

The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Jeder externe Manager,
der noch nie ein Eigentümer-
Veto kassiert hat,
war entweder zu vorsichtig
oder zu unwichtig."**

Dr. Markus Dirr

19

Wenn das Eigentümer-Veto kommt:

Strategien für den Umgang mit plötzlichen Kurswechseln

Dr. Markus Dirr

Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

1. Das Phänomen des „Eigentümer-Vetos“

„Die Entscheidung ist gefallen. Nach monatelanger Vorbereitung und unzähligen Gesprächen mit externen Beratern, dem Führungskreis und dem Beirat wird unser Unternehmen einen neuen Weg einschlagen.“ So begann der Geschäftsführer eines mittelständischen Industrieunternehmens sein Schreiben an die Belegschaft. Doch nur zwei Tage später musste er ein zweites Schreiben verfassen: „Die angekündigten Maßnahmen werden vorerst zurückgestellt.“ Was war geschehen? Der Mehrheitsgesellschafter, seit Jahren nicht mehr operativ tätig, hatte sein Veto eingelegt.

Solche Szenen spielen sich tagtäglich in deutschen Familienunternehmen ab – von der kleinen Schreinerei bis zum globalen Hidden Champion. Dieses Phänomen des „Eigentümer-Vetos“ stellt für alle Beteiligten eine besondere Herausforderung dar:

Für externe Geschäftsführer kann ein unerwartetes Veto nicht nur bedeuten, dass monatelange Arbeit umsonst war, sondern es stellt ihre Autorität grundsätzlich in Frage. „In solchen Momenten spüre ich: Egal, wie lange ich schon an Bord bin und was ich geleistet habe – letztendlich bin ich nur ausführendes Organ“, beschreibt ein externer Geschäftsführer. Die emotionale

Herausforderung geht dabei oft weit über die rein fachliche hinaus: Interne und externe Stakeholder erwarten Entscheidungskraft, während gleichzeitig die unsichtbaren Grenzen des eigenen Handlungsspielraums immer wieder neu ausgelotet werden müssen.

Für Nachfolger aus der Familie ist die Situation nicht minder komplex. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen familiärer Loyalität und professioneller Unternehmensführung. „Als Tochter des Gründers muss ich sowohl die Perspektive des Eigentümers als auch die des Managers einnehmen“, erklärt Christa Kober, Coach und Beraterin für Familienunternehmen, eine typische Situation ihrer Klientinnen. „Wenn der Vater als Mehrheitsgesellschafter bei wichtigen Entscheidungen interveniert, stehen die Nachfolger zwischen zwei Welten: fachlich vielleicht einer Meinung mit dem externen Management, emotional aber den Eltern verpflichtet.“

Aus der Perspektive der Mitarbeiter führen solche plötzlichen Kurswechsel zu Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. Besonders problematisch wird es, wenn Entscheidungen mehrfach revidiert werden oder sich Eigentümer und Management öffentlich widersprechen. „Wenn heute der Geschäftsführer A sagt und morgen der Eigentümer B, fragen wir uns, wessen Anweisungen wir eigentlich folgen sollen“, beschreibt Dr. Bernd Müssig, Unternehmensberater und Innovationsexperte, die Auswirkungen auf das operative Geschäft.

Dieses Spannungsfeld ist dabei keineswegs ein Zeichen von Rückständigkeit oder mangelnder Professionalität. Im Gegenteil: Die enge Verbindung zwischen Eigentum und Führung ist eine Grundkonstante von Familienunternehmen und kann – richtig gestaltet – zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Der langfristige Horizont, die persönliche Verantwortung und das generationenübergreifende Denken sind Qualitäten, die gerade in volatilen Zeiten Stabilität und Orientierung bieten können.

2. Warum kommt es zum Eigentümer-Veto?

Um mit dem Eigentümer-Veto konstruktiv umgehen zu können, ist es unerlässlich, die tieferen Beweggründe zu verstehen.

Emotionale Faktoren: Kontrollbedürfnis und Verlustängste

„Für meinen Vater ist dieses Unternehmen kein Asset in einer Portfolio-betrachtung – es ist Teil seiner Identität.“ Mit diesen Worten beschreibt die Tochter eines Eigentümers das vielleicht zentrale Motiv hinter vielen Veto-

Situationen: Die tiefe emotionale Verbindung zwischen Eigentümer und Unternehmen. Anders als bei börsennotierten Konzernen, wo Eigentum und Management klar getrennt sind, verschmelzen in Familienunternehmen persönliche und unternehmerische Identität oft zu einer untrennbaren Einheit.

„Mein Unternehmen ist wie mein drittes Kind“ – dieser Satz, den Ralph Jacoby als erfahrener Aufsichtsrat und Beirat immer wieder hört, fasst die emotionale Bindung vieler Eigentümer zu ihrem Lebenswerk zusammen. Viele Unternehmerpersönlichkeiten definieren ihre Identität maßgeblich über ihr Unternehmen. Ein Kontrollverlust wird unterbewusst als existenzielle Bedrohung wahrgenommen.

Hinzu kommen häufig konkrete emotionale Ängste:

- ♦ Die Angst vor dem Bedeutungsverlust („Braucht man mich noch?“): Besonders für Gründer oder langjährige eigentümergeführte Unternehmen kann der Übergang zu einem externen Management eine narzisstische Kränkung darstellen.
- ♦ Die Sorge um das finanzielle Erbe („Wird mein Lebenswerk verschleudert?“): Im Gegensatz zu angestellten Managern, die typischerweise auf eine Zeitspanne von 3–5 Jahren blicken, denken Familienunternehmer oft in Generationen.
- ♦ Generationenübergreifende Verantwortung („Was würde mein Vater dazu sagen?“): Viele Eigentümer fühlen sich nicht nur ihren Nachkommen, sondern auch ihren Vorgängern verpflichtet.

Diese emotionalen Faktoren sind besonders tückisch, weil sie selten offen kommuniziert werden. „Kein Unternehmer wird zugeben, dass er aus Angst vor Bedeutungsverlust eine Entscheidung blockiert“, erklärt ein Eigentümer selbstkritisch. „Stattdessen werden rationale Argumente vorgeschoben – etwa Bedenken bezüglich der Finanzierung oder technische Einwände.“

Kommunikative Defizite: Unklare Zuständigkeiten und Erwartungen

Ein zweiter wesentlicher Ursachenkomplex für Eigentümer-Vetos liegt in der oft unzureichenden Kommunikationsstruktur von Familienunternehmen. In vielen Familienunternehmen existieren parallel zwei Kommunikationssysteme: die formale Unternehmenskommunikation und das informelle Familiensystem.

„In unserem Unternehmen werden die wichtigsten Entscheidungen nicht im Meetingraum getroffen, sondern beim Sonntagsessen“, beschreibt ein