, Spartenorganisation, regionale Strukturen, Matrixorganisation, Holdingmodelle) mit ihren jeweiligen Auswirkungen auf die Strategie- und Kulturverträglichkeit sowie die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens entscheidend. Sowohl eine systematische Bewertung der Alternativen als auch eine Detaillierung der präferierten Variante im Hinblick auf Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Schnittstellen und Anforderungsprofile je Funktion ist erforderlich. Auch die gewünschte Ausgestaltung der Corporate Governance-Strukturen durch ein Aufsichtsgremium (zum Beispiel Beirat, Aufsichtsrat) muss festgelegt werden.

- 3. Die adäquate Führung etablieren: In einem dritten und ebenso erfolgskritischen Schritt ist dann die personelle Frage des adäquaten Führungskreises zu klären. Eine diffizile Aufgabe, die viel Fingerspitzengefühl verlangt: Junioren zwischen Müssen, Wollen und Dürfen, Senioren vor dem Loslassen, Fremdmanager mit Erfüllungs- oder Gestaltungsanspruch, Nachwuchskräfte mit Ambitionen – die zu berücksichtigende Detailvielfalt mit hohem emotionalem Kontext darf nicht unterschätzt werden.

Kurz gesagt: Das Fazit

Das Ergebnis dieses organisationalen Entwicklungsprozesses, der wie ein zartes Pflänzchen gepflegt werden muss, kann den Fortbestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg beeinflussen und damit entscheidend zur „Enkelfähigkeit“ beitragen.

Wenn Organisationsdefizite in Familienunternehmen der grünen Branche zu Wettbewerbsnachteilen führen, ist die Zukunftsfähigkeit bedroht und es müssen neue organisatorische Wege gesucht werden. In einer Zeit, die große Herausforderungen mit sich bringt und eine schlagkräftige und handlungsschnelle Organisation verlangt, gilt dies umso mehr.

Die Entscheidungsprozesse zu einer Re-Organisation sind in der Regel konfliktgeladen und bergen substanzielle Risiken für das Unternehmen. Werden durch organisatorische Veränderungen zudem die Gesellschafterstrukturen und -rollen verändert, erhöht sich der Stellenwert der organisatorischen Aufgabe. Sie muss daher mit viel Systematik und Fingerspitzengefühl gelöst werden, wobei der neutrale Blick und die Moderation von außen viel wert sein kann.