

Family-Business-Governance

Generationenwechsel im Familienunternehmen erfolgreich gestalten

Von Toni C. Plonner

Corporate-Governance – bisher überwiegend im Zusammenhang mit Publikumsgesellschaften wie Aktiengesellschaften bekannt – umfasst die allgemeinen Rahmenbedingungen und die speziellen Regelungen für die Strukturen und Prozesse der Unternehmensführung und der Unternehmensüberwachung. Übertragen auf Familienunternehmen kann dieses Konzept als wirkungsvolles Instrument zur Regelung des Spannungsfeldes zwischen Familie, (Familien-)Gesellschaftern und der Unternehmensführung dienen.



Vom Vater zum Sohn – Wunschvorstellung, aber im Geschäftsalter leider oft ein Problemfall.

Besonders der Unternehmer- und Gesellschafterwechsel stellt eine der größten Herausforderungen in Familienunternehmen dar und bedarf konkreter Regelungen. Hier

kann eine Family-Business-Governance zum entscheidenden Faktor für den erfolgreichen Wechsel avancieren. Bedenkt man, dass weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen die Krise beim Führungswechsel übersteht, wird die Brisanz der Thematik besonders deutlich. Die Family-Business-Governance hilft Familienunternehmen, die Risiken bei der Unternehmensnachfolge zu minimieren und damit einhergehende Potentiale dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu maximieren.

◆ Unererschöpfliche Konfliktfelder

In Familienunternehmen liegen Unternehmensaufsicht und Unternehmensführung oftmals in einer Hand. Dies trifft besonders bei Familienunternehmen der ersten Generation zu, in denen der Unternehmer als Eigentümer und Familienoberhaupt sich selbst als Leiter der Geschäftsführung beaufichtigt. Beim Wechsel in die folgende Generation vermehren sich die »Spieler auf dem Feld«: es gibt beispielsweise mehrere Familiengesellschafter, tätige und nicht tätige, führende und »nur mitarbeitende« Familienmitglieder, Fremdmanager und Familiengeschäftsführer und vielleicht auch Fremdgesellschafter, etc.

Die potentiellen Konfliktfelder, die aus den verschiedenen Rollen und Perspektiven aller Beteiligten entstehen können, sind nahezu unendlich. Dieses Charakteristikum von Familienunternehmen – die Überschneidung von Rollen – birgt zwar Risiken, aber gleichzeitig auch große Chancen, sofern dieses »besondere Kapital« aktiv gestaltet wird. Es ist daher erforderlich, transparente Spielregeln und Rollenklärungen zu entwickeln, die unbedingt von allen Beteiligten getragen werden müssen, um Klarheit zu schaffen. Und genau das leistet die Family-Business-Governance: Sie integriert die formellen und sozialen Aspekte der Unternehmensführung und -kontrolle. Spätestens, wenn mehrere Familienmitglieder und/oder externe Eigentümer im Unternehmen aktiv mitarbeiten, müssen klare Führungs- und Kontrollstrukturen vorhanden sein.

Speziell beim Generationenwechsel regelt eine Family-Business-Governance darüber hinaus sowohl die gemeinsame Planung und



Toni C. Plonner

Vorbereitung als auch die Durchführung und Kontrolle des Wechsels in der Unternehmensführung. Die Auswahl und Einarbeitung des Nachfolgers und der Führungs- und Eigentumswechsel werden zu einem Managementprozess mit klaren Regeln und Strukturen. Aus zwei Gründen ist ein solcher Prozess von entscheidender Bedeutung für Familienunternehmen: Erstens verhindert man dadurch, dass familiäre Bindungen den Blick auf die professionelle Besetzung der Führungsposition und deren Kontrolle versperren und zweitens haben Familienunternehmen wenig Erfahrung mit dem »Wechsel an der Unternehmensspitze«. Anders als in Konzernen, die durchschnittlich alle drei bis vier Jahre einen Führungswechsel managen müssen, stellt sich diese Aufgabe in Familienunternehmen meist nur einmal je Generation. Family-Business-Governance verhindert also, dass die Nachfolge zu einem krisenartigen Ausnahmezustand ohne vereinbarte Regeln wird.

◆ Transparenz in der Entscheidung

Neben finanziellen und strukturellen Merkmalen geht es in Familienunternehmen auch um das soziale Kapital, das in Beziehungen der Unternehmensführung sowie des Managements gebunden ist. In Praxis und Forschung besteht Einigkeit darüber, dass dieses Beziehungskapital neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten als kritischer Faktor im Nachfolgeprozess bewertet werden muss. Auch hier sorgt Family-Business-Governance für die Transparenz bei der Entscheidungsfindung, die Spielregeln im Spannungsfeld zwischen Familieneigentum und Unternehmensführung und die Gewähr, dass Unternehmensinteressen nicht hinter den Interessen einzelner oder mehrerer (Familien-)Gesellschafter zurückstehen. Family-Business-Governance schafft die nötige Planungssicherheit und daraus resultierend die Vertrauensbasis, die den Generationenwechsel im Familienunternehmen zur Chance statt zum Problemfall macht.

Axel Gloger, Moderator der Eröffnungsdiskussion, fasste die Perspektive treffend zusammen. Dranske, ein Ort auf Rügen, zeigt die Zukunft – der Ort ist heute so, wie manche Regionen in 20 Jahren sein werden: fast ausgestorben, die Geblichenen sind alt und Jobs gibt es auf der Insel kaum noch. Die Schule ist mangels Einwohnern geschlossen.

◆ Zahlen-Friedhof

Eine Prognose der Vereinten Nationen sagt für Deutschland einen Bevölkerungsrückgang von heute 82 Millionen auf 58 Millionen Einwohnern im Jahr 2050 voraus. Dies entspricht der Bevölkerung aller ostdeutschen Bundesländer sowie Hessen und Rheinland-Pfalz zusammen.

Das Jahr 2003 war ein Alters-Wendepunkt, die Zahl der über 50-Jährigen übersteigt seither die Zahl der bis 30-Jährigen. Von heute bis 2010 wächst die Altersklasse der 40- bis 60-Jährigen um fünf Millionen. 2010 sind 58 Prozent aller Berufstätigen über 50 Jahre – Tendenz steigend.

◆ Unternehmerische Herausforderungen

Für Unternehmen ergeben sich gravierende Herausforderungen bei der Mitarbeiterrekrutierung. Die Baby-Boomer von heute sind in zehn Jahren mehrheitlich über 50 Jahre alt. Der Personalbedarf kann nicht mehr allein aus den nachwachsenden Kräften befriedigt werden.

»Senior Professionals« werden bis circa 2020 das starke Rückrat bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften sein. Dies verlangt auf Unternehmensebene jedoch erhebliche Wandlungen in der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterentwicklung. Die Ausbildung der Baby-Boomer liegt lange zurück, Produktion und Leistungserstellung machen alle fünf Jahre neues Wissen erforderlich.

Was sich bislang durch den Tausch von Köpfen kompensieren ließ, erfordert zukünftig neue Wege. »Neues Wissen muss in vorhandene Köpfe,« so muss die Personal-Agenda für zukunftsorientierte Unternehmen lauten.

◆ Zukunftsperspektiven

Aus wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht heißt dies, dass heute 40-Jährige noch mindestens zwei Jahrzehnte Arbeitsleben vor sich haben. Deren Entwicklung und Qualifikation müssen von Unternehmen gesteuert werden. Dies kann auch heißen, raus aus der operativen Verantwortung und Entwicklung hin zum internen Coach, Mentor, Projektmanager oder Berater.

Manche Unternehmen befassen sich schon heute mit zukunftsorientierten Berufsbildern für die über 50-Jährigen und der damit verbundenen Arbeitsorganisation. Denn eins ist klar: Sie wissen, dass der Wettbewerb um Spitzenkräfte global abläuft und dass die Chancen, High Potentials im Inland zu halten oder für den Standort Deutschland zu gewinnen, schwer ist.

IMPRESSUM

ISING-REPORT, Ausgabe 18 – 2/2004

Herausgeber:

Ising – I.L.C. Partners Deutschland
Denninger Straße 132
81927 München
Telefon: (089) 928 96-300
Fax: (089) 928 96-396

V.i.S.d.P.: Edgar van Mark,
Christoph Freiherr von Nostitz
Gesamtherstellung:
Institut für Medienentwicklung
und Förderung der Medienforschung
bei der Hochschule Mittweida e.V.

Layout, Satz, Fotobearbeitung:

tototo Kommunikation

Druck und Verarbeitung:

Druckhaus Zwickau/Reichenbach GmbH

Toni C. Plonner ist Geschäftsführer der UnternehmensPlan GmbH und Mitarbeiter von Family-Business-Partner. Er ist zu erreichen unter plonner@untermplan.de

© 2004 Ising I.L.C. Partners
E-Mail: info@isling-illc.com