

# Strategie im Kontext der Nachfolge

**LANGFRISTIG DENKEN** Warum es strukturierte Strategiearbeit in der Nachfolge und Übergabe von Familienunternehmen braucht.

**AUTOR** MARKUS WEISHAUPT



Damit die Nachfolgelösung passt, müssen Sinn, Weg und Tun abgestimmt sein.

Foto: Siam/stock.adobe.com

**I**n der Schweiz werden jährlich ca. 90 Milliarden CHF vererbt, in Österreich sind es ca. 21 Milliarden. In Deutschland werden 400 Milliarden jährlich in den nächsten Jahren vererbt werden. Vermögen, aufgebaut in den letzten zwei bis drei Generationen, werden übergeben an die dritte und vierte Generation. Dass diese Vermögen ungleich verteilt sind, ist bekannt, und wie richtig oder falsch das ist, kann jeder selbst entscheiden. Fakt ist, dass die grössten Ver-

mögen in Familienunternehmen konzentriert sind und in deren Immobilien. Erbschaft ist somit unweigerlich mit der Nachfolge von Familienunternehmen verbunden und hat daher nicht nur eine unternehmensfamiliäre Dimension, sondern auch eine gesellschaftliche.

Aus diesem Grund wurde in Italien 2006 der Familienvertrag im Zivilgesetzbuch Artikel 768bis und folgende eingeführt. Das rechtliche Vehikel, um Familienunternehmen äh-

lich einem geschlossenen Hof im Eigentum an die nächste Generation zu übertragen, auf dass dieses dann über Generationen Bestand hat und entsprechend verwaltet wird. Selbstverständlich gibt es auch andere rechtliche Instrumente und Konstrukte, um Familienunternehmen zu übergeben: Familien-Holdings und Stiftungen sind ebenso selektiv genutzte Vehikel.

## REINES VERWALTEN EINES FAMILIEN-UNTERNEHMENS REICHT NICHT AUS

Egal welches Eigentumsübertragungs-Instrument zur Anwendung kommt, wenn die Unternehmenserbschaft Bestand haben soll, muss sie entwickelt werden. Auch wenn das Erbe den Erben zusteht, das Unternehmen ist in seiner Tätigkeit nicht den Erben, sondern ausschliesslich den Kunden verpflichtet.

Familienunternehmen müssen sich in ihrer Ausrichtung und in ihren Tätigkeiten mit der Zukunft beschäftigen und mit einem Plan für die erfolgreiche Beständigkeit. Sie müssen sich mit der Unternehmensstrategie auseinandersetzen, diese definieren und dann zur Umsetzung bringen. Gerade mit neuen Führungskonstellationen, die sich zwangsläufig aus der Nachfolge ergeben, ist strukturierte Strategiearbeit von erfolgskritischer Bedeutung.

Dabei ist die Entwicklung einer stimmigen und überlegten Unternehmensstrategie keine intuitive oder gar impulsive Bauchentscheidung, sondern das Ergebnis der konsequenten Anwendung eines praktischen Strategieentwicklungsmodells. Dieses hat die Aufgabe, pragmatisch – so unbürokratisch wie möglich – Aktivitäten und Projekte zu definieren und bestmöglich zu strukturieren, auf dass deren Umsetzung kohärent ermöglicht wird. Einige Grundsätze sollten in jeder Unternehmensstrategie beherzigt werden:

**WEISHAUPT STRATEGIE  
MODELL<sup>©</sup>**



Grafik: Weishaupt Consulting

1. Das strategische Oberziel eines jeden Unternehmens besteht darin, zu **überleben** und den Unternehmenswert zu erhöhen.
2. Strategie ist gleichzusetzen mit der **kontinuierlichen Schaffung von Wettbewerbsvorteilen** für seine Kunden.
3. Es gibt zwar schwermüßig Wachstums-, Rendite- und Risikostrategien. **Langfristig jedoch kann ein Unternehmen ohne ausreichend hohe Renditen nicht überleben.**
4. Je höher das **Unternehmensrisiko**, desto höher muss die Rendite sein.
5. Die Strategie zu definieren, ist der einfachere Teil. Sie **umzusetzen**, ist der schwierigere.
6. Nachfolge ohne Strategie- und Unternehmensentwicklungsarbeit ist einem **Blindflug** gleichzusetzen.
7. Strategien ändern sich, wenn die Annahmen und Realitäten, aus denen die Strategie entstanden ist, nicht mehr gültig sind. **Wenn sich das Umfeld ändert, ändert sich auch die Strategie.**
8. **Kennzahlen** sind der messbare Ausdruck von strategischen Zielen.
9. **Projektarbeit** ist das Instrumentarium zur Strategieumsetzung.
10. Eine Strategie kann ihre Kraft nur dann entfalten, wenn die **Mitarbeitenden** des Unternehmens diese auch kennen.

**DAS STRATEGIE-ENTWICKLUNGSMODELL**

Ein Strategiemodell ermöglicht die kohärente und strukturierte Arbeit in der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Das Weishaupt Strategie Modell<sup>©</sup> ist in drei Teile gegliedert.

1. Die Ausrichtung: Der Sinn
2. Strategie: Der Weg
3. Umsetzung: Das Tun

**DIE AUSRICHTUNG: DER SINN**

Der erste wichtige Schritt in der Strategieentwicklung wird unterteilt in vier Konzepte, die zusammen die Aufgabe haben, die Grundfesten des Unternehmens zu klären: Purpose, Mission, Vision, Werte

Der **Purpose** (Zweck) beschreibt den grundlegenden Sinn und Zweck eines Unternehmens. Er beantwortet die Frage, warum das Unternehmen besteht. Der Purpose ist langfristig und bleibt gerade in Familienunternehmen in Zeiten des tiefgreifenden Wandels unverändert.

Die **Mission** (Beitrag) definiert den konkreten Beitrag, den das Unternehmen heute und in Zukunft leisten möchte, um seinen Purpose zu erfüllen. Die Mission ist spezifischer und etwas operativer als der Purpose und gibt eine klare Orientierung zum Beitrag, den das Unternehmen Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten, der Gesellschaft und den Gesellschaftern bietet.

Die **Vision** (Zukunftsbild) beschreibt das langfristige Zielbild des Unternehmens. Sie stellt dar, wo das Unternehmen in der Zukunft stehen möchte und wofür es bekannt sein möchte. Die Vision ist inspirierend, motivierend, unter grossem Einsatz realistisch erreichbar und dient als Leitstern für die strategische Planung. In Generationen übergreifend ausgerichteten Familienunternehmen kann das Zukunftsbild nicht nur in einem klassischen fünf bis zehn Jahreshorizonten angedacht werden, sondern auch über einen Zeitraum, der 15 Jahre und mehr übersteigt.

Die **Werte** (Selbstverständlichkeiten) sind die grundlegenden Prinzipien und Überzeugungen, die das Verhalten und die Entscheidungen im Unternehmen leiten. Tief verwurzelt prägen sie durch das selbstverständliche, Werte-konforme Verhalten die Unternehmenskultur und beeinflussen, wie Mitarbeiter untereinander und mit externen Stakeholdern umgehen.

**DIE STRATEGIE: DER WEG**

Wenn Strategie die kontinuierliche Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ist, dann sind in der Strategie Analysen zu den Tendenzen und Megatrends, zum Wettbewerb, den kaufentscheidenden Kriterien, den Stärken und Schwächen des Unternehmens notwendig. Sie schaffen ein Verständnis dafür, welche **Kernkompetenzen als Motor für die**



#### DER AUTOR

Markus Weishaupt, Prof.(FH) Dott. ist Beratungsexperte für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Inhaber von Weishaupt Consulting [www.weishauptconsulting.com](http://www.weishauptconsulting.com), Buchautor u.a. «Erfolgreich trotz Familie» und «Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen», Keynote Speaker, Gastprofessor an der FH Kufstein-University of Applied Sciences und Seminarleiter u.a. bei weka.

[weishauptconsulting.com](http://weishauptconsulting.com)

Foto: Weishaupt Consulting

**kontinuierliche Schaffung der zukünftigen Wettbewerbsvorteile** notwendig ist. Technologie- und Innovationskompetenz, Kundennähe, Netzwerkkompetenz und die Unternehmer und Unternehmerinnen selbst sind als ein solcher Motor in erfolgreichen Familienunternehmen sehr typisch. Zudem gilt es, die Zukunft des eigenen **Geschäftsmodells** zu klären, denn es definiert, wie das Unternehmen in Zukunft seine Gewinne erwirtschaften wird. (Das Business Model Canvas von Strategyzer erweist sich hierbei als sehr hilfreich). Die Gestaltung der zukünftigen **Wertschöpfungskette**, und dabei einhergehende Entscheidungen zu *make or buy*, zu Integration oder Kooperation, zur Wertschöpfungstiefe und Wertschöpfungsbreite sind in der Strategiearbeit ebenso wichtig, wie die Erarbeitung einer stimmigen **Positionierung**. Was zählt, ist die wahrgenommene Positionierung in den Köpfen der Kunden und welchen Platz die Marke genau dort im Vergleich zum Wettbewerb einnimmt.

#### UMSETZUNG: DAS TUN

Ein Grossteil aller entwickelten Unternehmensstrategien scheitert in der Umsetzung, wegen mangelnder Changemanagement-Kompetenz, fehlerhafter Ressourcenalloka-

tion, ineffektiver Kommunikation oder an der Unklarheit von strategischen Zielen und Wegen dorthin. Es gibt zwei erprobte Hilfestellungen, um strategischen Absichtserklärungen auf ihren Weg in die Umsetzung zu verhelfen. Zum einen sind es **Kennzahlen, sogenannte KPI's (Key Performance Indicators)**, die strategische Ziele genauer identifizieren, egal ob sich diese auf Finanzebene, Markt und Kundenebene, auf Prozess- und Ablaufebene oder auf Mitarbeiter- und Know-how-Ebene befinden. Kennzahlen haben die wertvolle Eigenschaft, Konzepte, Ideen, Wege zu verdichten. **Kennzahlen sind Verdichtungshilfen, die Klarheit schaffen**, was das Unternehmen mit den strategischen Zielen erreichen will. Diese Kennzahlen sollten in ein übergreifendes **Unternehmens-Cockpit** fließen, das als strategisches Controlling- und Management-Tool die Führungstätigkeit vereinfacht.

Zum anderen gilt es, **Projektarbeit** im Unternehmen zu etablieren. Jegliches strategisches Themenfeld, welches in der Strategiearbeit identifiziert wurde und welches durch die Kennzahlenverdichtung konkretisiert wird, braucht einen Projektplan. Je einfacher dieser aussieht, desto wirksamer wird die Umsetzung sein. Letztlich braucht ein schlag-

kräftiger Projektplan nicht mehr als einen Projektleiter, ein Projektteam, Projektziele, Massnahmen mit Terminen und Verantwortlichen, Budgets an Zeit und Geld. Gerade an dieser scheinbar einfachen Methodik scheitert in den meisten Fällen die Strategieumsetzung.

**Kennzahlen und Projektarbeit sind die Toolbox-Kombination für die erfolgreiche Operationalisierung der Unternehmensstrategie.**

**Die Nachfolge in Familienunternehmen zu gestalten, ohne sich über die Strategie des Unternehmens zu unterhalten, ist zwar weit verbreitet, aber deshalb nicht richtig.** Richtig ist, dass Unternehmen sich mit der Zukunft ihres Überlebens auseinandersetzen müssen, gerade in einem so tiefgreifenden Veränderungsprozess, wie es die Nachfolge und Übergabe von Familienunternehmen ist. Zum einen, weil die grössten Konfliktpotentiale zwischen den Generationen in unterschiedlichen Vorstellungen der Zukunftsbilder beheimatet sind und zum anderen, weil es die ureigenste strategische Aufgabe von Unternehmen ist, folgende Frage immer wieder neu zu beantworten: **Wie können wir Wettbewerbsvorteile generieren, die für unseren Kunden nützlich, relevant und wertvoll sind?**