



GEMEINSAMES ZUKUNFTSBILD SCHAFFEN

Planung als zentrale Führungsaufgabe

Die Planung von Familienunternehmen steht unter Druck. Unsichere Märkte, technologische Umbrüche, verkürzte Innovationszyklen und geopolitische Verwerfungen erschweren belastbare Prognosen – und können ganze Branchen innerhalb kurzer Zeit völlig verändern. Umsatz, Kosten, Investitionen und Ergebnis werden zunehmend zu einem „Moving Target“.

Gerade deshalb verliert Planung nicht an Bedeutung. Im Gegenteil: Sie wird zur zentralen Führungsaufgabe. Erfolgreiche Familienunternehmen nutzen Planung nicht zur Vorhersage der Zukunft, sondern um Orientierung, Prioritäten und Handlungsfähigkeit zu schaffen und Entscheidungen unter Unsicherheit vorzubereiten.

Orientierung geben

Die W&P Studie „Strategisches Management in Familienunternehmen“ (<https://dn.rpv.media/9aw>), an der sich 116 Familienunternehmen des gehobenen deutschen Mittelstands beteiligt haben, zeigt deutlich: Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie die Zukunft besser prognostizieren. Sie verfügen vielmehr über bessere, miteinander verknüpfte Führungs- und Planungsprozesse: Planung schafft Orientierung. Führung sorgt dafür, dass diese Orientierung in Entscheidungen, Aktivitäten und Ergebnisse übersetzt wird. Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich sechs zentrale Führungsaufgaben ableiten, die den Kern eines wirksamen strategischen Managements bilden.

Führungsaufgabe 1: Richtung geben

Jedes Unternehmen benötigt eine Vorstellung davon, wohin es sich entwickeln will. Gerade in Familienunternehmen liegt diese ►

Aufgabe nicht allein im Management – sie ist immer auch eine Frage der Gesellschafterhaltung. Die W&P Studie zeigt zunächst ein positives Bild: 77 Prozent der Befragten bestätigen eine vollständige Akzeptanz der Strategie durch die Gesellschafter, 65 Prozent sehen ein klares Strategieverständnis auf Gesellschafterebene. Gleichzeitig verfügen viele Unternehmen über grundlegende strategische Eckpfeiler wie eine formulierte Vision oder Mission sowie ein definiertes Geschäftsportfolio.

Auffällig ist jedoch, dass die strategische Durchdringung mit zunehmender Entfernung von der Unternehmensspitze deutlich abnimmt. Während die Strategie auf Gesellschafter- und Führungsebene meist akzeptiert und verstanden wird, erreichen Akzeptanz und Verständnis auf Mitarbeiterebene mit nur 26 Prozent einen deutlich niedrigeren Wert. Die erste Führungsaufgabe besteht deshalb darin, ein gemeinsames Zukunftsbild zu schaffen und dieses in der Organisation zu verankern. Strategie darf nicht ausschließlich in Gesellschafterkreisen und Geschäftsführungsrunden stattfinden. Sie muss Orientierung für die gesamte Organisation schaffen.

Führungsaufgabe 2: Strategie in Aktivitäten übersetzen
Zwischen strategischer Absicht und wirtschaftlichem Ergebnis liegt die Umsetzung. Genau an dieser Stelle zeigen sich in vielen Unternehmen Schwächen. Die Untersuchung zeigt einen „Bruch zwischen strategischer Ambition und operativer Umsetzung“. Planung, Zielableitung und Erfolgskontrolle sind häufig nicht durchgängig integriert.

Eine wirksame Planung beschreibt deshalb nicht nur Ziele. Sie definiert die Aktivitäten, die notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Strategische Ziele werden in Teilziele heruntergebrochen, Verantwortlichkeiten festgelegt, Projekte gestartet und konkrete Aufgaben zugewiesen. Genau diese Kette aus Zieldekomposition,

Aufgabenzuweisung, Soll-Ist-Kontrolle und Plananpassung, ist jedoch nur bei weniger als 20 Prozent der befragten Unternehmen konsequent verwirklicht. Planung wird damit zum Aktivitätsprogramm der Unternehmensführung.

Führungsaufgabe 3: Ressourcen an der Strategie ausrichten

Eine Strategie zeigt sich nicht in Strategiepapieren oder Präsentationen, sondern in der Verteilung knapper Ressourcen. Doch die Studie macht deutlich: Genau hierin bestehen häufig Schwächen. Strategische Ziele werden formuliert, Ressourcen und Kompetenzen jedoch nicht konsequent an ihnen ausgerichtet – die Durchgängigkeit jedoch fehlt. Dabei liegt gerade hier eine Kernaufgabe der Führung. Gute Planung beantwortet nicht nur die Frage, was erreicht werden soll, sondern auch, worauf künftig verzichtet wird.

Führungsaufgabe 4: Frühaufklärung organisieren

Die vielleicht überraschendste Erkenntnis der Studie betrifft die strategische Frühaufklärung. Nur zwölf Prozent der befragten Unternehmen betreiben eine systematische strategische Frühaufklärung konsequent. Gleichzeitig zeigt die Untersuchung einen sehr starken Zusammenhang zwischen Frühaufklärung und wirtschaftlichem Erfolg. Unternehmen mit ausgeprägter Frühaufklärung weisen eine signifikant bessere EBIT-Entwicklung auf.

Frühaufklärung ist dabei weit mehr als Marktbeobachtung. Sie erweitert den Wahrnehmungsraum der Organisation. Technologien, Kundenverhalten, Wettbewerber, regulatorische Entwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen werden systematisch beobachtet und bewertet. Ebenso wichtig ist die Entwicklung von Alternativen und Szenarien. Die Studie zeigt jedoch, dass viele Unternehmen weder systematisch Strategiealternativen entwickeln noch Extrem-szenarien ausreichend berücksichtigen.



Die Führungsaufgabe besteht deshalb nicht darin, die Zukunft vorherzusagen. Sie besteht darin, die Organisation auf unterschiedliche Zukunftsmöglichkeiten vorzubereiten. Gerade hier entsteht künftig ein wichtiges Einsatzfeld für künstliche Intelligenz. KI kann große Informationsmengen strukturieren, schwache Signale identifizieren und Szenarien vorbereiten. Sie kann damit die strategische Frühaufklärung erheblich unterstützen. Die eigentliche strategische Leistung bleibt jedoch menschlich. Strategie entsteht nicht aus Daten, sondern aus der kreativen Neukombination von Informationen, Erfahrungen und Möglichkeiten. Das Denken in Optionen gehört deshalb zu den zentralen Führungsaufgaben des strategischen Managements.

Führungsaufgabe 5: Denkfehler reduzieren

Neben einem volatilen Umfeld entstehen Risiken auch in der eigenen Organisation. Denn die Forschung zeigt seit Jahren: Strategische Entscheidungen werden häufig durch kognitive Verzerrungen beeinflusst. Optimismus-Bias, Confirmation Bias, Hierarchie Bias oder Status-quo-Bias können dazu führen, dass Risiken unterschätzt, Chancen überschätzt oder alternative Sichtweisen ausgeblendet werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen indirekt, dass viele Familienunternehmen für solche Verzerrungen anfällig sind. Nur 17 Prozent der Unternehmen analysieren systematisch Strategiealternativen und 42 Prozent verfügen über keine oder nur rudimentäre Ausweichstrategien. Gleichzeitig sehen nur wenige Unternehmen eine ausgeprägte Feedback- oder Fehlerkultur als verwirklicht an. Bemerkenswert ist zudem, dass lediglich ein kleiner Teil der Unternehmen neue Geschäftsideen und Strategien als weitgehend vorurteilsfrei („ohne Bias“) in der Organisation verankert sieht. Gute Führung organisiert deshalb Gegenpositionen. Sie schafft Räume für Feedback, fördert kritische Diskussionen und zwingt die Organisation, Annahmen regelmäßig zu hinterfragen.

Führungsaufgabe 6: Umsetzung und Lernen sichern

Traditionell konzentrieren sich Unternehmen vor allem auf Ergebniskontrollen. Umsatz, EBIT oder Rendite dienen als Maßstab für den Erfolg strategischer Initiativen, was auch die Studie bestätigt. Doch: In Zeiten hoher Unsicherheit reicht dies nicht aus. Erfolgreiche Führung ergänzt die Ergebniskontrolle durch eine Prozesskontrolle. Wurden strategische Projekte gestartet? Sind die vorgesehenen Investitionen erfolgt? Wurden neue Kompetenzen aufgebaut? Wurden die geplanten Maßnahmen umgesetzt?

Diese Perspektive gewinnt an Bedeutung, weil Ergebnisse zunehmend von externen Faktoren beeinflusst werden. Aktivitäten liegen dagegen weitgehend im Einflussbereich des Unternehmens. Die Untersuchung bestätigt die hohe Bedeutung von Soll-Ist-Vergleichen, Zielableitung, Ressourcensteuerung und kontinuierlicher Plananpassung für die Wirksamkeit strategischer Führung. Planung, Führung und Kontrolle bilden damit einen geschlossenen Lernkreislauf. Planung definiert die Richtung. Führung organisiert die Umsetzung. Kontrolle schafft Transparenz über Fortschritte und Abweichungen.

Dr.-Ing. Dirk Artelt

Dr.-Ing. Dirk Artelt, geschäftsführender Gesellschafter bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).



Jürgen-Michael Gottinger

Jürgen-Michael Gottinger, Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)



Die Rolle der Gesellschafter

Für Familienunternehmen kommt eine weitere Besonderheit hinzu. Strategisches Management entsteht nicht allein zwischen Geschäftsführung und Management, vielmehr setzen die Gesellschafter wesentliche Rahmenbedingungen. Die Untersuchung zeigt, dass zwar 69 Prozent der Unternehmen ihre Gesellschafter aktiv in die Strategieentwicklung einbinden, gleichzeitig aber häufig klare Vorgaben zu Geschäftsfeldern, Renditeanforderungen oder Risikobereitschaft fehlen. Doch gerade hier liegt eine wichtige Führungsaufgabe auf Gesellschafterebene. Corporate Governance schafft hierfür den notwendigen Rahmen durch klare Rollen, institutionalisierte Strategieprozesse und transparente Kontrolle von Risiken und Zielerreichung.

Fazit

Die Zukunft wird nicht planbarer. Familienunternehmen werden deshalb nicht durch bessere Prognosen erfolgreicher, sondern durch bessere Führungs- und Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse der W&P-Untersuchung zeigen ein klares Bild: Unternehmen mit wirksamen Planungssystemen verfügen über eine klare strategische Richtung, übersetzen Ziele konsequent in Aktivitäten, richten Ressourcen an Prioritäten aus, betreiben systematische Frühaufklärung, reduzieren Denkfehler und verbinden Kontrolle mit kontinuierlichem Lernen.

Planung ist damit weit mehr als ein Instrument zur Erstellung von Budgets oder Forecasts, vielmehr ist sie das „Betriebssystem“ der Unternehmensführung. Ihre Aufgabe besteht nicht darin, Sicherheit über die Zukunft zu schaffen. Ihre Aufgabe besteht darin, Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit sicherzustellen. Gerade deshalb wird Planung in einer Welt voller „Moving Targets“ wichtiger denn je. ■

www.wieselhuber.de

DR.-ING. DIRK ARTELT UND
JÜRGEN-MICHAEL GOTTINGER