

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

UNTERNEHMENSFÜHRUNG ERNEUERN Die neue Spitze



Die meisten unserer Klientenunternehmen sind Familienunternehmen und die meisten Familienunternehmen zeichnen sich dazu aus, dass mindestens ein Mitglied der Familie in der Geschäftsführung oder im Vorstand ist. Das ist nicht Bedingung, aber es ist oft Fakt. Familienunternehmen, die eine reine „Fremdgeschäftsführung“ oder einen reinen „Fremdvorstand“ haben, sind oft älter und / oder größer. Will ein Familienunternehmen weiter wachsen – was in all unseren Klientenunternehmen der Fall ist – stellt sich häufig die Frage nach der Verstärkung oder Erneuerung der Unternehmensführung, weil mehr und vielfältigere Aufgaben auf das Unternehmen warten, weil Übernahmen anstehen, weil das Geschäft sich ausgedehnt hat und es eigentlich schon zu viel für die bestehende Führung ist, weil ... – es gibt tausend gute Gründe.

Lassen Sie uns an in der gebotenen Kürze einmal auf die Verstärkung der Geschäftsleitung schauen, weil sie oft komplizierter ist, als der Ersatz einer bestehenden Position. Dabei spreche ich Sie insbesondere dann an, wenn Sie ein Familien-Eigentümergeglied sind – vielleicht sogar Alleineigentümer –, das in Geschäftsführungsverantwortung steht. Wie wollen Sie die Geschäftsleitung verstärken? Welche Optionen ergeben sich?

Wir stehen solchen Fragen oft im Beratungsgespräch gegenüber und es gibt – natürlich – keine gute Patentantwort. Aber es gibt Dinge, die beleuchtet werden müssen. Die erste Frage ist die, ob die Verstärkung, die „neue Spitze“ tatsächlich in der Geschäftsführung / im Vorstand erfolgen muss oder ob es sich anbietet, das Geschäftsleitungsgremium, bestehend aus Geschäftsführung und Prokuristen oder Geschäftsführung und Führungskreis, je nachdem, wie das Unternehmen aufgebaut ist, dadurch zu verstärken, dass ein Führungsmitglied hinzukommt, ohne gleich Geschäftsführung oder Vorstand zu werden. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Der Vorteil bei der Ergänzung der Geschäftsleitung ist, dass Sie beobachten können, ob sich jemand aus dem Kreis kurz- oder mittelfristig auch für die Geschäftsführung eignet. Der Vorteil der Ergänzung in der Unternehmensführung ist, dass Sie

einen neuen Wind haben werden, denn ein Geschäftsführer oder ein Vorstand muss ja auch handeln dürfen: Sie kennen den Spruch: „Wer glaubt, dass bei uns Geschäftsführer Geschäfte führen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.“ Dieser Spruch enthält die Frustration von Titulargeschäftsführern, die eigentlich nur das tun, was der Eigentümerunternehmer sagt. Das ist ein teurer und vermeidbarer Fehler. Geschäftsführer müssen Geschäfte führen dürfen.

Die neue Spitze ergibt nur Sinn, wenn auch echtes Gestaltungspotenzial in ihr schlummert. Dabei kommt auch die Frage auf, ob die Spitze von innen oder von außen verstärkt werden soll. Auch das hängt von der Situation – und auch von den in Rede stehenden Personen – ab. Vielfach fällt es leichter, wenn man jemanden Konkretes vor Augen hat, um zu sagen: „Die Person ist genau die richtige!“, als wenn der Verstärkungswunsch abstrakt ist. Kommt jemand von innen zum Zuge, ist dies ein Signal in die Mannschaft: Bei uns kann man Karriere machen. Kommt jemand von außen hinzu, können viele Vorteile darin liegen, neues Know-how hinzuzugewinnen. Auch hier: Eine Patentlösung gibt es nicht.

Dass ein Familienmitglied automatisch in die Unternehmensführung gelangt, ist ein Kardinalfehler, der unbedingt vermieden werden muss. Ein solcher Automatismus ist leider noch häufig zu sehen, er resultiert nicht selten aus dem Weg des vermeintlich geringsten Widerstands und führt zu oft in die Irre.

Da die Frage der Verstärkung der Unternehmensspitze viele unserer Klienten und Gesprächspartner umtreibt, kommt hier ein Rat: Treffen Sie Ihre Entscheidung immer in Abhängigkeit vom erwünschten Ergebnis. Was konkret wollen Sie mit der Verstärkung erreichen? Warum jetzt? Warum überhaupt? Was ist das Ziel? Die Antworten auf diese Fragen bringen Sie auch in Bezug auf das geeignete Modell „Geschäftsführung oder Geschäftsleitung?“, „Intern oder extern?“ wesentlich näher. Springen Sie nicht reflexhaft auf das Naheliegende.