

# Nur aus dem Bauch heraus?

Inhabergeführte Firmen verfügen nicht immer über Stabsabteilungen, doch deswegen sind sie nicht unbedingt strategisch schlecht ausgerichtet.

**Viele Unternehmensberater meinen, in Familienunternehmen fehle häufig die strategische Planung. Doch eher das Gegenteil ist der Fall.**

Es ist eines dieser Vorurteile, das sich hält. Die durchdachte, langfristig perspektivische Ausrichtung beim Familienunternehmen liegt im Argen. Wäre dies wirklich so, dann hätten viele dieser (sehr erfolgreichen) Familienbetriebe nicht über Jahrzehnte hinweg am Markt überleben können. Doch eine erfolgreiche Vergangenheit ist kein Garant für Erfolge in der Zukunft. Und eines ist wohl unstrittig: Die Herausforderungen an das strategische Management steigen stetig. Allein die zunehmende Internationalisierung erfordert einen ganz anderen Blick auf die Dinge. Das Gespür für die Bedürfnisse der Kunden ist einer der gravierenden Erfolgsfaktoren der Familienunternehmer und ihre größte Stärke. In Heilbronn-Franken, als der „Region der Weltmarktführer“, ist das auffallend gut erkennbar. Kein Wunder, dass die besten Erfolgsgeschichten jene Unternehmer schrieben, die diesen Ansatz der konsequenten Ausrichtung an den Kundenbe-

dürfnissen beharrlich verfolgten. Für sie ist es selbstverständlich, zu ihrem Kunden zu gehen und auf seine Bedürfnisse einzugehen. Diese leidenschaftliche Grundeinstellung hat viel mit Bauchgefühl zu tun. In ähnlicher Weise die Treffsicherheit bei der Erkennung von Chancen und Risiken, bei deren Abwägung sich Familienunternehmen eher auf ihre Intuition verlassen, statt auf die systematische Bewertung.

Familienunternehmen ticken anders. So sind über 80 Prozent der Befragten einer Studie von 2011 in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) davon überzeugt, dass sie als Familienunternehmen die Krise 2009/2010 besser gemeistert haben, als vergleichbare Publikumsunternehmen. Die meisten berichten über eine gestiegene Nachfrage seit 2009, nur 30 Prozent verzeichneten anhaltende Einbußen.

In der gemeinsamen Studie „Mittelstandspolitische Herausforderungen 2012/2013“ des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI) und Pricewaterhouse Coopers (PWC) wurden über 1000 Unternehmen des deutschen Mittelstands verschiedener Branchen und Größen befragt. Danach bewerten 81 Prozent der Befragten die Bedeutung des Risikomanagements als hoch



**Weitblick gefragt:** Operative Defizite lassen sich durch fundierte Analysen vermeiden.

bis sehr hoch. Als Nutzen werden vor allem Beiträge zur Existenzsicherung, Verbesserung der operativen Leistung und strategischen Ausrichtung genannt. Nur 28 Prozent sind mit dem aktuellen Zustand zufrieden. Viele sehen Verbesserungspotenzial in eben diesen Bereichen und „bei Identifikation, Bewertung, Vermeidung und Reduzierung von Risiken sowie in Verbindung mit der Unternehmenssteuerung“, so die Stu-

die. Statt Risikofreude oder abenteuerliche Wagnisse, weisen Familienunternehmen solides Rentabilitätsdenken auf, gepaart mit dem Streben nach Sicherheit.

Dabei sind sie oftmals geprägt von einer Nischenstrategie nach dem Motto „Lieber ein großer Fisch im kleinen Teich als ein kleiner Fisch im großen Teich“. Allerdings behindern vielfach in kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU) interne Faktoren so-

wohl die Rendite- als auch die Wachstumsmöglichkeiten, was auch die Befragten der Mittelstands-Studie mit „Verbesserung der operativen Leistung“ bestätigen. Dazu zählen die Themenfelder Organisation und Führung, operative Defizite und Kompetenzlücken. Erhebliche Potenziale stecken in den Handlungsreichen Verantwortungsweitergabe, Delegationsorganisation, Herausarbeitung der Kernkompetenzen mit Stär-

ken- und Schwächen-Identifizierung, Gegebenheiten, die auch der Künzelsauer Mittelstandsberater Werner Koch bestätigt: „In der Zusammenarbeit mit erfolgreichen Familienunternehmen zeigt sich immer wieder, welche ungenutzten Ressourcen in der Optimierung der internen Prozesse stecken und wie beeindruckende Ergebnisse erreicht werden können.“ Für den Beratungsspezialisten haben die brachliegenden Möglichkeiten auch ihre Vorzüge: „Es zeigt sich fast immer, dass den Unternehmen noch erhebliche Potenziale zur Verfügung stehen.“ Koch, der nicht nur berät, sondern mit seinem Team auch aktiv die Prozesse begleitet, macht deutlich, dass der „unverstellte Blick des Praktikers von außen“ und „die Kontinuität in der Umsetzung“ entscheidend für das Ergebnis sind. Weitere Faktoren, die auch in der Befragung genannt wurden, sind etwa die Herausforderungen durch den „War of Talents“. Diese wiegen für Familienbetriebe häufig besonders schwer, weil gerade unter qualifizierten Arbeitnehmern vielfach große Vorurteile vorherrschen. Selbst innovative Mittelständler werden da schnell als „Klitische“ abgestempelt, die keine Perspektive bietet. ■ *pm/ibe*

[www.wernerkoch.de](http://www.wernerkoch.de)