

Wir haben heute **viele Veränderungen in wenig Zeit** zu bewältigen.“

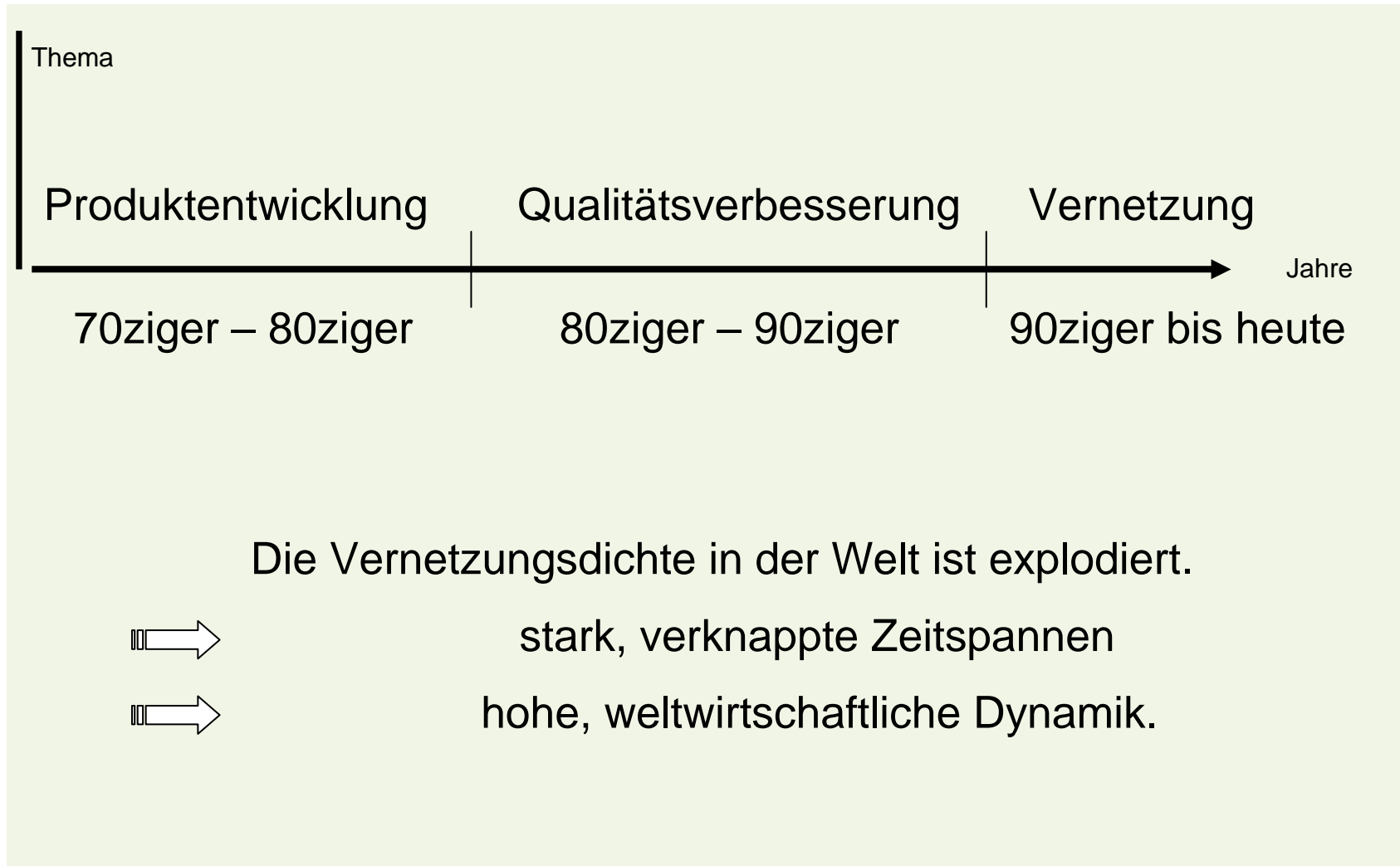
...dass bewegt Unternehmen, Menschen und Emotionen!

**Herzlich willkommen....**

## **Veränderungen bewegen**

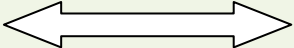
**Die persönlichen und emotionalen Seiten  
bei unternehmerischen Entscheidungen.**

# Themenwelten der Wirtschaft



## Internationalisierung – Spezialisierung?

**Welche Betriebsgröße passt zu diesen Marktverhältnissen?**

globale Größe  gezielte Nische ?

Viele Kleinunternehmen bevorzugen die Nische. Sie bietet:

- bekannte Strukturen und langjährig vertraute Muster
- die unternehmerische Eigenständigkeit statt Kooperationen
- die Kontrolle aus dem eigenen Unternehmen heraus

## Spezialisierung in der Nische

### **Aus Sicht des Marktes erfordert eine Nische:**

- starke Unterscheidungsmerkmale von den Wettbewerbern
- spezifische Kenntnisse auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- laufende Überprüfung von Marktanteilen und Kostenstrukturen
- kreative Produktideen, um dem Preisdruck zu entgehen
- Bewegung, Veränderung, Innovation, um sich neue Marktchancen zu erarbeiten.

## Unterschiede machen

Der ausgeprägte Wettbewerb und  
das Aufweichen der Branchengrenzen  
zwingt jeden Betrieb zum:  
**„Sich – Unterscheiden - Müssen!“**

Der Druck schneller Veränderungen, Bewegungen und  
Entscheidungen lastet auf den Unternehmern.

## Die besondere Herausforderung.....

### ...das Familienunternehmen

In diesem System treffen **unterschiedliche, teilweise widersprüchliche** Entscheidungswelten aufeinander.

sachliche und ökonomische Maßstäbe des Marktes



Traditionen, Personen, Werte, und Gefühle der Familie.

# Familienunternehmen

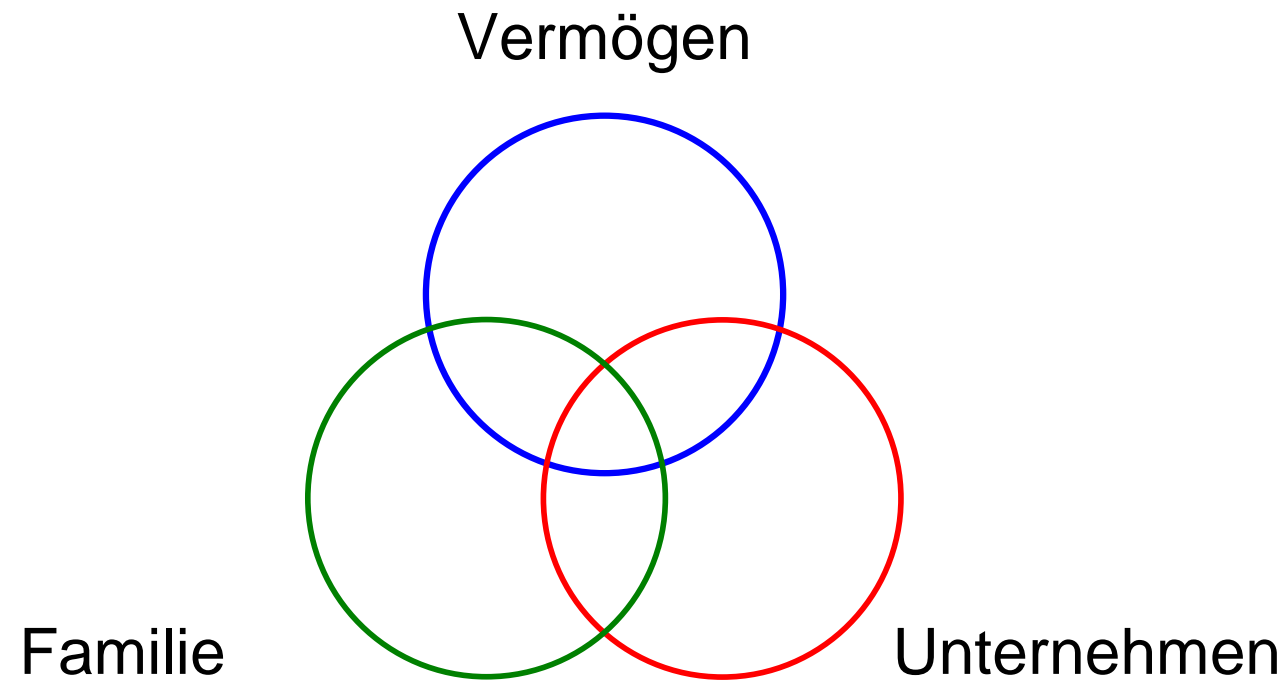
„Das Familienunternehmen ist mehr als nur ein Geschäft, das rational geführt werden kann.

Es ist eine Institution, die das Erbe des Gründers repräsentiert.

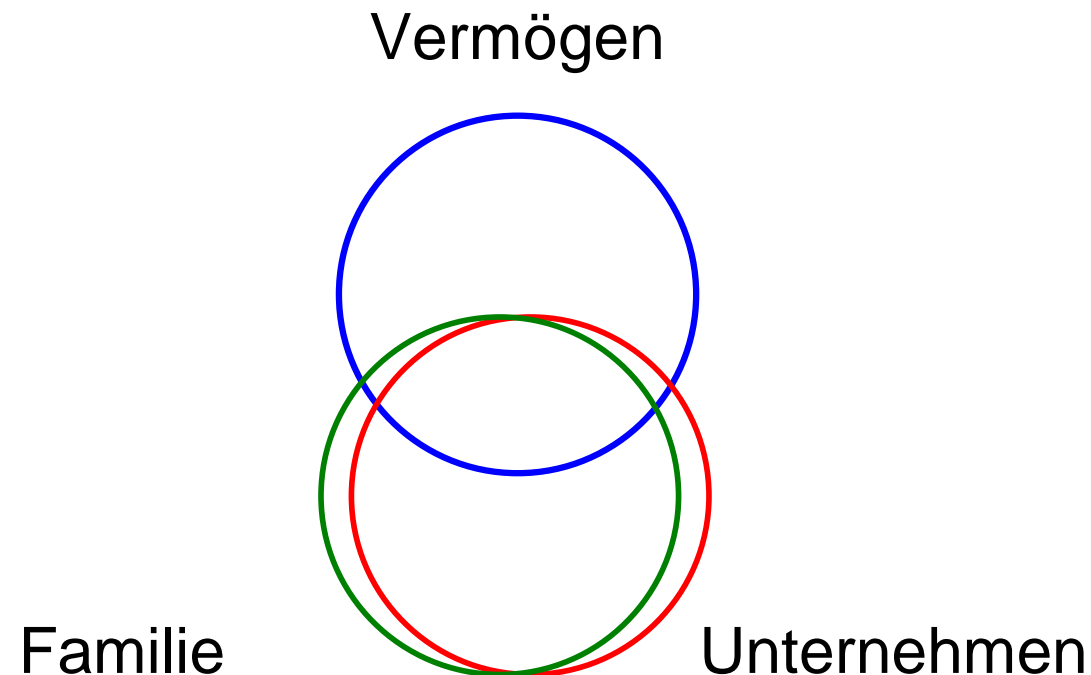
Der inbegriffene Auftrag lautet dieses Erbe von Generation zu Generation weiterzugeben!“

Quelle: nach Drozdow/Carroll (1997)

## Drei Systeme kennzeichnen ein Familienunternehmen



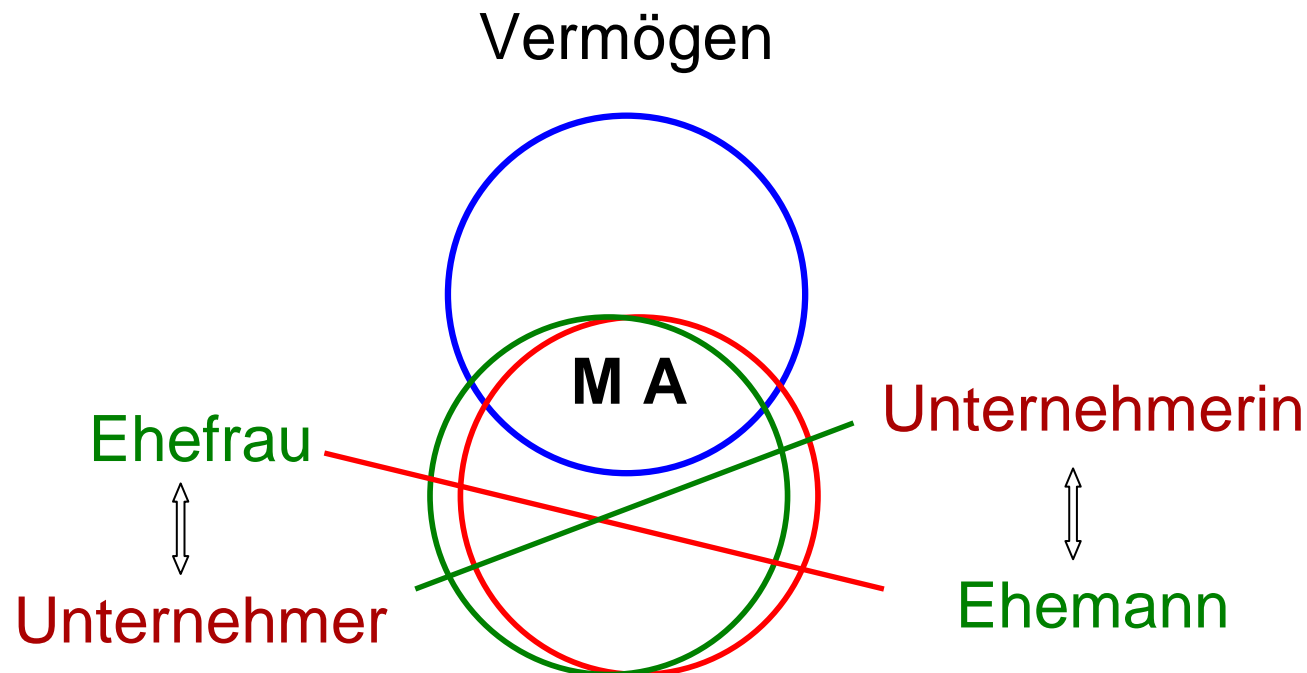
## Die Besonderheit in Landwirtschaft / Gartenbau



Systeme liegen deckungsgleich übereinander

⇒ hohe Krisenanfälligkeit / Überkreuzkommunikationen

## Die Besonderheit in Landwirtschaft / Gartenbau

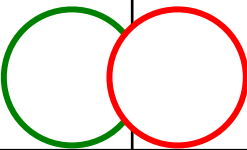


Aussage als Beispiel einer Überkreuzkommunikationen:  
„Ich wusste gar nicht, dass ich so eine nette Ehefrau habe!“

## Unterschiedliche Logiken - Unauflösbare Widersprüche

Familie	Unternehmen
<b>Nicht rationale Elemente:</b> Menschen, Emotionen	<b>Rationale Elemente:</b> Zahlen, Daten, Fakten
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familientradition bewahren</li> <li>▪ sich über Generationen erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dynamisch verändern</li> <li>▪ der Marktentwicklung folgen</li> </ul>
Orientierung an Geschichten im Familienunternehmen (Gründer) starke Binnenorientierung	Orientierung: an globalen und lokalen Märkten, am Wettbewerb und Kunden
starke Personenorientierung ...die Welt der Unternehmerpersönlichkeit	starke Aufgabenorientierung Marktposition und Ziele des Unternehmens
Werte der Familie	Gewinnsituation

## Die Wertesysteme in Familien - Unternehmen

<b>Familie</b> 	<b>Unternehmen</b>
Vertrauen	Wachstum
Ehrlichkeit	Gewinn
Verlässlichkeit	Marktposition
Bodenständigkeit	Globale Präsenz
Gerechtigkeit	Exzellenz

## Unterschiedliche Logiken

**Was in der Familie „richtig“ ist .....**

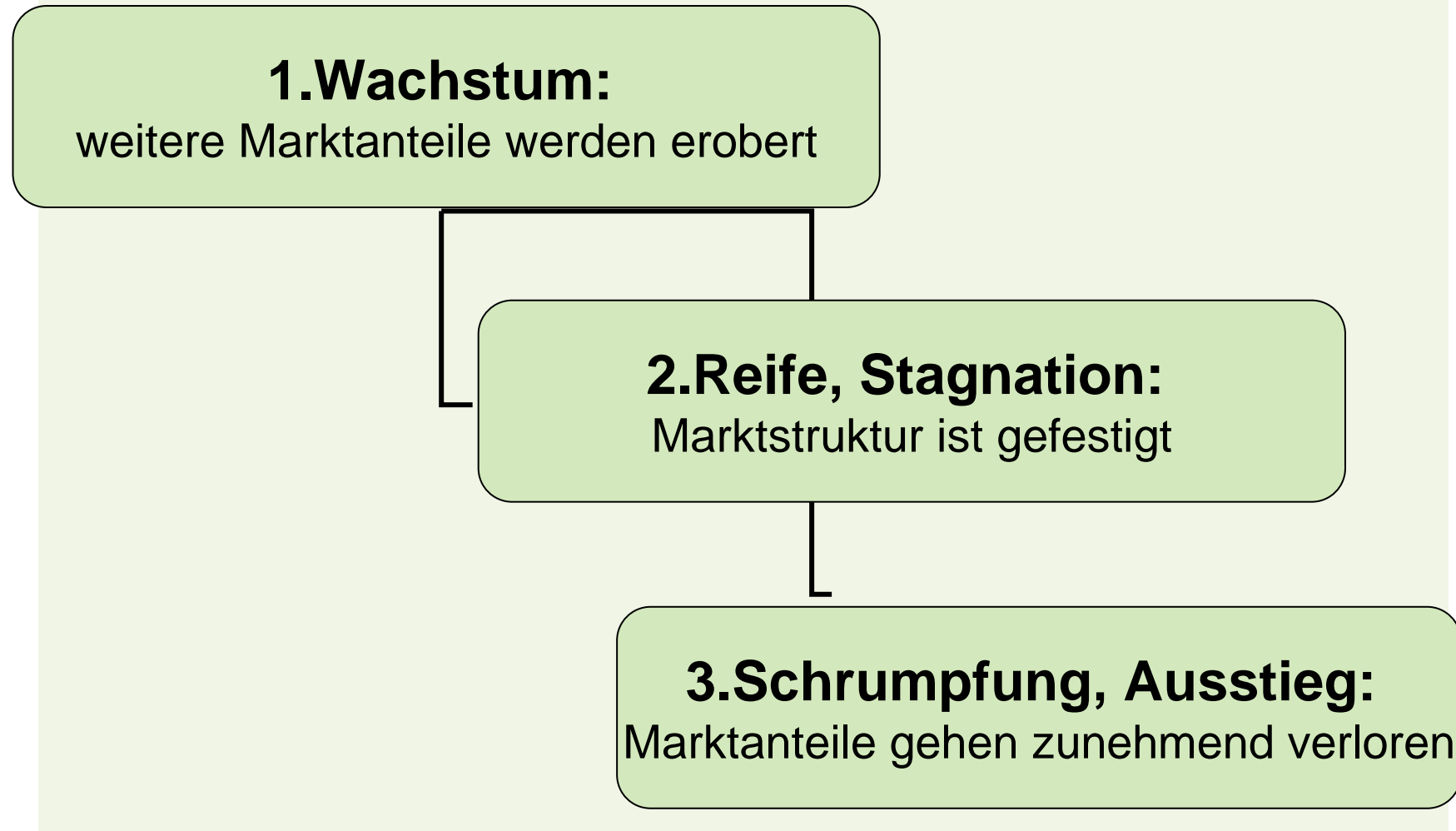
(z.B. alle Familienmitglieder gleich zu behandeln),

**...ist im Unternehmen „falsch“**

(im Unternehmen ist Ungleichheit die Maxime).

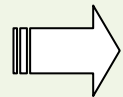
Die Balance zwischen beiden Systemen suchen...

## Die Entwicklungsstufen in Unternehmen unter persönlichen und emotionalen Aspekten

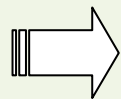


# 1. Unternehmen im Wachstum

Wachstumsschritte in Unternehmen erfordern einen **persönlichen Rollenwechsel:**



vom exzellenten Fachmann zum Manager



aus dem operativen Tagesgeschäft auf die Managementebene

## 1. Unternehmen im Wachstum

### Die Aufgaben des Managers:

- laufende Überprüfung der strategischen Position:  
“Tun wir die richtigen Dinge?“
- zeitnahe Marktinformationen beschaffen
- betriebswirtschaftliche Instrumente einsetzen
- Frühwarnsysteme installieren
- Controlling betreiben

## 1. Unternehmen im Wachstum

### **Die Aufgaben des Managers:**

- das „Geschäft der Führung“ beherrschen
- aufgabenorientiert delegieren statt personenzentriert „vormachen“
- mit Kunden, Marktpartnern, Teams kommunizieren
- die wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Ziele im Unternehmen ausbalancieren

## 2. Unternehmen in der Reife /Stagnation

### Tradition versus Innovation

Das **Beibehalten der Unternehmensgröße** verlangt eine  
Besondere Strategie der Marktbearbeitung. Zum  
Beispiel eine spezielle Nische, die kompetent besetzt und  
nachhaltig bearbeitet werden kann.

## 2. Unternehmen in der Reife /Stagnation

Viele Familienunternehmen verharren in ihrer Betriebsgröße.

Die vertraute Position lässt sich mit den langjährigen Erfahrungen:

- ⇒ gut überschauen
- ⇒ steuern
- ⇒ kontrollieren.

## 2. Unternehmen in der Reife /Stagnation

### Das Tagesgeschäft fordert volle Aufmerksamkeit.

Es bleibt kaum Zeit für:

- den notwendigen Erfindergeist
- den Blick in die Zukunft
- oder die strategische Planung bleibt.

⇒ wachsam sein!

⇒ unternehmerisches Handeln hinterfragen!

⇒ **Bilder und Visionen für die Zukunft entwickeln!**

## 2. Unternehmen in der Reife /Stagnation

In dieser Phase werden die ersten Warnzeichen des Marktes gerne übersehen.

- die jahrzehntelangen Erfolge,
- die hohe persönliche Bindung ans Unternehmen,
- das eigene Selbstwertgefühl wiegen in Sicherheit.

„Anderen geht´s ja auch schlecht“.... ist die oft gehörte Erklärung.

**Tipp:** Lassen Sie sich in die „Karten“ schauen

Suchen Sie sich kompetente, faire Gesprächspartner im Umfeld.

Diskutieren Sie frühzeitig Ihre Lage.

## 2. Unternehmen in der Reife / Stagnation

„Ein Unternehmen kann sich im Grunde nur von seinen Zukunftsvisionen leiten lassen.

Dabei muss klar sein, dass diese Visionen nichts Festgelegtes und Endgültiges sind.

Ein Unternehmen ist ständig im Fluss, mit der Option das Geschehene korrigieren zu können.

(Quelle: R.Wimmer, osb)

## 2. Unternehmen in der Reife /Stagnation

### Der Unternehmer in der Rolle des Entscheiders:

#### Was tun?

- ..sich von Teilbereichen trennen, um das große Ganze zu erhalten
- ..die finanziellen Ressourcen,
- ..die regionale Ausdehnung,
- ..die eigene Größe auf Dauer als Grenze betrachten
- ..konsequent handeln?
- ..sich von seiner eigenen Geschichte lösen?

**Das Ziel ist: richtig entscheiden!**

## Entscheidungen

„Zu mancher richtigen Entscheidung kam es nur,  
weil der Weg zur falschen gerade nicht frei war.“

(Hans Krailsheimer (1888-1958), dt. Aphoristiker )

## Rationale Entscheidungen

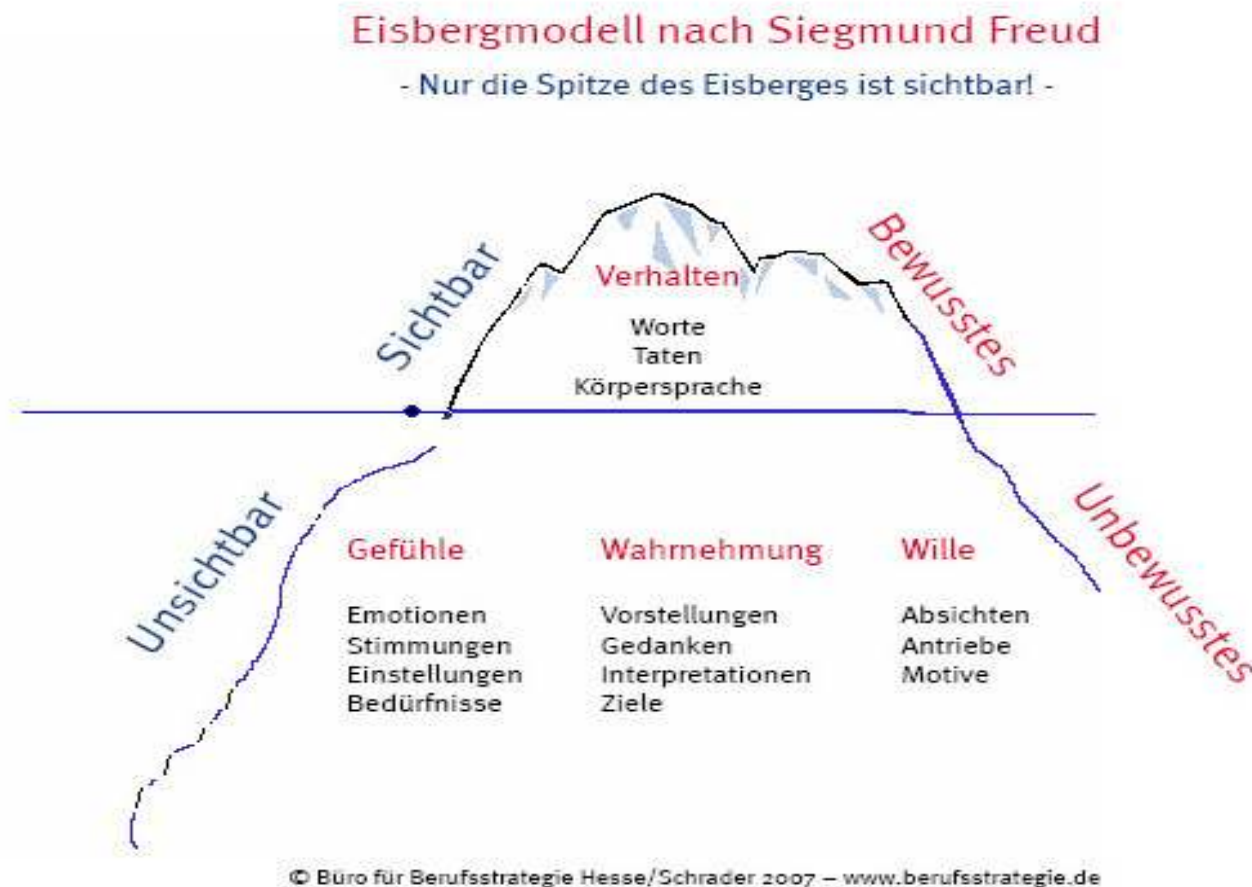
**„Ich überlege. Mein Bauch entscheidet.“**

Max Grundig (1908-89), dt. Industrieller

Gehirnforschung:

1. es gibt eine unbewusste Wahrnehmung
  2. sie ist sehr schnell
  3. sie ist viel bedeutender, als man jemals ahnte.
- Das Gehirn hat schon entschieden bevor die Entscheidung ins Bewusstsein dringt.
  - Man bewertet, was das Unterbewusstsein bereits vorher schon wahrgenommen hat.

## Das Eisbergmodell



## Keine Entscheidung: leere Alternative

Erfahrungsgemäß ist die Schwierigkeit eine Entscheidung zu treffen, darauf zurückzuführen, dass sich im Vergleich zu den Wahlmöglichkeiten keine Alternative findet, die sich **positiver** darstellt.

Diese „leere Alternative“ lässt Platz für Kreativität und den Zufall.

(Quelle: Steve de Shazer, 2002)

## Schwierige Entscheidungen (?)

**51%**

### **Das eigene Entscheidungsverhalten prüfen und reflektieren:**

- „Wie habe ich mich in der Vergangenheit bei schwierigen Entscheidungen verhalten?“
- „Wie oder wodurch wurde die Entscheidung möglich?“
- „Wer oder was hat mich dabei unterstützt?“

**Diese 51% erfordern die höchste Entscheidungskompetenz.**

## Schwierige Entscheidungen

### Was tut man mit den 51%?

*„Schön ist es auch anders wo, denn hier bin ich ja sowieso“...*

(Quelle: Wilhelm Busch)

- die 49% zurücklassen (Dissonanzreduktion)
- die Aufmerksamkeit und Energie auf 51% richten.
- die Argumente sammeln, die die 51% Entscheidung stärken.

(Quelle: Bernd Schmid)

## Entscheidungszeitpunkt

Was ist ein vernünftiger Zeitpunkt, um die Entscheidung zu fällen?

- 1. Positive Relation herstellen:** wie lange kann ich noch in diesen Weg investieren, weil der andere Weg derzeit noch zu teuer ist?
2. auf dem alten Weg, die **positiven Möglichkeiten nutzen**, die sich bieten.
- 3. Bis zum Entscheidungszeitpunkt experimentieren:**
  - die Zukunftsszenarien probeweise durchgehen.
  - aus der Entscheidungssituation zunächst eine Lernsituation machen,
  - in Erfahrung bringen, was gut oder nicht so gut ist.

(Quelle: Bernd Schmid)

## Gute Entscheidungen

Ob eine Entscheidung gut ist, hängt vom Tun danach ab.

**Aufmerksamkeit**



49%

**51%**

### 3. Unternehmen auf dem Rückzug /Ausstieg

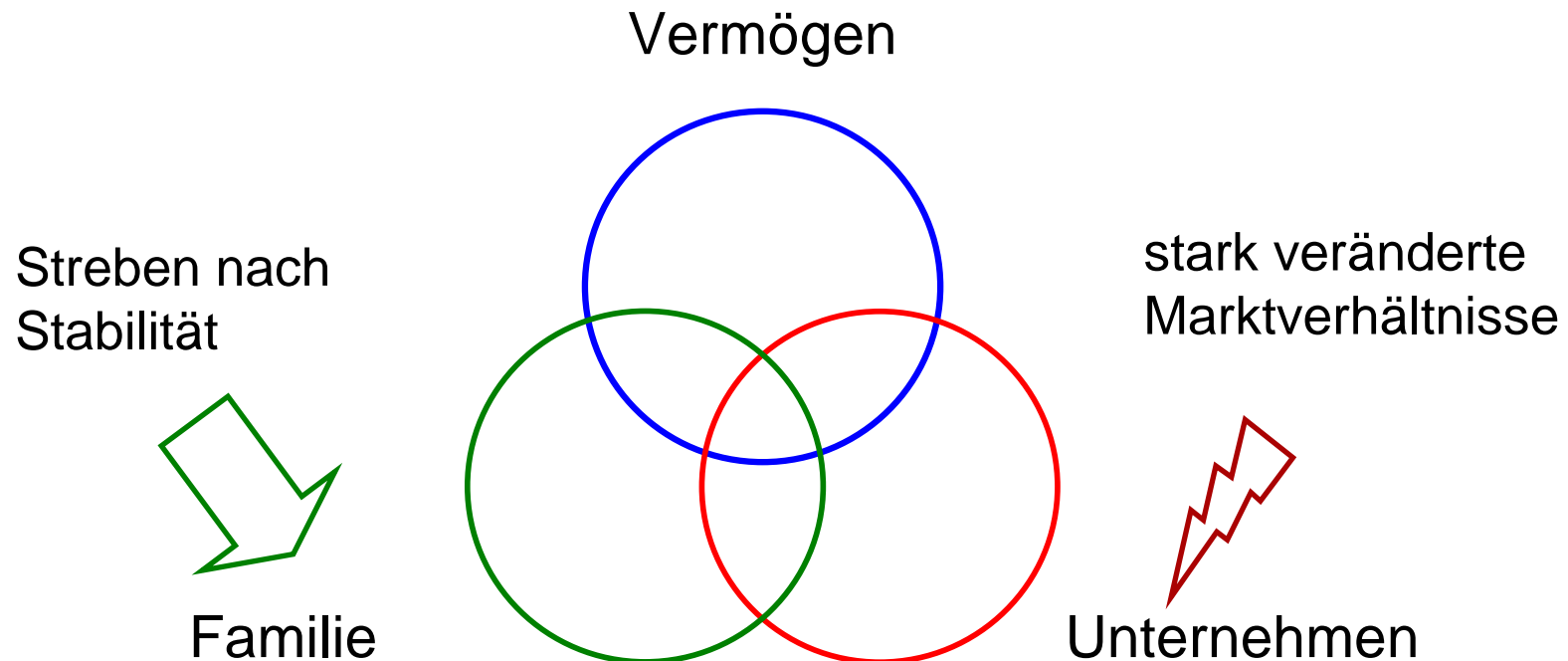
#### Der Auftrag und die Geschichten im Unternehmen

##### Das „emotionale“ Vermächtnis

...“es ist eben ein großer Unterschied, ob man etwas selbst gegründet oder geerbt hat. Bei der eigenen Gründung tut man sich wesentlich leichter, das wieder herzugeben. Beim Erbe muss man es gut verwalten und darauf aufpassen und es praktisch für die Nachwelt treuhänderisch verwalten.“

(Quelle: R. Wimmer et.al. 1996)

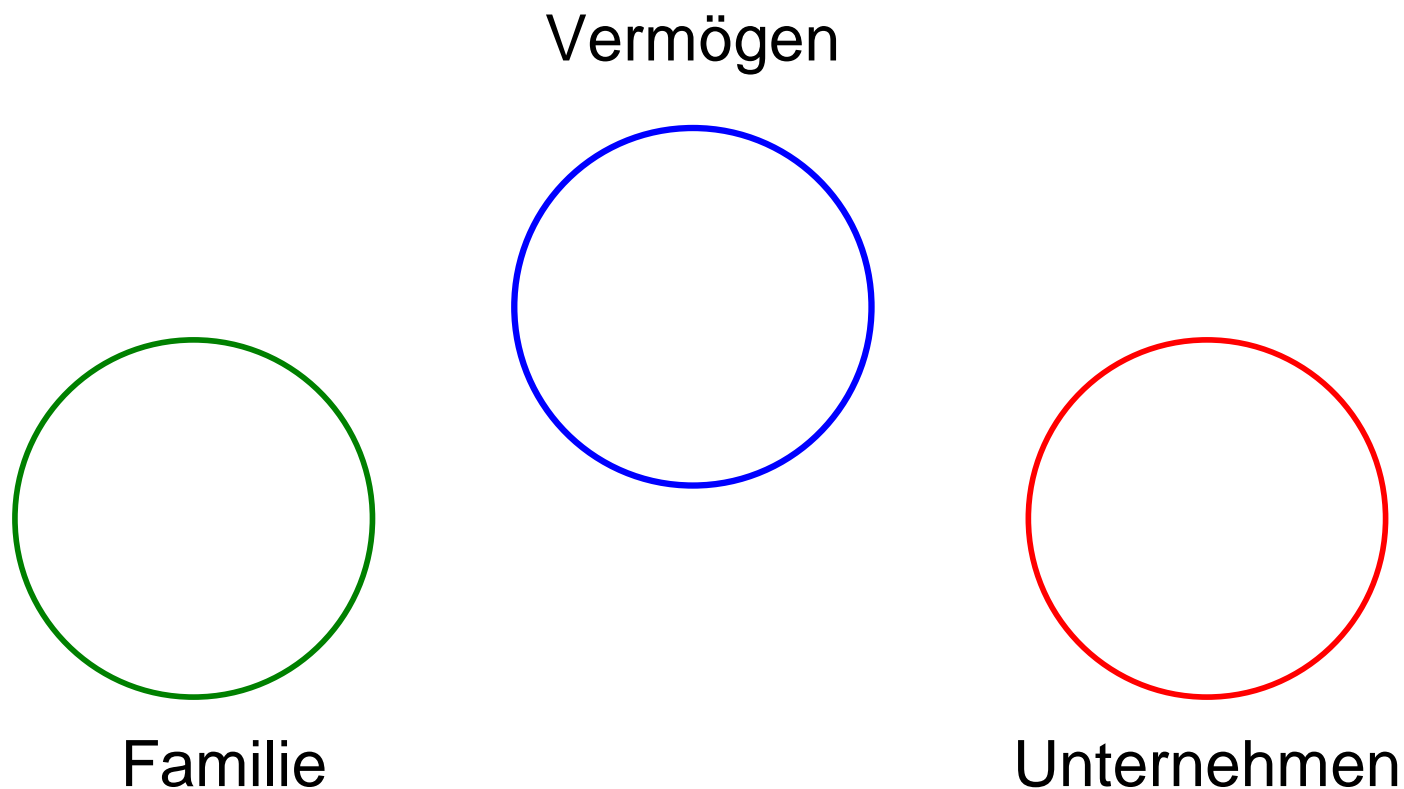
### 3. Unternehmen auf dem Rückzug / Ausstieg



Der Veränderung steht das tief verwurzelte Bedürfnis gegenüber, die eigene Souveränität als Unternehmer in allen Unternehmensbereichen unter allen Umständen zu wahren. (Quelle: A. von Schlippe)

### 3. Unternehmen auf dem Rückzug / Ausstieg

#### Die Zukunft neu erfinden



## Familienunternehmen in der Neuorientierung

- Den Konflikt auflösen, um Platz und Energie für Kreativität zu schaffen
- Sich die Frage des Könnens stellen:
  - „Was sind meine Fähigkeiten und Fertigkeiten?“
  - „Wo steckt die eigene Handlungskompetenz?“
- Wachstum aus eigener Kraft und der eigenen Identität generieren
- **Zurück zur Ressource: die Pionierphase des Gründers**

## Familienunternehmen in der Neuorientierung

„Wenn du ein glückliches Leben willst,  
verbinde es mit einem Ziel!“

(Albert Einstein)

Birgit Jacquemin

Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen

Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck

Marketingberatung

Münsterstraße 62 - 68

48167 Münster

Telefon: 02506-309-603

Fax: 02506-309-633

Mobil: 0170/4110203

E-Mail: [Birgit.Jacquemin@lwk.nrw.de](mailto:Birgit.Jacquemin@lwk.nrw.de)