

Wie steuern sich Familienunternehmen? Der Fremdmanager im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen

Dipl.-Ing. Alexander Exner ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg und Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg, Wien, sowie Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams der Palfinger AG, Salzburg.
Mag. (FH) Cornelia Hummer ist wissenschaftliche Projektassistentin der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien.

Der Beitrag geht der Frage nach, ob es Unterschiede in der Unternehmens(selbst)steuerung (USS) gibt, je nachdem, ob das Management von Familienmitgliedern oder Familienfremden besetzt ist.

1. Einleitung

Familienunternehmen prägen unser wirtschaftliches Umfeld – über 80 Prozent aller Unternehmen im deutschsprachigen Umfeld sind Familienunternehmen¹. Eine der diesbezüglich wichtigsten Fragen ist die Unternehmensnachfolge. Dabei geht es um Macht und Einfluss bestimmter Eigentümerfamilien, um die unterschiedliche Logik von Familienunternehmen und solchen mit anderen Eigentümerverhältnissen und nicht zuletzt um die Anschlussfähigkeit von Fremdmanagern. Hintergrund dieser Diskussion ist auf einer grundlegenden Ebene die Fragestellung, wie Unternehmen gesteuert werden oder – besser gesagt – sich selbst steuern.

Wir beschäftigen uns hier mit der Frage, ob es Unterschiede in der Unternehmensselbststeuerung (kurz USS) gibt, je nachdem, ob das Management von Familienmitgliedern oder Familienfremden besetzt ist.² Davon ableitend gehen wir auf die Rolle des Fremdmanagers in Familienunternehmen ein, der sich grenzüberschreitend zwischen zwei Welten bewegt und somit die Logik der Familie und die des Unternehmens ausbalanciert.

In Kapitel 2 definieren wir zunächst Familienunternehmen, gehen auf drei idealtypische »Spielarten« des Eigentümerinflusses ein und grenzen sie von anders gearteten Unternehmen ab. Dabei betrachten wir nicht nur die Ebene des Managements, sondern auch die der Gesellschafter sowie etwaiger Kontrollorgane, da auch diese die USS beeinflussen.

In Kapitel 3 stellen wir ein praxisorientiertes Beobachtungsmodell vor, das wir im Rahmen unseres Themencenters entwickelt haben. Es beschreibt, wie sich Unternehmen als komplexe soziale Systeme auto-poietisch selbst steuern und dabei von ihrer Umwelt beeinflusst werden. In Kapitel 4 gehen wir auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der USS von Familien- und Nicht-Familienunternehmen ein, um daraus in Kapitel 5 die Bedeutung des Einsatzes von Fremdmanagern in Familienunternehmen für deren USS abzuleiten.

2. Der Familieneinfluss entlang eines Kontinuums vom reinen Familienunternehmen zum Nicht-Familienunternehmen

Wir definieren Familienunternehmen als solche, an denen eine Familie zu mindestens 50 Prozent beteiligt ist. Viele Autoren vertreten die wesentlich enger gefasste Definition, dass sowohl Eigentum als auch Kontrolle und Management von der Familie dominiert sind³. Wir wählen die weit gefasste Definition, um die verschiedenen Spielarten des Familieneinflusses mit einbeziehen zu können. Wir möchten betonen, dass Einfluss auf die USS nicht nur über das Management, sondern auch über die Eigentümer und die Kontrollorgane ausgeübt wird, wobei es zahlreiche Kombinationen auf einem Kontinuum vom reinen hin zum managerdominierten Familienunternehmen gibt. Im Folgenden umreißen wir Familien- sowie Nicht-Familienunternehmen in drei idealtypischen Formen (vgl. Abbildung 1):

A) Reine Familienunternehmen

Hier besitzt die Familie über 50 Prozent der Anteile. Kontrollgremium – so vorhanden – und Management sind ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt.

B) Hybride Familienunternehmen

Hier besitzt die Familie ebenfalls mehr als 50 Prozent der Anteile, die Verantwortung wird jedoch handelsrechtlich an einen Fremdmanager übergeben. Die Eigentümerfamilie findet allerdings Praktiken, die eine enge Zusammenarbeit mit dem Fremdmanager und weiterhin Einflussnahme auf das Unternehmen ermöglichen, etwa dadurch, dass Familienmitglieder im Kontrollgremium und/oder im Management mit eingebunden sind, eine Beratungsfunktion übernehmen, bei bestimmten Projekten mitarbeiten, das Unternehmen nach außen hin repräsentieren oder informell Einfluss nehmen, etwa aufgrund persönlicher Beziehungen oder ihrer langjährigen Erfahrung, die im Unternehmen geschätzt wird.

C) Managerdominierte Familienunternehmen

Auch hier besitzt die Familie mehr als 50 Prozent der Anteile, jedoch sind sowohl das Kontrollgremium, wenn vorhanden, als auch das Management ausschließlich von Familienfremden besetzt – die Eigentümer üben kaum Einfluss aus.

¹ Vgl. Klein, S. B.: Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage 2004, Wiesbaden (Gabler), S. 42.

² Diese Frage stellt sich naturgemäß nur bei Unternehmen einer bestimmten Größenordnung und meist auch erst ab dem Wechsel von der ersten Generation zu den Folgegenerationen. Wir gehen daher von Unternehmen aus, die sich bereits im Eigentum von Folgegenerationen befinden und einen Umsatz von etwa 50 bis 250 Mio. Euro machen.

³ Vgl. u.a. Klein, S. B.: Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage 2004, Wiesbaden (Gabler), S. 18.

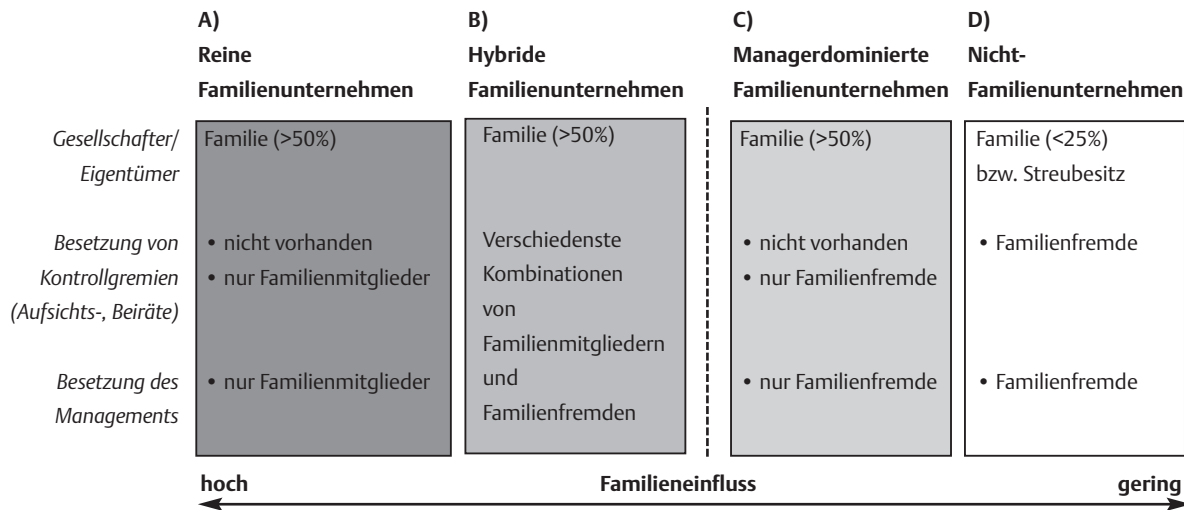


Abbildung 1: Der Familieneinfluss auf das Unternehmen entlang eines Kontinuums vom reinen Familienunternehmen hin zum Nicht-Familienunternehmen

D) Nicht-Familienunternehmen

Falls hier eine Familie Anteile am Unternehmen besitzt, so stets weniger als 25 %. Somit hat sie keine maßgeblichen Einflussmöglichkeiten auf die USS. Kontrollgremium und Management sind von »Familienfremden« besetzt (wobei dieser Begriff etwas irreführend ist, weil wir ja kein Familienunternehmen vor uns haben).

Bezüglich der Unterschiede in der USS lässt sich eines bereits vorweg festhalten:

Wir gehen nicht vom traditionellen Bild aus, dass das Management das Unternehmen steuert⁴, sondern davon, dass es eine seiner relevanten Umwelten darstellt. Somit hat es eine bedeutende Stellung und gewisse Einflussmöglichkeiten (wie Gesellschafter oder Kontrollorgane auch). Diese sind jedoch insofern begrenzt, als das Unternehmen als soziales System⁵ selbst entscheidet, welche Impulse es aus seiner Umwelt aufgreift und welche nicht. Familienunternehmen folgen ihrer eigenen »Logik«, relativ unabhängig davon, ob das Management von Familienmitgliedern oder -fremden besetzt ist. Denn die Muster der USS sind in den Entscheidungsprämissen des Unternehmens verankert und somit wesentlich stärker als der Einfluss einzelner Personen aus der Unternehmensumwelt. Je nachdem, wie »rein« ein Familienunternehmen ist (Typ A), ist ein Fremdmanager mit seinen Kommunikationen anschlussfähig oder nicht. Also möchten wir zunächst erörtern, inwieweit sich Familien- und Nicht-Familienunternehmen in ihren USS-Mustern unterscheiden, und danach, welche Implikationen diese Unterschiede für den Fremdmanager mit sich bringen.

Im Folgenden zeigen wir ein Beobachtungsmodell für USS, das wir bereits in der Praxis erprobt haben.

3. Ein Beobachtungsmodell für Unternehmens(selbst)steuerung

Unternehmen sind hochkomplexe soziale Systeme, die nicht von einer Person oder Instanz allein – die traditionelle Vorstellung von Topmanagement – gesteuert werden. Steuerung geschieht vielmehr durch das System selbst, ist an vielen Orten verankert und wird durch nicht »linear« steuerbare Einflussfaktoren wie den (Eigen-)Sinn des Systems, durch dessen innere Strukturen und Beziehungen zur Umwelt⁶ mitbestimmt. Im Rahmen unseres Themencenters haben wir ein Beobachtungsmodell entwickelt, das beschreibt, wie sich Unternehmen als komplexe soziale Systeme selbst steuern und dabei von ihrer Umwelt beeinflusst werden.

Wir gehen davon aus, dass es in jedem Unternehmen Entscheidungen gibt, die innerhalb des Unternehmens und bei dessen Koppelung zur Umwelt primär der USS dienen, um einerseits das Überleben des Unternehmens zu sichern und andererseits seinen Sinn – der unabhängig vom extern auferlegten Unternehmenszweck besteht – aufrechtzuerhalten. Die Grundannahme besteht darin, dass Steuerung nur dann erforderlich bzw. sinnvoll ist, wenn ein handlungsfähiges System daran interessiert ist, dass eine »naturwüchsige«, ohne weiteres Zutun ablaufende Operation anders als bisher ausfällt.⁷ Unternehmen sind in

⁴ Zu einer differenzierteren Betrachtungsweise hinsichtlich Funktion, Rolle und Aufgaben des Managements siehe u.a. Wimmer, R. (u. a.): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996 (Gabler); Kasper, H., Mayrhofer, W., Meyer, M.: Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung, in: Eckardstein, D., Kasper, H., Mayrhofer, W.: Management. Theorien – Führung – Veränderung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, S. 161–209.; Mayrhofer, W.: Management. Theorien – Führung – Veränderung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, S. 257–269.

⁵ Siehe dazu u.a. Baecker, D.: (2003) Organisation und Management. Aufsätze. Frankfurt a. Main (Suhrkamp); Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main (Suhrkamp); Luhmann, N. (1984, 6. Aufl. 1996): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main (Suhrkamp); Maturana, H. R. u. Varela, F. J., (1984, 3. Aufl. 1991): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern/München (Goldmann); Spencer-Brown, G. (1979): Laws of Form. Gesetze der Form. Lübeck (Bohmeier Verlag); Weick, K. E. (2000): Making Sense of the Organization. Oxford (Blackwell Business); Willke, H. (2000): Systemtheorie I. Grundlagen, 5. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart; Willke, H. (1999): Systemtheorie II. Interventionstheorie, 3. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.

⁶ Vgl. Exner, A.: Unternehmensidentität, in: Beratergruppe Neuwaldegg: Best of Neuwaldegg, Wien 2001, S. 93–104.

⁷ Vgl. Willke, H. (1995): Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Stuttgart, Fischer, S. 181.

Kriterium	Unternehmens(selbst)steuerung der »Routine«	Unternehmens(selbst)steuerung im engeren Sinn
Bezugsrahmen, auf den die Unternehmens(selbst)steuerung zurückgreift	Entscheidungen, die innerhalb der bestehenden Paradigmen, Werte, Normen, Handlungsmuster, Strategien und Zukunftsvorstellungen getroffen werden (innerhalb des »naturwüchsigen«, zu erwartenden Laufs) • Bestehende Entscheidungsprämissen werden nicht hinterfragt; Veränderungen 1. Ordnung	Entscheidungen, die bestehende Paradigmen, Werte, Normen, Handlungsmuster, Strategien und Zukunftsvorstellungen in Frage stellen (der »naturwüchsige«, zu erwartende Lauf wird durchbrochen) • Bestehende Entscheidungsprämissen werden hinterfragt; Veränderungen 2. Ordnung
Auswirkung auf das Unternehmen als »Ganzes«	Impulse, die nur einzelne Teile des Systems betreffen und diese nicht aufs Gesamtunternehmen ausrichten	Impulse, die einzelne Teile des Systems aufs Gesamtunternehmen ausrichten
Auswirkung auf die Beziehung zu relevanten Umwelten	Impulse, die keine Veränderung in der Beziehung zu relevanten Umwelten bewirken	Impulse, die nachhaltige Auswirkungen auf die Beziehung zu relevanten Umwelten haben

der Lage, Vorstellungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und einer wünschenswerten Zukunft zu generieren und zu reflektieren, inwieweit diese Ziele aufgrund der bestehenden Handlungsmuster und Entscheidungsprämissen erreicht werden können. Die zwei wichtigen Funktionen, die USS unserer Einschätzung nach erfüllt, sind die Koordination der verschiedenen Unternehmensteile im Hinblick auf das Gesamtunternehmen sowie die wirksame Gestaltung der Beziehungen zu relevanten Umwelten.

Im Rahmen der USS unterscheiden wir zwischen Unternehmens(selbst)steuerung der »Routine« und Unternehmens(selbst)steuerung im engeren Sinn, auf die wir uns im Folgenden konzentrieren werden.

In Abbildung 2 ist modellhaft skizziert, wie Impulse der USS im engeren Sinn ablaufen:

Das Unternehmen hat im Zuge seiner Existenz seine jetzige Natur ausgebildet. Es ist gekennzeichnet durch gewisse – explizite und implizite – Zukunftsvorstellungen, den Sinn, den es sich gibt, seine inneren Strukturen und Handlungsmuster, Beziehungen zu relevanten Umwelten – kurz: durch ein spezifisches Set an Entscheidungsprämissen. Gemäß dieser Natur durchläuft das Unternehmen seinen Entwicklungsweg (hellgrau), in dessen Verlauf die USS der »Routine« (grün) erfolgt, indem permanent beobachtet, reflektiert und entschieden wird.

Quasi im Hintergrund wirkt die USS im engeren Sinn (rot), die permanent mitlaufen lässt, ob die derzeit gültigen Entscheidungsprämissen noch funktional sind. Aufgrund der Umweltbedingungen und der aktuellen Entscheidungsprämissen ergibt sich ein Bild der zu erwartenden (»naturwüchsigen«) weiteren Entwicklung – eine Prognose dessen, wie der weitere Lauf der Dinge sein wird, wenn das Unternehmen weiterhin mit den Entscheidungen reagiert, die aufgrund seiner jetzigen Natur zu

erwarten sind (im Rahmen der Selbststeuerung der »Routine«).

Möglicherweise wird das Unternehmen durch gewisse Ereignisse (z. B. Stagnation des Marktes, Nachfolgeproblematik, geänderte rechtliche Rahmenbedingungen, Kurseinbrüche etc.) vom erwünschten Entwicklungsweg abgebracht, und der natürliche Lauf der Dinge reicht nicht mehr aus, um das gewünschte Zukunftsbild zu realisieren. Das Unternehmen kommt in eine Chaosphase (dunkelgrau), die die gewohnten Muster durcheinander bringt.

Hier setzt nun jener Part der USS ein, der uns speziell interessiert: Es geht um unvorhergesehene Impulse, die einzelne Teile des Systems aufs Gesamtunternehmen ausrichten und nachhaltig auf die Relationen zu relevanten Umwelten wirken. Dies können Impulse sein, die das Unternehmen auf den gewünschten Entwicklungspfad zurückbringen, und/oder solche, die das Zukunftsbild den Gegebenheiten anpassen, um einen anderen Entwicklungspfad einzuschlagen – die Anpassungen können sowohl evolutionärer als auch radikaler Natur sein.

4. Unterschiede zwischen der Unternehmens(selbst)steuerung in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Richten wir den Blick vorerst auf die Gemeinsamkeiten: Allen Unternehmen gemeinsam ist das Ziel der Überlebenssicherung und die somit notwendigen Austauschbeziehungen mit der Umwelt. Dabei geht es um die Bereitstellung vom Markt akzeptierter Leistungen und zugleich um die permanente Reproduktion der eigenen Zahlungsfähigkeit.

Auf dieser grundsätzlichen Ebene bestehen also keine Unterschiede, jedoch bilden sich – je nachdem, ob ein Unternehmen von einer Familie

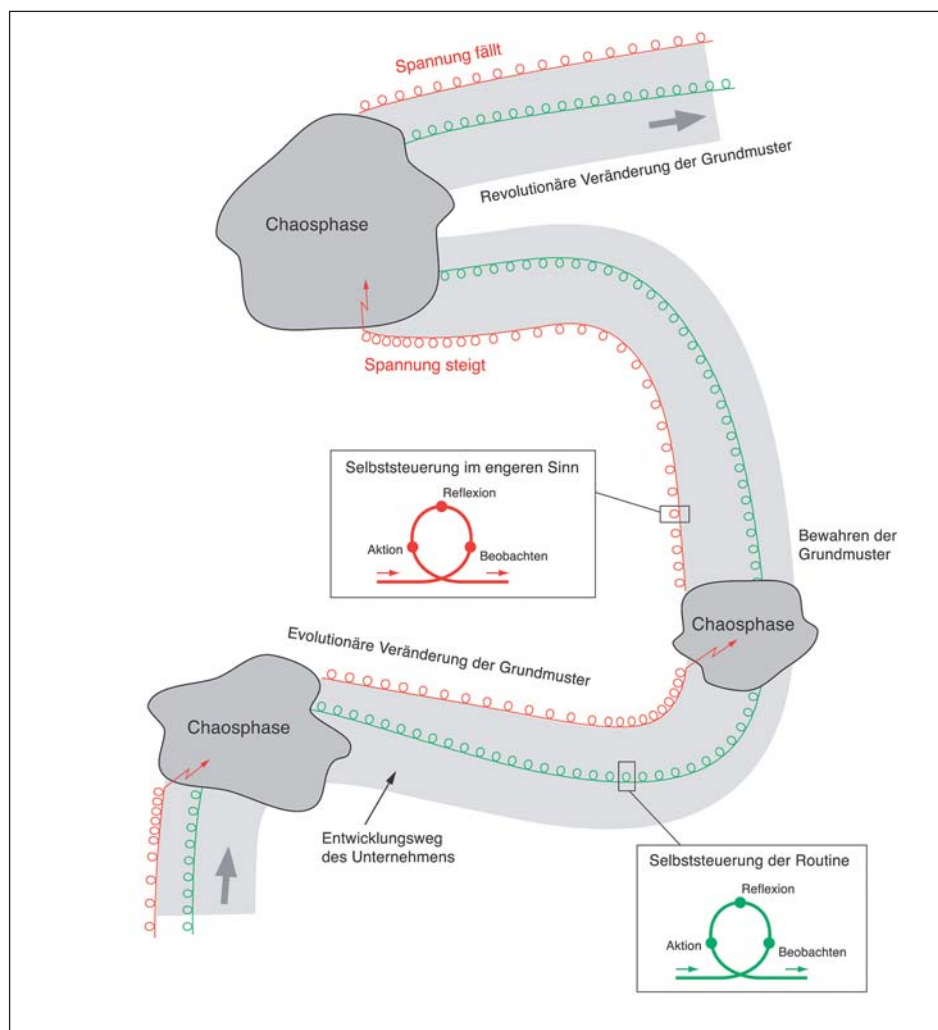


Abbildung 2: Unternehmens(selbst)steuerung im engeren Sinn

geprägt ist oder nicht – unterschiedliche USS-Muster aus. Das resultiert vor allem daraus, dass bei Familienunternehmen die Logik der Familie stark ins Unternehmen hineinspielt. Familie und Unternehmen sind zwei soziale Systeme, die unterschiedlichen Logiken folgen. Sie sind strukturell miteinander verkoppelt, durchlaufen eine Koevolution und geben sich gegenseitig Entwicklungsanstöße.

Wir haben einige Hypothesen dazu, wo tendenziell Unterschiede bestehen können, auch wenn die einzelnen Parameter in der Praxis unterschiedlich akzentuiert sind, je nachdem, ob es sich um ein reines, ein hybrides oder ein managerorientiertes Familienunternehmen handelt. Diese Unterschiede sind für die USS bedeutend, geht es doch um Entscheidungsprämissen, die die Entwicklung des Unternehmens und seine Reaktionen auf Abweichungen vom gewünschten Entwicklungsweg prägen. Es sind quasi Metaentscheidungen, die permanent mitlaufen und die tagtäglich anstehenden Entscheidungen beeinflussen. Sie sind keineswegs unumstößlich, sondern werden immer wieder auf ihre Funktionalität hinsichtlich des gewünschten Zukunftsbilds geprüft. Familienunternehmen zeigen z.B. die Tendenz, ihre familiencharakteristischen Muster zu verlieren, wenn die Zahl der Familienmitglieder und damit auch die der Gesellschafter wächst und die Verantwortung für

das Unternehmen zunehmend an einzelne Familienmitglieder oder Fremdmanager übergeben wird. Das bedeutet, dass sich die Metaentscheidungen im Zuge des Entwicklungswegs eines Unternehmens verändern, z.B. in Richtung Nicht-Familienunternehmen.

Die folgende Tabelle⁸ zeigt in polarisierter, idealtypischer Form einige wichtige Unterschiede in den Entscheidungsprämissen. In der Praxis prägen sich vielfältige Mischformen aus.

5. Der Fremdmanager als Irritation der Unternehmens(selbst)steuerung

Abschließend möchten wir beleuchten, was der Einsatz von Fremdmanagern in Familienunternehmen für deren USS bedeutet.

Wir unterscheiden zwei Grundvarianten des Einsatzes von Fremdmanagern:

- Die Familie bestellt einen Fremdmanager, weil sie das Management nicht mehr allein machen möchte oder kann, jedoch soll das Familienunternehmen in seiner spezifischen Form aufrecht erhalten bleiben. Es geht darum, einen Fremdmanager zu finden, der in seiner Persönlich-

⁸ Vgl. dazu insbesondere Boos, F./Lenglachner, M.: *Blut ist dicker als Wasser. Generationsübergabe in Familienunternehmen*, in: Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.): *Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft*. Stuttgart 2004 (Klett-Cotta), Klein, S. B.: *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. 2. Auflage 2004, Wiesbaden (Gabler), Simon, F. B. (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg 2002 (Carl-Auer-Systeme).

Parameter	Familienunternehmen	Nicht-Familienunternehmen
Zeithorizont	Erhaltung des Unternehmens, langfristige Perspektive (Investitionen, Loyalität, Einsatzbereitschaft)	Kurzfristig, Logik des Kapitalmarkts (Unternehmenswert, Verzinsung)
Identifikation mit dem Unternehmen	Die Identifikation mit dem Unternehmen besteht über die eigene Generation hinaus. Die nachfolgenden Generationen tragen die Last, diese Identität aufrechtzuerhalten.	Es gibt zwar längerfristige Modelle, in denen Manager selbst Anteile erwerben, jedoch besteht die Identifikation mit dem Unternehmen tendenziell für die jeweilige Vertragsdauer des Managements.
Prägende Umwelten (u .a.)	Familie	Kapitalmarkt
Kommunikationsmedien (Geld, Macht, Wissen, Vertrauen)	Das Medium Vertrauen spielt aufgrund des Familiensystems, das stark an das System Unternehmen angekoppelt ist, eine größere Rolle als in managergeführten Unternehmen.	In Unternehmen, die der Logik des Kapitalmarkts unterliegen, dominiert – vor allem an der Unternehmensspitze – das Medium Geld.
Stellenwert von Personen	Durch die Eigentümer(-familie) kommt der Personenfokus ins System: Personen haben einen höheren Stellenwert, sind weniger leicht austauschbar und nicht nur auf ihre Funktion reduziert. Das macht das Unternehmen sehr stark von der Person an der Spitze abhängig (»Achillesferse«) – was sich oft in Nachfolgeproblemen äußert.	Die einzelne Person hat einen geringeren Stellenwert, die Funktion, die sie ausübt, steht im Vordergrund. Personen sind wesentlich leichter austauschbar, daher sind auch Wechsel an der Spitze leichter verkraftbar.
Strukturen, Prozesse	Oft wachsen organisatorische Einheiten um Personen »herum«, es gibt häufig keine genauen Stellenbeschreibungen, Kompetenzgrenzen, Entscheidungsbefugnisse. Formelle und informelle Strukturen verschwimmen stark.	Arbeitsteilung und Koordination sind sehr stark ausgeprägt. Personen werden gezielter gemäß ihren Kompetenzen und ihrer Hierarchiestufe eingesetzt. Es gibt ein klares offizielles Regelwerk, an das man sich zu halten hat.
Entscheidungswege	Entscheidungen konzentrieren sich an der Unternehmensspitze; oft werden sie intuitiv und mit langfristigen Kalkül getroffen (kurz- und mittelfristige Verluste werden toleriert). Der Unternehmer ist die letzte Entscheidungsinstanz, er muss niemandem Rechenschaft ablegen. Entscheidungen können also schnell und unbürokratisch getroffen werden, ihre Qualität hängt allerdings stark vom Unternehmer ab.	Entscheidungen werden unter Einhaltung der Hierarchieebenen getroffen, sie müssen dem ökonomischen Blickwinkel standhalten. Manager müssen den Eigentümern Rechenschaft ablegen, Zahlen, Daten und Fakten vorweisen. Die Sprache ist daher stärker businessorientiert, die Steigerung des Unternehmenswerts ist explizites Thema.
Konflikte	Konflikte und Konfliktverhalten im Unternehmen sind oft stark von der Familienlogik geprägt, die für Außenstehende zumeist schwer durchschaubar ist.	Das Konfliktverhalten ist meist nicht so stark von einer bestimmten Umwelt dominiert und entwickelt somit in stärkerem Maß eine eigenständige Logik.
Kommunikationsformen	Viel direkte mündliche Kommunikation, wenig schriftliche Kommunikation	Schriftliche Kommunikation dominiert, Entscheidungen werden festgehalten, protokolliert, was mehr Verbindlichkeit erzeugt als mündliche Kommunikation.
»Buntheit«, Vielfältigkeit des Unternehmens	Da es viel informelle Kommunikation und wenig formale Strukturen gibt und Einzelpersonen einen hohen Stellenwert haben, ist die »Buntheit« tendenziell hoch.	Stärkere Aufgabenorientierung, mehr formale Strukturen und die Reduktion von Einzelpersonen auf ihre Funktion lassen die »Buntheit« tendenziell geringer werden.
Führung	Der Führungsstil ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich, je nachdem, in welchem Kontext sich das Unternehmen bewegt, in welcher Phase des Lebenszyklus es sich befindet, wie stark sich die Eigentümer in der Führung bzw. in operativen Tätigkeiten engagieren etc.	

keitsstruktur sehr anschlussfähig an die Familienlogik und auch bereit ist, sich in die bestehenden Charakteristika der USS einzufügen. Sein Eintritt als »Fremder« ins Unternehmen führt in jedem Fall zu einer Irritation desselben. Eine erfolgreiche Integration des Fremdmanagers bedeutet in diesem Fall, dass die Muster des Unternehmens – insbesondere die der USS – nicht verändert werden müssen und sich folglich die Irritation wieder auflöst.

- Entwicklung und Wachstum des Unternehmens erfordern eine Veränderung der USS, die die Familienlogik sprengt. Das Unternehmen soll sich im Sinn einer bewussten Veränderungsstrategie in Richtung hybride Form bzw. Nicht-Familienunternehmen weiterentwickeln, d. h., dass sich die Familie Schritt für Schritt zurückzieht, um neue Formen der USS zu ermöglichen. In diesem Fall lassen sich Eigentümer und Fremdmanager auf ein herausforderndes Unterfangen ein, bei dem es um den veränderten Umgang mit fundamentalen Widersprüchen geht, wie z.B.:

Familie vs. Unternehmen

Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung

Person vs. Struktur etc.

Der Umgang mit diesen Widersprüchen ist immer konfliktträchtig. Die Herausforderung besteht darin, dass die Familie und der Fremdmanager gemeinsam Muster zur Konfliktbearbeitung entwickeln. Nur wenn das gelingt, können sich neue Formen der USS ausprägen.

Wie unterschiedlich die angeführten Varianten und somit die gegenseitigen Erwartungen sind, ist oft weder den Eigentümern noch den Fremdmanagern ausreichend bewusst. Diese Unterschiede sind jedoch in Bezug auf Rollenverteilungen, Entscheidungskompetenzen, Wachstumsmöglichkeiten, Strukturen, Prozesse etc. von großer Bedeutung. Daher sollten Eigentümer und Fremdmanager zuallererst klären, welche

Formen der USS für das Unternehmen funktional sind und welche Rolle der Fremdmanager dabei übernehmen soll.

Einen Fremdmanager einzusetzen ist eine (im Idealfall wohlüberlegte) mächtige Intervention in die USS. Muster und Strukturen des Unternehmens werden zum Schwingen gebracht, Machtverhältnisse, Rollen, Abläufe, Verantwortlichkeiten werden irritiert, es stellen sich viele neue Fragen, Unsicherheit tritt auf – das Unternehmen kommt in eine Chaosphase (vgl. Kapitel 3). Es geht um Musterunterbrechung, um die Reflexion von Entscheidungsprämissen und um eine Neuordnung der USS. Für die erfolgreiche Integration eines Fremdmanagers ist das Gelingen dieser Musterunterbrechung sowie eine hohe persönliche Anschlussfähigkeit des Managers erforderlich. Manager, die im Berufsleben bereits Erfahrungen mit Familienunternehmen gemacht haben oder selbst aus einer Unternehmerfamilie stammen, sind wesentlich anschlussfähiger als Manager, die ausschließlich Erfahrungen in großen Konzernen gemacht haben. Zusätzlich zur persönlichen Anschlussfähigkeit bedarf es eines bewussten Reflexionsprozesses zwischen Familie, Fremdmanager und Schlüsselpersonen des Unternehmens⁹. Es gilt Räume zu schaffen, in denen über Erwartungen, Befürchtungen, Rollenverständnisse und aktuelle Entwicklungen im Veränderungsprozess der USS reflektiert werden kann.

Wenn Familienunternehmen den Einsatz von Fremdmanagern als sinnvolle Weiterentwicklung der USS wählen, ist es wichtig, die verschiedenen sich daraus ergebenden Grundvarianten und deren Auswirkungen klar ersichtlich zu machen. Es geht darum, die Unterschiede zwischen der Systemlogik des Unternehmens und jener der Familie zu reflektieren und somit den Übergang vom reinen zum hybriden oder zum managerdominierten Familienunternehmen bewusst zu gestalten.

⁹ Vgl. Exner, A./Moeller, M.: *Reizvolle Impulse zur Unternehmensführung*, in: Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.): *Wertschöpfung interner Unternehmensfunktionen. Wie interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern*. Wiesbaden 2005 (Gabler), S. 43–57; Boos, F./Lenglachner, M.: *Blut ist dicker als Wasser. Generationsübergabe in Familienunternehmen*, in: Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.): *Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft*. Stuttgart 2004 (Klett-Cotta), S. 179–189.