

„Alleinentscheider werden seltener“

DIE STRATEGIEFINDUNG IST IN FAMILIENUNTERNEHMEN EIN BESONDERER PROZESS. RUDOLF WIMMER, EXPERTE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN, ERKLÄRT, WAS DAS FÜR KONSEQUENZEN HAT.

„pro“: Herr Professor Wimmer, wie unterscheidet sich die Strategie von Familienunternehmen von der anderer Firmen?

Rudolf Wimmer: Es gibt definitiv nennenswerte Unterschiede. Die kann man sowohl bei der Strategie an sich als auch beim Strategiefindungsprozess beobachten.

Inwiefern unterscheidet sich der Prozess denn?

Das hängt davon ab, an welchem Punkt des Lebenszyklus eines Unternehmens wir uns befinden. Nehmen wir als Beispiel die Pionierzeiten: Da ist es bei Familienunternehmen oft so, dass es eine Persönlichkeit an der Spitze gibt, die alle wichtigen Führungsfunktionen auf sich vereint und auch relativ einsam die Entscheidungen trifft.

Solch ein Alleingang ist in den meisten anderen Firmen nicht denkbar, oft sind Dutzende Manager an der Entscheidung beteiligt. Wie kann einer allein da fundierte Entscheidungen treffen?

Familienunternehmer halten oft einen engen persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern und Kunden, sie kennen sowohl ihren Markt als auch ihr Unternehmen aus dem Effeff. Dadurch haben sie meist ein gutes Gespür für Potenziale und auch für Probleme. Meist resultiert das aber nicht in einer ausformulierten Strategie. Diese Patriarchen handeln eher auf der Grundlage ihres intuitiven Wissens.

Und das funktioniert?

Ja, vor allem in Märkten, die nicht sehr volatil sind. Das liegt an der Struktur dieser Unternehmen: Die Eigentümer stehen oft selbst mit ihrem Vermögen für alles gerade. Das Risiko liegt

komplett bei ihnen. Verständlicherweise fällt es da schwer, die Planung in andere Hände zu legen, etwa in die eines Beratungsunternehmens. Für Familienunternehmer ist die Zukunftsausrichtung der Firma Teil ihres Kerngeschäfts und zudem die Grundlage der eigenen familiären Existenzsicherung.

Wie zeigt sich das in der Praxis?

Sie vermeiden in der Regel spekulative Geschäftsentscheidungen. Sie expandieren zum Beispiel nicht in Märkte, die sie gar nicht kennen. Ein patriarchalischer Unternehmenschef würde nie etwas tun, was das Unternehmen als Ganzes in Gefahr bringt. Darüber hinaus sind die Entscheidungswege sehr kurz. Wer allein entscheidet, kann auf Veränderungen sehr schnell reagieren und sich zudem darauf verlassen, dass seine Impulse im Unternehmen konsequent und rasch umgesetzt werden.

Welche anderen Ansätze in der Strategieentwicklung kann man beobachten?

Gerade wenn die jüngere Generation übernimmt, wird die Führungsverantwortung häufig auf mehrere Schultern verteilt. An der Spitze operiert ein Team, und damit werden Entscheidungen oft dezentraler getroffen. Während bei den Patriarchen die untergeordnete Entscheidungsebene meist nur ausführende, wird sie heute in die Strategieentwicklung regelmäßig mit eingebunden.

Welche Vorteile bringt das mit sich?

Diese Führungskräfte auf den mittleren Ebenen haben ihre jeweiligen Bereiche oft sehr gut im Blick, im Zweifel besser als der Familienunternehmer, der das ganze Unternehmen im Auge behalten muss. Die kombinierte Exper-

tise ist so vielleicht sogar höher. Und natürlich ist es für die unteren Ebenen schön, wenn sie ein Mitspracherecht bekommen und an der Unternehmensstrategie mitwirken können.

Welche Aufgabe hat dann der Familienunternehmer moderner Schule selbst noch?

Einen natürlichen und absoluten Führungsanspruch eines Patriarchen kann er sich natürlich nicht mehr leisten. Er muss den Strategiefindungsprozess moderieren und den Input der Manager letztendlich in eine gemeinsam getragene Strategie überführen. Das ist natürlich deutlich langwieriger als beim Patriarchenmodell und bindet den Unternehmer fester an die miteinander erarbeiteten Weichenstellungen.

Warum?

Verteilt man die Strategieplanung auf viele Schultern, muss man sich auch regelmäßig mit allen Beteiligten abstimmen und die Ergebnisse irgendwie festhalten und regelmäßig überprüfen. Das erfordert klar definierte Prozesse. Das Ergebnis ist ein breit getragenes Commitment der gesamten Mannschaft. Der Patriarch hingegen muss seine Entscheidungen nicht groß erklären. Er hat den Rücken frei für spontane Veränderungen.

Wie sollten sich Familienunternehmen heute strategisch organisieren?

Das klassische Modell mit dem Pionier an der Spitze wird seltener. Ganz unvernünftig ist das nicht, denn die meisten Märkte sind heute turbulenter als früher, da ist es für einen Einzelnen zunehmend schwerer, den Überblick zu behalten. Da kann diese Art der Unternehmensführung natürlich sehr riskant sein. Außerdem werden die Unterneh-

ZUR PERSON

Rudolf Wimmer beschäftigt sich seit 30 Jahren mit Arbeitsweisen und Strategien von Familienunternehmen. Er ist Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Gleichzeitig ist er Mitbegründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung osb International. Wimmer hat Jura, Politikwissenschaften und Philosophie in Wien studiert.

Interessante Studien (auf Deutsch und Englisch) des Wittener Instituts für Familienunternehmen zum Download.



merfamilien von Generation zu Generation verzweigt und größer. Da findet man dann häufig gar nicht mehr den einen, der alles entscheidet. Stattdessen müssen die Familien es erst einmal schaffen, eine gemeinsame Linie zu finden, um ihre Perspektiven mit jener der Unternehmensführung in einen konstruktiven Abgleich zu bringen. Strategieentwicklung ist und bleibt ja die ureigenste Aufgabe des Topmanagements.

Wie sehen die einzelnen Schritte eines gut durchdachten Strategieentwicklungsprozesses aus?

Zunächst muss sich das Management die Fragen stellen: Auf welche künftigen Herausforderungen müssen wir eine Antwort finden? Welche Trends gewinnen für uns Relevanz? Welche Szenarien sind für den Zeitraum x wahr-

scheinlich? Hier geht es darum, gemeinsam geteilte Annahmen zu produzieren, wie die Welt aussehen kann, in der sich das Unternehmen künftig wird bewähren müssen. Welche Chancen und Bedrohungen wird diese Welt bereithalten?

Was geschieht mit diesen Annahmen?


In einem zweiten Schritt geht es darum, sich eingehende Vorstellungen über die Kernkompetenzen zu machen. Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen und entwickeln sich genau um diese herum. Gemeint sind damit die tieferliegenden Wurzeln, die die Selbsterneuerungsfähigkeit von Unternehmen immer wieder aufs Neue bewahren und Innovationen ermöglichen. Bringt man die künftigen strategischen Herausforderungen mit den eigenen Kernkompetenzen in eine kreative Beziehung, entstehen daraus unterschied-

liche strategische Optionen. Diese muss man sorgfältig konkretisieren. Dieses Set an Optionen ist die Grundlage, um daraus die finalen strategischen Weichenstellungen und die damit verbundenen Zielsetzungen zu gewinnen. An diese gut abgewogene strategische Positionierung schließt ein Masterplan für die Umsetzung an. Unverzichtbar ist es, die strategischen Festlegungen auf Basis der gemachten Erfahrungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

Wie organisieren Unternehmen das am besten?

Die Familien müssen im Gesellschafterkreis einen Abstimmungsprozess sicherstellen, um nach außen mit einer Stimme zu sprechen. Und es muss ein permanenter Austausch mit der Unternehmensführung stattfinden. Ansonsten hat man schnell gegensätzliche Parallelprozesse: Die Familie überlegt sich eine Strategie, die Manager eine andere. Ein regelmäßiger strategischer Abgleich der Sichtweisen und präferierten Zukunftsperspektiven verhindert so etwas. Merck ist da übrigens ein Vorzeigeunternehmen.

Was funktioniert hier besonders gut?

Alles läuft dort sehr geordnet ab. Der Nachwuchs wird an das Unternehmen herangeführt. Ein Familienausschuss trifft gemeinsam mit dem Topmanagement die wesentlichen Entscheidungen. Die verantwortlichen Entscheidungsträger bringen die dafür nötige strategische Urteilskraft mit. Gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass strategische Notwendigkeiten dort anerkannt werden und das Wohl des Unternehmens vor dem der Familie steht. Für den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens ist das besonders wichtig. Gerade wenn an der Spitze eines Unternehmens vorwiegend nicht mehr aus der Familie kommende Fremdmanager die Verantwortung tragen, dann müssen diese das Gefühl haben, in der Familie einen Partner zu haben, mit dem man gut arbeiten kann. 

ZUR INFORMATION

Bei inhabergeführten Unternehmen sind Leitung und strategische Steuerung meist nicht genauso ausgestaltet wie bei Merck. So ist beispielsweise kein Familienmitglied in der Geschäftsleitung der Merck KGaA tätig.