

VON PHILIP EIGEN UND TOM A. RÜSEN

## Familienunternehmen – planlose Überlebenskünstler?!?

*Das Schlimme an der Zukunft ist ihre Unvorhersagbarkeit. Das ist auf der einen Seite eine profane Feststellung, auf der anderen Seite die Grundlage der Königsdisziplin des Managements: der Strategieentwicklung.*

Strategische Festlegungen unterscheiden sich der Lehrmeinung nach von profanen Alltagsentscheidungen dadurch, dass sie langfristig, funktionsübergreifend, schwerwiegend und komplex sind und um Innovationen kreisen. In großen Kapitalgesellschaften sind meist Stäbe von Mitarbeitern und Unternehmensberatern mit Strategieentwicklung betraut. Diese haben neben der Suche nach dem besten Weg in die Zukunft auch noch die Aufgabe, das Management in seiner Legitimation gegenüber seinen Shareholdern zu unterstützen. Daher verwundert es nicht, dass Strategieentwicklung meist mit Planung gleichgesetzt wird. Denn der Prozess des Planens bietet Sicherheit, mit der die Zukunft nicht aufwarten kann. Interessanterweise fehlen in Familienunternehmen meist klar erkennbare Prozesse, in denen die Zukunft des Unternehmens thematisiert und bearbeitet wird. Stattdessen scheinen sich diese Unternehmen stark an den Bedürfnissen ihrer Kunden und an den immer spürbaren,

aber selten explizit formulierten Handlungsgrundsätzen und Visionen ihrer Eigentümerunternehmer zu orientieren, wenn es um die Frage geht, was als nächstes zu tun ist.

### *Erfolgreiche Planung zeigt sich erst im Rückblick*

Familienunternehmen planen nicht, sie überleben – und das nicht schlechter als andere. Die Tatsache, dass ein Unternehmen noch existiert, und nicht etwa das Vorhandensein von ausgeklügelten Kennzahlensystemen, Scorecards, Zielvereinbarungen oder sonstigen »echten« Strategiewerkzeugen, ist die einzige Möglichkeit, Erfolge im strategischen Management zu messen. Denn leider kann nur im Rückblick festgestellt werden, ob ein Unternehmen eine gute Strategie gehabt hat. Ob dasselbe Unternehmen morgen noch am Markt sein wird, wird sich übermorgen zeigen. Wie schon gesagt, Strategieentwicklung ist bei genauerem Hinsehen eine Zumutung.

Wenn Familienunternehmen also als planlose Überlebenskünstler bezeichnet werden, kann dies durchaus als Kompliment verstanden werden. Kurze Entscheidungswege, wenig Notwendigkeit der Legiti-

## impulse – das Magazin für Unternehmer

**impulse** ist Deutschlands führendes Unternehmermagazin. Für Entscheider ist die Zeitschrift jeden Monat der unverzichtbare Begleiter als Ideengeber bei Strategie und Management, als Ratgeber im betrieblichen Alltag und als Problemlöser bei steuerlichen und rechtlichen Fragen.

**impulse** will seine Leser inspirieren – mit neuen Ideen, journalistischen Einblicken und Analysen. Der starke Fokus auf das Thema Innovation schlägt zudem die Brücke von Unternehmern, die selbst in der Verantwortung stehen und für ihre Entscheidungen haften, zu leitenden Angestellten, die ebenfalls an ihrem Erfolg gemessen werden und deshalb ein hohes Interesse an solchen Themen haben.

**impulse digital lesen.** Die App bietet Ihnen die Möglichkeit, die neuen Aus-

gaben im PDF-Format herunterzuladen und bequem auf dem Tablet oder Smartphone zu lesen. Nutzen Sie dabei Social-Media-Funktionen wie das Posten auf der Facebook-Fanpage, das Anschauen von Videos im Youtube-Channel der impulse-Redaktion sowie die Anbindung an Twitter.

### **Exklusiv für Abonnenten:**

**on tour** Netzwerk **impulse on tour:** Besuchen Sie zusammen mit **impulse** Unternehmer vor Ort – mit Vorträgen, Werksbesichtigungen und gemeinsamer Diskussion mit anderen Unternehmern.

**Impulse-Konferenz** Nehmen Sie an der **impulse-Konferenz** und Preisverleihung zum Turnarounder des Jahres am 24.10.2012 in Berlin teil.

**Infos unter:** [www.impulse.de](http://www.impulse.de)



**impulse**

mation und vor allem eine von der Langlebigkeit von Familien (bei der heutigen Scheidungsquote vielleicht etwas eigentümlich) ausgehende Rhythmik der Entscheidungen im Unternehmen ermöglichen es den meisten Familienunternehmen, sich optimal auf ihren Markt einzustellen und zu überleben. Während die Managementliteratur noch damit hadert, dass Pläne an einer Zukunft scheitern, die sich anders entwickelt als angenommen, und die Wirtschaftspresse davon lebt, sich mit unvorhersehbaren Aufstiegen und Niedergängen von Unternehmen und Märkten zu beschäftigen, versuchen Familienunternehmen nicht, die Zukunft in den Griff zu bekommen, sondern vielmehr, sich optimal auf das einzustellen, was kommt. Diese Haltung ist keinesfalls mit Fatalismus zu verwechseln, und das, was die Managementliteratur abfällig als »Durchwursteln« (»muddling through«) bezeichnet, scheint ein echter Gegenentwurf zur klassischen Planung, die in ihrem Glauben an Durchschaubarkeit von Märkten, Unternehmen und lineare Fortschreibung der Vergangenheit in die Zukunft möglicherweise viel fatalistischer ist.

### *Überlebensintelligenz weitertragen*

Genau aus diesem Grund soll dieser Text allerdings ein Plädoyer für die Planung und Strategieentwicklung in planlosen Familienunternehmen sein. Denn deren Überlebensintelligenz steht und fällt mit ihren Eigentümerunternehmern und der Qualität ihrer häufig einsamen Entscheidungen. Trübt sich die Urteilskraft an der Spitze oder kommt es zum Generationswechsel, kann sich die bisherige Stärke in eine Schwäche umkehren.

Familienunternehmen sind also gut beraten, Strategieprozesse anzustoßen. Allerdings nicht, um der oben beschriebenen Planungsfiktion zu erliegen, sondern um die Überlebensintelligenz des Eigentümerunternehmers zu der des gesamten Unternehmens werden zu lassen. Dazu ist es notwendig, in einem größeren Personenkreis regelmäßig zu überprüfen, ob die Annahmen über die eigenen Märkte, die Bedürfnisse der wichtigsten Kunden und die Stärken und Schwächen des Unternehmens noch mit der Wirklichkeit korrespondieren. Dabei müssen Unsicherheit und Nichtwissen, also Größen, die klassischerweise vom Eigentümerunternehmer für sein Unternehmen absorbiert werden, thematisiert und nicht totgeschwiegen werden. Dieses Ende der einsamen Beobachtung und Entscheidung an der Spitze ist gerade in Pionierunternehmen ein harter Kurswechsel und dennoch ein akzeptabler Preis für das eigene Überleben.

### FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE – 9 THESEN

1. Auch Familienunternehmen haben Strategien, denn sie überleben!
2. Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern das Weitergeben der Flamme. Strategieentwicklung ist die Suche nach neuem Brennholz!
3. Strategieentwicklung in Familienunternehmen muss ein gemeinschaftlicher Prozess sein, in dem der Eigentümer seine Einschätzungen und Visionen der Bearbeitung durch sein Team preisgibt.
4. Es macht keinen Sinn, die Zukunft zu planen, aber den Weg dorthin.
5. Unsicherheit und Nichtwissen sind wesentliche Aspekte der Strategieentwicklung.
6. Strategieentwicklung im Familienunternehmen muss immer auch die Familie und ihre Bedürfnisse im Blick haben.
7. Strategieprozesse bieten auch die Möglichkeiten für Gedankenspiele. Indem sich Familienunternehmen mit dem vermeintlich Unmöglichen (oder gar mit Tabus) beschäftigen, finden sie neue Wege in die Zukunft und trainieren ihre Überlebensintelligenz.
8. Der Abschied vom einsamen Beobachten und Entscheiden an der Spitze ist ein nicht zu unterschätzender irreversibler Schritt.
9. Sich in Familienunternehmen explizit der eigenen Zukunft anzunehmen, bedeutet auch, sich (neuen) Mitarbeitern, der nächsten Generation, neuen Geschäftsfeldern, Kunden und Märkten zu öffnen.

Dr. Philip Eigen ist Geschäftsführender Gesellschafter der Burberg-Eicker Technische Federn GmbH. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.