

Rudolf Wimmer

Führung und Organisation in Familienunternehmen

**Aufbruch zu zukunftsfähigen
Unternehmensstrukturen**

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Führung und Organisation in Familienunternehmen

Rudolf Wimmer

Führung und Organisation in Familienunternehmen

Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5368-4 Bestell-Nr. 10805-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5369-1 Bestell-Nr. 10805-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5370-7 Bestell-Nr. 10805-0150

Rudolf Wimmer

Führung und Organisation in Familienunternehmen

1. Auflage, März 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Zur Relevanz dieses Themas: Die klassische Governance von familiengeführten Unternehmen und ihre Grenzen	7
2	Dominante Theorieansätze zur Führung in der Familienunternehmensforschung	13
2.1	Die Principal-Agent-Theorie und ihre Grundannahmen für die Funktionsweise familiengeführter Unternehmen	13
2.2	Die Stewardship-Theorie	18
2.3	Der Social-Emotional-Wealth-Ansatz (SEW)	21
2.4	Eine systemtheoretische Perspektive auf die Eigenart von Führung und Organisation von Familienunternehmen	23
3	Die prägendsten Merkmale des für Familienunternehmen typischen Führungs- und Organisationsgeschehens	31
3.1	Strategische Führung durch unternehmerische Intuition	31
3.2	Wachstumsschritte sind kundengetrieben	33
3.3	Ein ständig mitlaufendes, inkrementelles Innovationsgeschehen	34
3.4	Ein sparsamer Umgang mit dem erwirtschafteten Kapital	37
3.5	Ein spezifisches Ökosystem: Win-win-orientierte Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern	38
3.6	Eine fraglos akzeptierte Autorität und Führung durch Mehrdeutigkeit	39
3.7	Eine sich um Personen herum entwickelnde Organisation koordiniert durch einen äußerst geringen Kommunikationsaufwand	42
4	Bedingungen, die auf angestammte Führungsverhältnisse von Familienunternehmen einen existenziellen Veränderungsdruck ausüben	47
4.1	Eine den Status quo überfordernde Wachstumsdynamik	48
4.2	Disruptive Marktveränderungen	49
4.3	Ein Generationswechsel	50
5	Schlüsselstellen in der Transformation der tradierten Führungs- und Organisationsverhältnisse	53

6	Das Vorgehen im Umbau der tradierten Strukturen in familiengeführten Unternehmen	59
6.1	Der Gesellschafterkreis verständigt sich über das Veränderungsvorhaben	60
6.2	Die Ausgangslage für das konkrete Anschieben der Veränderungen kann ganz unterschiedlich aussehen	61
6.3	Unerlässlich ist eine gemeinsam getragene Vorstellung davon, welche geschäftspolitische Strategie mit dem Unternehmen in einem längerfristigen Zeithorizont verfolgt wird	62
6.4	Die Entwicklung eines strategieadäquaten Organisationsdesigns und der dazu passenden Führungsstrukturen	63
6.5	Wie sehen im Detail die einzelnen Implementierungsschritte für den angestrebten Strukturwandel aus?	65
6.6	Das Etablieren neuer Kommunikationsroutinen	67
7	Merkmale der postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnisse	69
7.1	Ein funktionstüchtiges TMT im Zusammenspiel mit einem einflussstarken Aufsichtsgremium und einem kompetenten Gesellschafterkreis	69
7.2	Eine professionell gepflegte Wissensinfrastruktur zur wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens	71
7.3	Eine wohldurchdachte Verantwortungsverteilung für die Betreuung der relevanten Außenbeziehungen	72
7.4	Eine strategisch angeleitete Innovationspraxis, die inkrementelle Erneuerungsprozesse gezielt mit auf Disruption angelegten Innovationsvorhaben verbindet	73
7.5	Eine sorgfältig konzipierte Anordnung von Regelkommunikationen, die die Abstimmungserfordernisse des operativen Geschäfts bearbeitbar machen	75
7.6	Eine Personalpolitik, die das Spannungsfeld zwischen einer konsequenten Orientierung an den organisationalen Erfordernissen und einer »familialen« Kultur bewusst managt	75
8	Ausblick	79
	Literaturhinweise	81
	Zum Autor	87

1 Zur Relevanz dieses Themas: Die klassische Governance von familiengeführten Unternehmen und ihre Grenzen

Das Thema Führung (heute spricht man lieber von Leadership) besitzt aktuell gerade wieder Hochkonjunktur. Es schiebt sich in der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit in periodischen Abständen immer wieder ganz nach vorne. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn einschneidende Veränderungen allgemein geteilte Orientierungen und stabile Zukunftsgewissheiten radikal wegbrechen lassen und damit massive Verunsicherungen im Leben der Menschen und ihrer Organisationen erzeugen.

Aktuell sind es die weitverzweigten Begleiterscheinungen der digitalen Transformation, die in allen gesellschaftlichen Bereichen einen Wandel angestoßen haben, der in seinem Ausmaß oft mit den revolutionären Umbrüchen der bisherigen Industrialisierungsgeschichte verglichen wird. In den Unternehmen ist der damit verbundene Veränderungsbedarf inzwischen weitestgehend angekommen. Die Arbeit an den weitreichenden Implikationen der Digitalisierung für die Prozesse in der gesamten Wertschöpfungskette, für die Optimierung der internen Dienstleistungsbereiche, letztlich für weitreichende Geschäftsmodellinnovationen ist an vielen Stellen mit Energie aufgenommen worden.

Ähnlich dringlich ist in jüngster Zeit der gesellschaftliche Handlungsbedarf mit Blick auf die Bewältigung der unübersehbar gewordenen Folgen des Klimawandels ins öffentliche Bewusstsein getreten. Immer häufiger auftretende Extremwetterlagen mit ihren katastrophalen Folgen (ungewöhnliche Trockenheit und Waldbrände auf der einen und bislang unvorstellbare Überschwemmungen auf der anderen Seite) zwingen die Politik, aber auch die verantwortlichen Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft erstmals ernsthaft zum Handeln. Der Ausstieg aus den fossilen Energieträgern ist wohl unumkehrbar auf den Weg gebracht. Der Umbau des wirtschaftlichen Geschehens in Richtung CO₂-Neutralität rückt ins Zentrum der unternehmerischen Verantwortung. Der Gedanke einer »circular economy« gewinnt strategisch mehr und mehr an Kraft. So entstehen zurzeit ganz neue Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln, die neben der Automobilindustrie auch alle anderen Branchen vor bislang nicht gekannte Herausforderungen stellen.

Als wären das nicht schon Probleme genug, wird die Welt seit Anfang des Jahres 2020 von einer Pandemie heimgesucht, die fast alle gesellschaftlichen Bereiche – unter anderem auch die meisten Sektoren der Wirtschaft – gezwungen hat, in einen Krisenmodus umzuschalten. Innerhalb kürzester Zeit verloren die bislang auf Planbarkeit fußenden