

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 the center of the slide, creating a sense of dynamic movement or a 'burst' effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Das größte Strategiechaos
entsteht nicht durch falsche
Entscheidungen,
sondern durch die Unfähigkeit
zu entscheiden, wer eigentlich
entscheidet."**

Dr. Markus Dirr

01

Zwei Strategien, ein Chaos?

Wie sich Familienstrategie und Unternehmensstrategie ergänzen

Dr. Markus Dirr

Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

„Wir diskutieren seit Monaten, aber kommen zu keinem Ergebnis.“ Der Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauers fasst zusammen, was viele Familienunternehmen erleben: Endlose Strategiesitzungen, die sich im Kreis drehen, weil niemand weiß, nach welchen Kriterien eigentlich entschieden werden soll. Geht es um maximale Rendite oder um Arbeitsplätze in der Region? Um schnelles Wachstum oder um nachhaltige Entwicklung? Um Professionalisierung oder um Bewahrung der Familienkultur?

Aus der Perspektive eines externen Beobachters wird schnell deutlich: Das Problem liegt nicht in mangelnder strategischer Kompetenz, sondern in der Vermischung zweier verschiedener Strategieebenen. Familienunternehmen benötigen sowohl eine Familienstrategie als auch eine Unternehmensstrategie. Werden diese nicht klar getrennt und dann bewusst miteinander verzahnt, entsteht jenes Chaos, das selbst erfahrene Unternehmer zur Verzweiflung bringt.

Aus Sicht der Eigentümer bedeutet dies eine permanente Zerrissenheit zwischen dem, was für die Familie richtig ist, und dem, was das Unternehmen braucht. Sie fühlen sich gedrängt, zwischen zwei Loyalitäten zu wählen, obwohl beide gleichermaßen berechtigt sind. Die Folge: Entscheidungen werden aufgeschoben oder führen zu faulen Kompromissen, die niemanden zufriedenstellen.

Nachfolger erleben diese Situation als besonders belastend. Sie sehen sich mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert: Einerseits sollen sie das Un-

ternehmen modernisieren und professionalisieren, andererseits die Familientradition bewahren. Ohne klare Prioritäten navigieren sie zwischen verschiedenen Interessengruppen, ohne zu wissen, welche Entscheidungen richtig sind.

Externe Geschäftsführer stehen vor der Herausforderung, rationale Geschäftsentscheidungen in einem emotionalen Umfeld zu treffen. Sie müssen verstehen, dass hinter scheinbar irrationalen Entscheidungen oft eine Familienstrategie steht, die ihnen nicht transparent gemacht wurde. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, das Unternehmen erfolgreich zu führen, ohne die familiären Rahmenbedingungen zu kennen.

1. Das Dilemma verstehen: Wenn zwei Strategien kollidieren

Um das Ausmaß des Problems zu verstehen, betrachten wir die Geschichte eines traditionellen Maschinenbauers aus Baden-Württemberg. Das Unternehmen, seit drei Generationen in Familienbesitz, stand vor der Entscheidung, ob es in die digitale Transformation investieren sollte. Die Geschäftsführung hatte eine klare Empfehlung: Ohne Digitalisierung würde das Unternehmen in fünf Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Der Investitionsbedarf lag bei 15 Millionen Euro.

Die Familie war gespalten. Der Seniorchef fürchtete um die bewährte Unternehmenskultur und den Verlust von Arbeitsplätzen. Die Juniorchefin drängte auf schnelle Umsetzung, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Der Beirat empfahl einen Mittelweg, der jedoch weder die technologischen Anforderungen noch die finanziellen Möglichkeiten der Familie berücksichtigte.

Das Ergebnis: Zwei Jahre Stillstand, verpasste Marktchancen und eine frustrierte Geschäftsführung. Erst als die Familie erkannte, dass sie zunächst ihre eigene Strategie klären musste, bevor sie über die Unternehmensstrategie entscheiden konnte, fand sie den Weg aus der Blockade.

Diese Geschichte illustriert die typischen Konfliktlinien, die entstehen, wenn Familien- und Unternehmensstrategie nicht klar getrennt werden. Die Familie diskutierte nicht wirklich über Digitalisierung, sondern über ihre Identität, ihre Werte und ihre Zukunftsvorstellungen. Das Unternehmen brauchte eine klare strategische Ausrichtung, bekam aber emotionale Debatten über Tradition und Wandel.

Die Symptome eines solchen Strategiechaos sind immer ähnlich: Entschei-

dungen werden vertagt, Kompromisse führen zu halbherzigen Lösungen, wichtige Investitionen werden nicht getätigt, und die Geschäftsführung verliert das Vertrauen in die strategische Führung der Familie.

Familienstrategie: Mehr als nur Nachfolgeplanung

Eine echte Familienstrategie geht weit über die klassische Nachfolgeplanung hinaus. Sie definiert, welche Rolle die Familie als Eigentümer spielen will und wie sie ihre Werte und Ziele langfristig verwirklichen möchte. Während die Unternehmensstrategie die Frage beantwortet „Wie werden wir erfolgreich am Markt?“, klärt die Familienstrategie „Warum sind wir Unternehmer und was wollen wir erreichen?“

Die vier Säulen einer durchdachten Familienstrategie bilden ein stabiles Fundament für alle unternehmerischen Entscheidungen:

Werte und Identität definieren das Selbstverständnis der Familie als Unternehmer. Was macht uns einzigartig? Welche Prinzipien leiten uns? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Diese Fragen scheinen abstrakt, haben aber sehr konkrete Auswirkungen auf Geschäftsentscheidungen. Eine Familie, die sich als Innovationsführer sieht, wird anders über Forschungsinvestitionen entscheiden als eine, die sich als verlässlicher Qualitätsanbieter positioniert.

Eigentümerrolle und Governance klären die Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse. Wer hat welche Verantwortung? Wie werden Konflikte gelöst? Welche Rolle spielen nicht-aktive Familienmitglieder? Eine klare Governance-Struktur verhindert, dass operative Entscheidungen durch familiäre Machtspiele blockiert werden.

Nachfolgeplanung umfasst nicht nur die Frage, wer das Unternehmen übernimmt, sondern auch, wie der Übergang gestaltet wird und welche Alternativen existieren. Eine professionelle Nachfolgeplanung reduziert Unsicherheit und schafft Vertrauen bei allen Beteiligten.

Vermögensmanagement definiert die finanziellen Ziele der Familie und ihre Risikobereitschaft. Steht Vermögenserhalt oder Wachstum im Vordergrund? Wie wichtig ist die Kontrolle über das Unternehmen? Diese Entscheidungen beeinflussen maßgeblich die Finanzierungsstrategie und Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens.

Die Familienstrategie definiert präzise Rollen: Wer arbeitet im Unternehmen mit, wer übernimmt Aufsichtsfunktionen, und wer bleibt als Gesellschafter im Hintergrund. Diese Klarheit ermöglicht es dem Unternehmen, strategische Entscheidungen zu treffen, ohne in familiäre Diskussionen verstrickt zu werden.