



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



KURZ[MANN]LETTER

Ausgabe 02_2017

Mich begeistert es, Unternehmen wachsen und gedeihen zu sehen. Ich bin Entrepreneur – und im Kern heißt Entrepreneurship nichts anderes, als anders zu sein. Meine persönliche Karriere hat mich von der Position eines Vertriebstechnikers in die Vorstandsetage eines international tätigen Konzerns geführt, der heute in seiner Branche als weltweiter Technologie- und Innovationsführer gilt. Ich habe also meine „Hausaufgaben“ gemacht.

Ihr

Josef Kurzmann

INHALT:

Systemisches Management und Potenzialeinschätzungen in mittelständischen Familienunternehmen: „Gefangen in der Paradoxie ...!“

Zur Praxis von Potentialeinschätzungen und systemischen Managementmethoden in mittelständischen Familienunternehmen können interessante Beobachtungen analysiert werden. Ein Erfahrungsbericht, ergänzt um Aussagen aus einem Interview mit Herrn Dr. Ernst Domayer / Experte im Bereich Psychoanalyse von Organisationen.

(Dr. Ernst Domayer ist Partner der osb international; Organisationsberater und Trainer mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Potenzialeinschätzungen in Unternehmen)

Was ist aus Gesprächen und Beratungserfahrungen der wesentliche Unterschied in der Potenzialeinschätzung zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmen?



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Wenn wir von **Familienunternehmen** im Unterschied zu anderen, nicht Familienunternehmen sprechen, müssen wir die Familienunternehmen auf mittelständische Unternehmen eingrenzen, im Besonderen auf solche in der Pionier- und Wachstumsphase bis zu einem Umsatz von ca. € 50 Mio. Dort ist der Unterschied am deutlichsten. Wenn das Familienunternehmen bereits stark **international** wächst, eventuell auch konzernförmiger wird, oder seit mehreren Generationen besteht, nähern sich die Vorgehensweisen an und wir können kaum noch Unterschiede festgestellt werden. Familienunternehmen agieren dann meist genauso, wie wir das üblicherweise von **Großunternehmen** und Konzernen kennen. Ich beziehe mich im Folgenden daher ausschließlich auf Familienunternehmen kleinerer und mittelständischer Größe, die noch von der Gründergeneration, bzw. deren Nachfolgern geleitet werden.

Die Erfahrung mit diesen Familienunternehmen ist, dass die professionelle und systemische Form der Potenzialeinschätzung im Unternehmen in der Regel gar nicht erst stattfindet!



Diese Unternehmen sind gewissermaßen **Methoden-avers**. Sie sind nicht überzeugt, dass systemische Methoden der Potenzialeinschätzung sowie **systemisches Managements** Nutzen und Mehrwert generieren.

Es gibt für sie keine Alternative zum eigenen Urteil und dem eigenen situativen **Gespür** zu vertrauen. Auch wenn sie dabei enttäuscht werden, weil es nicht so richtig funktioniert, halten sie dennoch daran fest.

Wie erklärt man sich dieses Festhalten an diesem Entscheidungsmuster?

Es liegt im Anspruch des Unternehmers, Menschen- und Marktkennntnis zu besitzen. Der **Gründer** hat die Mitarbeiter der ersten Stunde und den Werdegang des Unternehmens selber ausgewählt und gemeistert. Er hat kaum Externe gebraucht, außer einmal jährlich seinen Steuerberater. Das hat funktioniert, sonst hätte das Unternehmen ja nicht Erfolg gehabt und über Jahrzehnte überlebt. An dieser Strategie hält man fest.

Es gibt auch Situationen, in denen Gründer in eine gewisse Entscheidungsnot kommen, wo sie mehr Sicherheit benötigen, als nur der eigenen Intuition zu trauen und sich an einen Berater wenden. Dabei ist für sie aber nicht die Methode einer bestimmten Potenzialeinschätzung relevant, sondern das Vertrauen zum Berater. Sie vertrauen dem Berater, d.h. der Person und nicht den Methoden, die er anwendet.

Wie sehr nehmen Nachfolgerinnen und Nachfolger Potenzialeinschätzungen und systemisches Management in Anspruch, um für sich eine bessere Entscheidungsbasis für die weitere Unternehmensentwicklung zu haben?

Es gibt natürlich Einzelfälle, die das tun. Es ist aber nicht wirklich üblich. Ich denke mir oft, dass **Kinder** von Unternehmereltern es richtig schwer haben, eine angemessene Selbsteinschätzung und Selbstreflexion zu entwickeln. Sie schwanken häufig zwischen "Größen-Ideen" und "Kleinheits-Ängsten". Sie tun sich schwer zu sagen, ich möchte mir genauer anschauen, wo stehe ich wirklich, was ergibt eine unabhängige Standortbestimmung, ein großes Bild, unabhängig von den Zuschreibungen der Eltern, seien es negative oder positive Zuschreibungen.



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



Da eine realistische Selbstbeobachtung und **Selbstreflexion** im Unternehmen der eigenen Eltern so schwierig ist, empfiehlt es sich für Nachfolgerinnen und Nachfolger, auch außerhalb des Familienunternehmens in anderen Organisationen Berufserfahrung zu sammeln. In einem anderen Kontext ist es viel leichter, objektives Feedback zu bekommen.

Und das ist für die Entwicklung jeder belastbaren **Führungskraft** unbedingt notwendig. Ich beobachte einen großen Bedarf an diversen Potenzialeinschätzungen in vielen Bereichen des Unternehmens, die meist sowohl für die betroffenen Führungspersonen, als auch für das Unternehmen Sinn machen würden. Und gleichzeitig beobachte ich, dass in mittelständischen Familienunternehmen strukturierte Potenzialeinschätzungsmethoden so gut wie nicht genutzt werden.

Was macht es diesen Unternehmen so schwer, professionelle Methoden bei der Potenzialeinschätzung von Nachfolger/Innen einzusetzen?

Um das fundiert zu beantworten, müsste man genauer differenzieren, welche Typen von Familie bzw. auch Persönlichkeit diese Methoden nutzen und welche nicht. Solche Untersuchungen gibt es nicht. Ich erlebe in meiner Praxis immer wieder, dass die Potenzialeinschätzung von Familienmitgliedern unter Einbeziehung der Eltern sehr schwierig und in gewissen Konstellationen sogar unmöglich ist. Wenn Senioren sagen, mein **„Lebenswerk“** hat nur dann einen Sinn, wenn es in der Familie bleibt, dann wird nicht zugelassen, dass kritische Bilder entstehen, oder so etwas wie eine Eignungsabschätzung erfolgt. Eine Differenzierung „geeignet“ oder „nicht geeignet“ als Nachfolger ist damit unmöglich. Auch wenn die Zahlen deutlich dagegen sprechen und es offensichtlich ist, dass der Sohn oder die Tochter das nicht „hinbekommt“, hält der Vater/die Mutter eisern daran fest. Sie sagen: „Ich kann mein Kind nicht fallen lassen.“

Ich kenne auch Fälle, in denen der Vater dem Sohn die Führung des Unternehmens nicht zugetraut hat. Der Sohn hat sein eigenes Unternehmen gegründet und dem Vater bewiesen, dass er es doch kann. Was jedoch der Vater auch wieder nicht zur Kenntnis nehmen konnte. Es herrschen leider sehr oft wunsch- und überzeugungsgetriebene Zuschreibungen, die eine realitätsnahe Einschätzung unmöglich machen. Und zwar in beide Richtungen.



HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM

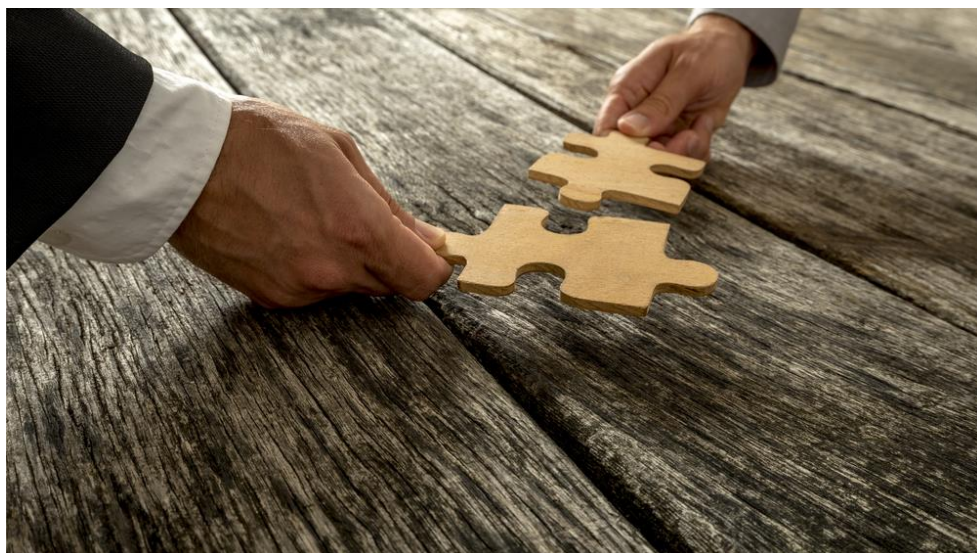


Es erfordert eine anspruchsvolle Stufe der Reflexion, der **Selbstdistanzierung** und Selbstkritik um die eigenen Kinder als geeignete Nachfolger einzuschätzen, ohne sie abzuwerten oder sie zu überhöhen. Und auch wenn eine solche Einschätzung gelingt, gibt es oft viele Faktoren – firmenpolitische, eigentumsbezogene, Fragen der Altersvorsorge usw. – die nur eine Option in Betracht kommen lassen: Es muss gelingen! Der Sohn oder die Tochter wird es schon schaffen!

Statt in diesen erfolgsrelevanten Entscheidungen genauer hinzusehen und sich professioneller Methoden zu bedienen, beobachtest man häufig die Strategie „Augen zu und durch!“

Man erlebt einen **Gap** zwischen dem, was sinnvoll oder sogar überlebenswichtig für das Unternehmen ist und dem, was und wie es umgesetzt wird, weil das Familiäre das Thema dominiert. Die familiäre Gebundenheit lässt häufig nur bestimmte Entscheidungen zu.

Was ist aus externer Sicht für den erfolgreichen Einsatz von Potenzialeinschätzung in mittelständischen Familienunternehmen wichtig?





HOME | NEWS | KONTAKT | IMPRESSUM



Bei der Potenzialanalyse mit designierten Nachfolgern ist für mich entscheidend, dass eine wirkliche Wahlmöglichkeit besteht. Also die Bereitschaft, **Alternativen** im Sinne der positiven Weiterentwicklung des Unternehmens zuzulassen und dann auch zu entwickeln. Wenn diese Voraussetzung nicht gegeben ist, wird die Überprüfung von Kompetenzen, Eignungen und Motivationen durch externe Experten sinnlos.

Ich halte es für wichtig Berater oder strategische Investoren beizuziehen, die professionelle Methoden anbieten und auch die Überleitung und Transformation des Unternehmens, sowie die Einleitung einer profitablen Wachstumsstrategie, begleiten.

Es ist erschreckend, welchen Methoden oft vertraut wird. Mir ist da schon vieles untergekommen, von **Grafologie** über **Astrologie** bis hin zu absolut nicht hinterfragten Empfehlungen von den besten Freunden der Familie.

In der professionellen **Durchführung** der Potenzialeinschätzung für das Unternehmen selbst, sehe ich keine Unterschiede zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmen. Man bedient geeigneter Methoden und Diagnosetools und vereinbart einen transparenten Prozess mit allen Beteiligten. Ich habe schon erwähnt, dass den Methoden der Potenzialeinschätzung nicht so vertraut wird. Wenn es allerdings gelingt, ein klares Anforderungsprofil bzw. eine Vision für das Unternehmen zu entwickeln, erhöht das die Akzeptanz für die Methode sehr.

Wenn klar erarbeitet wird, wo die Firma in Zukunft stehen soll, welches **Geschäftsmodell** die Firma in Zukunft braucht und welche Herausforderungen zu meistern sind, steigt das Verständnis für die **Komplexität** der Entscheidungen und dem **Nutzen**, systemische Managementmethoden und neue Technologien für sich rasch verändernde Kunden und Märkte einzusetzen.

Es geht dabei auch um einen Prozess, differenzierte Betrachtungen zuzulassen und sich in die Lage zu bringen, aus mehreren **Szenarien** auswählen zu können, um so den besten Weg für das Unternehmen, die Familie und der neuen Organisation zu finden.



[HOME](#) | [NEWS](#) | [KONTAKT](#) | [IMPRESSUM](#)



Ein wichtiges Thema, dass Sie nicht auf die lange Bank schieben sollten.

Ich stehe Ihnen gerne für ein persönliches Kennenlernen Gespräch und für weitere [BUSINESS ADVISORY](#) Leistungen zur Verfügung.

Mehr dazu finden Sie auf meiner Website: [HOME](#)

Ich werde in den nächsten Wochen und Monaten zu diesen Themen immer wieder JKB Blogs und Beiträge schreiben, um das Thema gemeinsam weiter auszuleuchten.

Schauen sie einfach regelmäßig in meiner Rubrik: [NEWS > BLOG](#)



JK BETEILIGUNG GMBH
DER WERT IST DER WEG

JOSEF KURZMANN
TECHNOLOGIEPARK 17 | 4320 PERG AUSTRIA
T +43 7262 57501 | F +43 7262 57501 9
OFFICE@KMU-WERT.AT | WWW.KMU-WERT.AT

UID: ATU 68562101 | FN 413417† | FBG LINZ
GEWERBEREGISTER: 411/10807