

Arnold Weissman

# Erfolgreich im Familienunternehmen

Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen



**HAUFE.**



## Exklusiv für Buchkäufer!

---

### Ihre Arbeitshilfen online

- Leseprobe „Unternehmensführung mit Werteorientierung – Zukunftsorientiert Führen mit dem ‚Sinnergie‘-Konzept“
- Checklisten
- Übersichten
- Excel-Tools

### Ihr eBook zum Download:

- Ihr kostenloses eBook zum herunterladen

### Und so geht's

- unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen

---

**Buchcode:**

HWM-R8KS

**[www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)**





# **Erfolgreich im Familienunternehmen**

Arnold Weissman



# **Erfolgreich im Familienunternehmen**

Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen

Prof. Dr. Arnold Weissman

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04724-8

Bestell-Nr. 00040-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-04725-5

Bestell-Nr. 00040-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-04726-2

Bestell-Nr. 00040-0150

Arnold Weissman

### **Erfolgreich im Familienunternehmen**

1. Auflage

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

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

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt am Inn

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

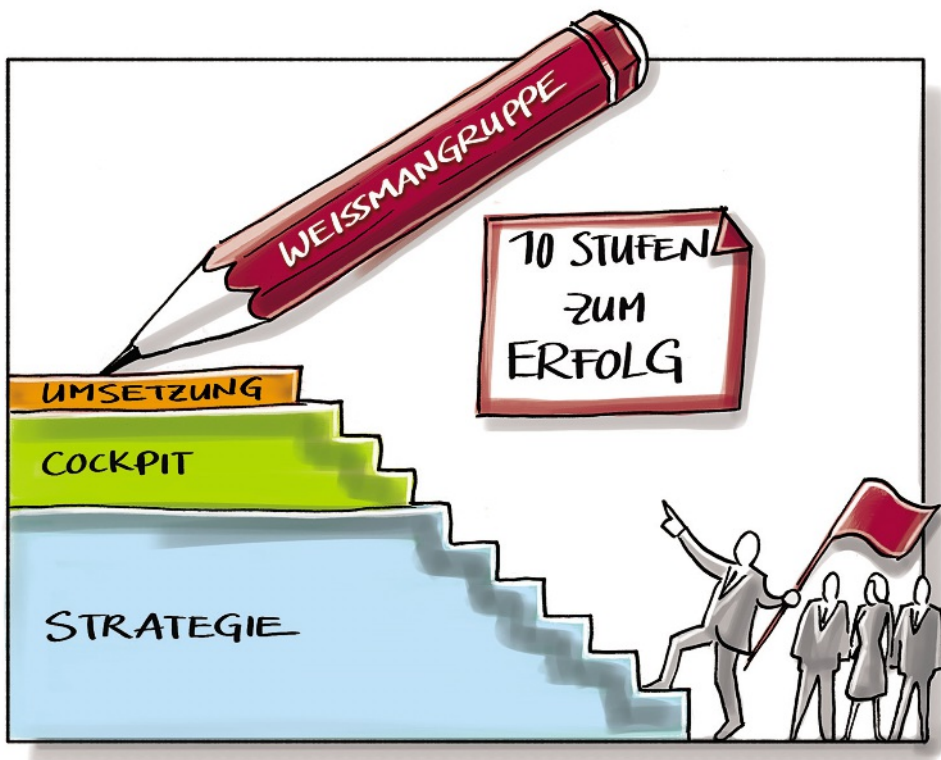
Druck: fgb freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Illustrationen: [www.die-zeichner.de](http://www.die-zeichner.de)

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Erfolgreich im Familienunternehmen

Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen







---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Einführung – vom Wollen zum Können</b>	<b>31</b>
<b>1 Universalprinzipien des Erfolgs</b>	<b>35</b>
1.1 Die sieben Grundlagen	36
1.1.1 Schlag nach bei Darwin	36
1.1.2 Kybernetik – Schwungrad oder Teufelskreis?	38
1.1.3 Das Prinzip des Minimumfaktors	39
1.1.4 Keine Wirkung ohne Ursache	40
1.1.5 Loslassen lernen	41
1.1.6 EKKAN – einfach, konzentriert, konsequent, ausdauernd, nützlich	41
1.1.7 Be different or die	42
1.2 Cash is King	43
1.3 Wachstum ohne Rendite ist tödlich	44
1.4 Das Prinzip der Anziehung	46
1.4.1 Nutzen bieten, Nutzen ernten	49
1.4.2 Wer die Regeln bricht, gewinnt	51
<b>2 Dem Unternehmen Sinn geben</b>	<b>55</b>
2.1 Das Leitbild – Orientierung für das Unternehmen	57
2.1.1 Mission und Vision: Energie fürs Unternehmen	59
2.1.2 Werte schaffen Wert	62
2.2 Wirksame Führung	64
2.2.1 Manager und Leader sein	65
2.2.2 Sich selbst führen	66
2.2.3 Auf die Life-Balance achten	67
2.3 Führungsaufgabe Kommunikation	69
2.3.1 Feedbackkultur etablieren	72
2.3.2 Externe Kommunikation	73
2.3.3 Kommunikation im Veränderungsprozess	76
<b>3 Umfeldanalyse: Pantha rhei – alles fließt</b>	<b>85</b>
3.1 Marktsegmente und ihre Attraktivität	88
3.2 Trends setzen statt Trends folgen	90

3.2.1	Trendtypen	92
3.2.2	Trends erkennen mit der S-T-E-P-Analyse	96
3.2.3	Mehr Sicherheit mit Szenarien	100
3.3	Den Kunden kennenlernen	102
3.3.1	Den Kundenwert bestimmen	102
3.3.2	Kundenanalyse und Kundenportfolio	104
3.3.3	Nur zufriedene Kunden sind gute Kunden	107
3.4	Wettbewerb im Auge behalten	107
3.4.1	Das Differenz-Eignungs-Profil	109
3.4.2	Competitive Intelligence – machen Sie sich schlau	110
<b>4</b>	<b>Eigsituationsanalyse – Fitnesscheck für das Unternehmen</b>	<b>117</b>
4.1	Unternehmensanalyse mit der SWOT-Matrix	117
4.2	Wertorientierte Unternehmensführung	120
4.2.1	Berechnung des Unternehmenswerts	127
4.2.2	Erfolg erkennen mit der Werttreiber-Matrix	130
4.3	Die Bedeutung des Risikomanagements	133
4.3.1	Instrumente des Risikomanagements	135
4.3.2	Der Risikomanagementprozess	137
4.3.3	Der kleine Risikocheck	139
4.4	Kluge Unternehmensfinanzierung	140
4.4.1	Kapitalmarkt kein Tabu	141
4.4.2	Kein Geld ohne Rating	143
4.4.3	Bessere Chancen durch Finanzkommunikation	147
<b>5</b>	<b>Mit dem richtigen Geschäftsmodell die Zukunft gestalten</b>	<b>153</b>
5.1	Das Geschäftsmodell im strategischen Management	155
5.2	Benchbreak statt Benchmark	158
5.2.1	Benchbreak durch Veränderung des Geschäftsmodells	160
5.2.2	Beispiele für Regelbrüche in Familienunternehmen	163
5.2.3	Das eigene Geschäftsmodell überarbeiten	167
5.3	Geschäftsmodelle und Internationalisierung	169
<b>6</b>	<b>Strategie – Herzstück des Unternehmenserfolgs</b>	<b>175</b>
6.1	Kernkompetenzen, Seele des Unternehmens	176
6.2	Das richtige Geschäftsfeld finden	181
6.3	Der Zwang zur Differenzierung	183
6.3.1	Produktbezogene Ebene	184
6.3.2	Produktbegleitende Ebene	185
6.3.3	Emotionale Ebene	186
6.4	Profitabel arbeiten mit der richtigen Positionierung	189

6.4.1	Die Discount-Strategie	191
6.4.2	Die More-for-Less-Strategie	191
6.4.3	Die Premium-Strategie	192
6.5	Strategische Gestaltung der Wertschöpfungskette	194
6.6	Strategische Optionen und Ziele	196
6.7	Checkliste für Ihr strategisches Konzept	198
<b>7</b>	<b>Cockpitaufbau I: Von der Strategie zur Umsetzung</b>	<b>205</b>
7.1	Was Ihnen das Unternehmenscockpit nützt	207
7.1.1	Cockpit-Aufbau in fünf Schritten	212
7.1.2	Das Cockpit in der Unternehmenssteuerung	214
7.2	Schlüsselemente – Basis des Unternehmenscockpits	217
7.2.1	Die richtigen Schlüsselemente identifizieren	218
7.2.2	Die vier Perspektiven entwickeln	219
7.3	Kausalnetz – keine Wirkung ohne Ursache	220
7.3.1	Aufbau des Kausalnetzes	222
7.3.2	Beispiel eines Kausalnetzes	223
7.3.3	Bessere Entscheidungen mit dem Kausalnetz	226
<b>8</b>	<b>Cockpitaufbau II: Mit den richtigen Zahlen steuern</b>	<b>231</b>
8.1	Kennzahlen für die Perspektive Markt/Kunde	233
8.1.1	Zufriedene statt begeisterte Kunden	233
8.1.2	Wertorientiertes Kundenportfolio aufbauen	235
8.1.3	Umsatzplanung konkret mit Kennzahlen	236
8.2	Kennzahlen für die Perspektive Prozesse	238
8.2.1	Wenn Zeit zählt	240
8.2.2	Prozesskosten im Fokus	240
8.2.3	Maßstab Qualität	241
8.2.4	Individuelle Wünsche erfüllen	242
8.3	Kennzahlen für die Perspektive Mitarbeiter/Führen/Lernen	243
8.3.1	Leistungsfähigkeit – Kompetenz Ihrer Mitarbeiter	244
8.3.2	Leistungsbereitschaft – Motivation Ihrer Mitarbeiter	247
8.3.3	Leistungsbedingungen – Voraussetzung zur Leistungserfüllung	248
8.3.4	Führung spielt die entscheidende Rolle	249
8.4	Kennzahlen für die Perspektive Finanzen/Risiko	250
8.4.1	Spitzenkennzahl für den Bereich Rendite	251
8.4.2	Wachstum muss Rendite erzielen	251
8.4.3	Risiko spiegelt Kapitalmarktfähigkeit	251
8.4.4	Unternehmenswert zeigt Bonität	253
8.5	„10+4+1“ – Kennzahlen des Unternehmens	253
8.6	Unumgänglich: Verantwortlichkeiten festlegen	255

<b>9</b>	<b>Operationalisierung des Cockpits</b>	<b>263</b>
9.1	Den Ist-Zustand erfassen	264
9.2	Definition der Zielwerte – vom Ist zum Soll	267
	9.2.1 Maßnahmen ableiten	270
	9.2.2 Portfolio-Steuerungsmodell	272
9.3	Implementierung durch Software	273
	9.3.1 Einfach, aber mit Nachteilen: Kennzahlenliste	273
	9.3.2 Aufwendig, aber praktisch zum Einstieg: Insellösung	273
	9.3.3 Elegant: Integrierte Systeme	274
9.4	Arbeiten mit dem Cockpit	277
	9.4.1 Szenariendarbeit	278
	9.4.2 Cockpitnachbearbeitung	279
	9.4.3 Krisenprävention mit dem Cockpit	283
<b>10</b>	<b>Nachhaltige Strategieumsetzung</b>	<b>289</b>
10.1	Ohne Mitarbeiter geht nichts	292
	10.1.1 Schlüsselpersonen gewinnen	293
	10.1.2 Umgang mit Emotionen	293
	10.1.3 Ziele individuell klären	298
	10.1.4 Kompetenzen anpassen	299
	10.1.5 Fitnesscheck für Führungskräfte	302
10.2	Die Organisation muss sich ändern	303
	10.2.1 Anreizsysteme anpassen	305
	10.2.2 Führungsstruktur nicht vergessen	307
10.3	Kommunikation zeigt Wertschätzung	307
	<b>Schlusswort – die DNA erfolgreicher Familienunternehmen</b>	<b>313</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>317</b>
	<b>Danksagung</b>	<b>323</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>325</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>327</b>

---

# Vorwort

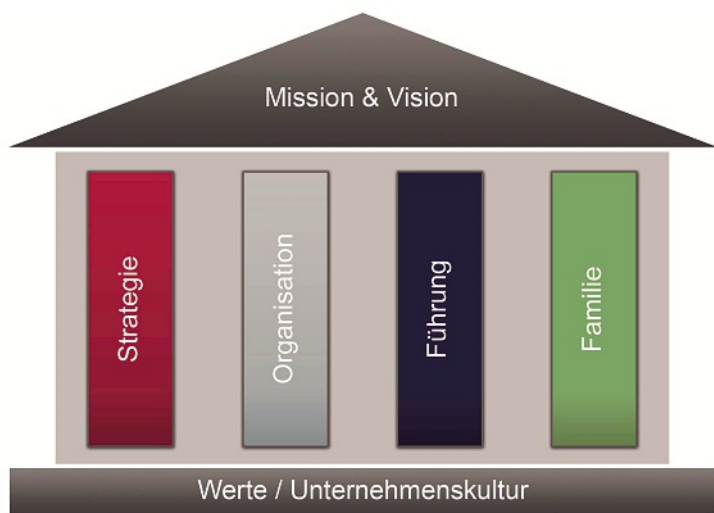
## Das Haus der Strategie bauen

*„Ihr nehmt mein Haus, wenn ihr die Stütze nehmt,  
Worauf mein Haus beruht; ihr nehmt mein Leben,  
Wenn ihr die Mittel nehmt, wodurch ich lebe.“*

*aus „Der Kaufmann von Venedig“, William Shakespeare*

Dieses Zitat aus dem „Kaufmann von Venedig“ fällt mir ein, wenn ich darüber nachdenke, was die erfolgreiche Strategie von Familienunternehmen ausmacht. Das Haus muss solide gebaut sein, darf seines Fundaments nicht beraubt werden und muss ein stabiles Dach haben. Der Eigentümer muss stets ausreichende Mittel haben, um das Haus so instand zu halten, dass es an kommende Generationen weitergegeben werden kann — ganz so wie bei einem Familienunternehmen.

---



---

Abb. 1: Das Haus zur strategischen Entwicklung von Familienunternehmen

In unserem strategischen Haus der Familienunternehmen haben wir diesen Überlegungen eine Struktur gegeben, die wir in „Erfolgreich im Familienunternehmen – Strategie und praktische Umsetzung in 10 Stufen“ präzisieren und konkretisieren. Es kann Ihnen sozusagen als Bauanleitung dienen. Mit diesem strategischen Haus setzen wir den Maßstab, nach dem Familienunternehmen erfolgreich geführt werden können. Die Basis eines erfolgreichen Unternehmens ist immer seine werbebasierte Führung. Strategie, Organisation, Führung und die Unternehmerfamilie sorgen dafür, dass das Dach, bestehend aus dem Leitbild mit Mission und Vision, auf einem tragfähigen Unterbau ruht. Heute ist es wichtiger denn je, dafür zu sorgen, dass das ganze Haus stets gut in Schuss ist.

Früher interessierte es niemand, wenn in China ein Sack Reis umfiel, heute könnte das eine internationale Wirtschaftskrise auslösen. Krisen und Katastrophen sind an der Tagesordnung und wirken sich global aus. Viele Unternehmen vernachlässigen angesichts wachsender Unsicherheit und stetigen Wandels die langfristig orientierte Strategiearbeit – der falsche Weg. Gerade wenn Märkte unsicher und volatil sind, sollte für den Unternehmer die Auseinandersetzung mit seinem Unternehmen an erster Stelle stehen. Er muss sein Haus bestellen, damit sein Unternehmen optimal für die Zukunft aufgestellt ist. Dazu gehören zwei Aufgaben: die Überprüfung des Unternehmensleitbilds und die strategische Entwicklung des Unternehmens und seiner Strukturen. Bei beiden Aufgaben handelt es sich um anspruchsvolle Unterfangen, die sich aber langfristig auszahlen. Unternehmen, die der Veränderung nur hinterherlaufen, werden keinen nachhaltigen Erfolg haben. Unternehmen mit einer zukunftsweisenden Strategie schon, denn sie setzen die Maßstäbe.

### **Das Mehr-Generationenhaus**

Fürst Carl Philipp zu Salm-Salm sagte bei einem Treffen der Burgen- und Schlossbesitzer, historische Gebäude müssten im Familienbesitz bleiben, um ihr Fortbestehen über Generationen hinaus zu sichern. In seiner Eröffnungsrede betonte er: „Es ist das Schicksal jedes Schlossbesitzers, dass Sanierungen nie aufhören.“

Wenn Sie ein Familienunternehmen über Generationen hinweg erhalten möchten, stehen Sie vor einer ähnlichen Herausforderung. Nur durch laufende und aufeinander abgestimmte Investitionen in das familieneigene Unternehmenshaus können Risiken und Gefahren abgewendet werden, die den Einsturz des gesamten Gebäudes verursachen könnten. Die kontinuierliche, von der Familie gemeinsam koordinierte Prüfung von Gebäudesubstanz und Statik ist Voraussetzung für jede zielgerichtete Erhaltungs- und Erneuerungsmaßnahme. Das Minimalziel ist hier, das Mehr-Generationenhaus so in Schuss zu halten, dass es jederzeit verkauft werden

kann. Das Maximalziel ist es aber, die Attraktivität des Hauses so zu steigern, dass es als Zuhause und Lebensmittelpunkt auch für die nächste und die übernächste Generation interessant ist.

*„Wir wollen das geerbte Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung stärken und in die nächste Generation weitergeben.“*

*Dr. Jürgen Heraeus, Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH*

## **Werte: Das Fundament langlebiger Familienunternehmen**

Die Werte eines Unternehmens geben ihm Sinn und bilden die Basis für Identität und Stolz. Sie sind die Grundlage starker Marken. Mitarbeiter und Kunden können sich nicht mit Unternehmen identifizieren, die keine Werte und keinen Sinn haben.

Das Wort Werte kommt von dem lateinischen Wort „valere“, was so viel heißt wie „stark sein“, „kräftig sein“. Werte machen also stark. Doch alle Werte wie Kundenzufriedenheit, Teamwork, Spitzenleistung, Leidenschaft, Integrität, Innovation, Nachhaltigkeit und Spaß entfalten ihre positive Wirkung nur dann, wenn sie mit der Strategie übereinstimmen, sich in der Organisation widerspiegeln, von der Führung (vor)gelebt und eingefordert und von der Unternehmerfamilie getragen werden.

Familienunternehmen als solche werden heute bereits als Marke wahrgenommen — eine Marke, an die explizite Markenerwartungen gerichtet sind. Eine 2011 vom Wittener Institut für Familienunternehmen durchgeführte Studie zeigt, dass soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Innovationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit die zentralen, positiven Werte sind, die Familienunternehmen zugeschrieben werden. Den Gegenpol bilden Begriffe wie Stagnation und Ausbeutung, die sich durch unmoralisches Verhalten, eine Hire-and-Fire-Mentalität, schlechte Produktqualität und Raubbau an der Natur äußern. Diese negativen Werte werden eher mit anonymen Publikumsgesellschaften verbunden. Familienunternehmen erhalten hier einen Vertrauensvorschuss, den Sie sich jedoch ständig neu verdienen müssen. Wenn sich die positiven Markenerwartungen nicht mit den gelebten Werten des Familienunternehmens decken, leiden zuerst Image und Reputation des Unternehmens. Wie schnell dadurch die Substanz des gesamten Unternehmens ins Bodenlose abstürzen kann, hat die Insolvenz der Drogeriemarktkette Schlecker eindrucksvoll vorgeführt.



## Vorwort

Familienunternehmen führen häufig den Familiennamen im Unternehmensnamen und die Mitglieder der Familie sind deshalb in äußerstem Maße selbst von Reputationsschäden betroffen. Klaus Hipp, der 2010 in der Kategorie Industrie mit dem renommierten Wirtschaftspreis „Entrepreneur des Jahres“ ausgezeichnet wurde, weiß das und führt sein Unternehmen entsprechend. „Seit über 50 Jahren widmen wir uns aus Überzeugung und mit größter Sorgfalt dem organisch-biologischen Landbau. Aus Verantwortung für die natürliche und gesunde Entwicklung Ihres Babys ist dies für mich eine Aufgabe fürs Leben. Dafür stehe ich mit meinem Namen“, sagt er in einem TV-Spot.

Das mit der „Marke“ Familienunternehmen assoziierte Wertversprechen wirklich zu leben oder sogar noch zu festigen, bietet insbesondere in Zeiten, in denen das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern in große Publikumsgesellschaften massiv gestört ist, eine große Chance: Familienunternehmen können sich dadurch vom Wettbewerb abheben und ihre Überlebensfähigkeit dauerhaft erhöhen. Das Wertefundament und die dazu gehörige Unternehmenskultur werden durch die Gründerpersönlichkeit gelegt. Über Geschichten, Rituale und Verhaltensregeln wird dieses Wertegerüst von Generation zu Generation weitergegeben und fortlaufend weiterentwickelt. Der höchste Wert in langlebigen, Generationen überdauernden Familienunternehmen, und somit deren oberstes Kriterium für Erfolg, ist das Überleben des Unternehmens. Unternehmer wissen das.

*„Wir verstehen uns als Treuhänder zwischen zwei Generationen.“*

*Geschäftsführung der Pfeiffen & Langen Gruppe*

*„Ich bin nicht angetreten, um mit dem Unternehmen Monopoly zu spielen.“*

*Stefan Dräger, Vorstandsvorsitzender Drägerwerk AG & Co. KGaA*

*„Mein Vater hat mir das Vermögen übergeben, um es zu pflegen, zu entwickeln, noch größer, stabiler, schöner und ertragreicher zu machen und es weiterzugeben. Es ist nicht zu meinem Vergnügen da.“*

*Ferdinand Erbgraf zu Castell-Castell, Mitinhaber Castell Unternehmensgruppe*

### **Werte sichern Zukunft**

Der Erhalt und die Weiterentwicklung des tragenden Wertefundaments in diesem generationenübergreifenden Sinne verlangt von den handelnden Personen Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Werte steigern die Überlebensfähigkeit des Unternehmens?
- Wie vermitteln wir diese Werte an die nächste Generation?
- Welche positiven Auswirkungen hat Langlebigkeit auf das Unternehmen?

Langlebige Familienunternehmen basieren auf Werten, die den Zusammenhalt der Familie stärken, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erhöhen und die Weitergabe des Hauses mit einem soliden Fundament an die nächste Generation ermöglichen. Ein Wertegerüst, das auf Respekt, Loyalität, Ehrlichkeit und Reputation basiert und von Generation zu Generation weitergegeben wird, stärkt den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und macht sie resistenter gegen Neid, Eifersucht und Missgunst, die jedes noch so gesunde Unternehmen zu Fall bringen können. Wie Dr. Peter Zinkann, geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie. KG sagt:

„Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, nämlich die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für ein Unternehmen geben kann, eine Familie in Unfrieden dagegen das Schlimmste.“

Langlebige Familienunternehmen verbinden unternehmerisches Feuer mit Tradition. Werte, die die Balance zwischen Bewahren und Erneuerung aufrechterhalten und dadurch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erhöhen, sind Unternehmertum, Exzellenz, Leistung, Weitsicht und Profitabilität. Gewinne zu erwirtschaften ist die „conditio sine qua non“ — eine unerlässliche Bedingung — für Familienunternehmen und insofern eigentlich kein Wert an sich, sondern die Voraussetzung für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens und damit der Bewahrung der unternehmerischen Familientradition. Anders ausgedrückt:

*„Ein Unternehmen, das nachhaltig Erfolg haben und seinen Wert steigern will, muss in zukunftsstarke Ideen investieren. Freie Mittel gehen stets in innovative Technik und neue Märkte.“*

*H. Baumann und M. Peters, geschäftsführende Gesellschafter, J. Eberspächer GmbH & Co. KG*

Soziale Verantwortung, persönliche Verantwortlichkeit, Transparenz und Treuhandenschaft sind Werte, die im Zusammenleben der Familie, in der Erziehung und Bildung des Nachwuchses sowie in den Bindungen und Beziehung der Familienmitglieder untereinander leben. Dazu ist es notwendig, dass die Familie im generationsübergreifenden Dialog bleibt. In der über 100 Personen umfassenden Familie Henkel findet ein solcher Dialog auf mehreren Ebenen statt: im Gesellschafterausschuss, in der Familienbesprechung und bei weiteren familiären Treffen wie dem „Informationskreis“ oder dem „Löwen-Club“.

*„Man muss auch etwas für das Herz der Familie tun. Dass man zusammenwächst. Denn ohne den emotionalen Zusammenhalt geht es nicht. Nicht Geld verbindet – das trennt eher. Es ist die gewachsene Freundschaft, die uns zusammenhält.“*

*Albrecht Woeste, Aufsichtsratsvorsitzender und Vorsitzender des  
Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA von 1990 bis 2009*

Worthülsen und Allgemeinplätze klingen gut und werden meist schnell akzeptiert, weil ihnen die Verbindlichkeit für das eigene Führungshandeln fehlt. Ihre Auswirkungen auf strategische und organisatorische Entscheidungen sind nicht eindeutig und können nicht verbindlich eingefordert werden. Unverbindlichkeit schadet dem Unternehmen, weil sie weder Führungskräften noch Mitarbeitern Sinn und Orientierung bietet. Der Wertekodex der Familie Merck zum Beispiel gibt klar vor, dass ihr Unternehmen dem Wohle der Menschheit dienen soll. Für die unternehmerische Praxis und die strategische Unternehmensführung bedeutet das konkret, dass Geschäfte mit und Beteiligungen an Unternehmen verbindlich ausgeschlossen sind, wenn deren Geschäftszweck dem Kodex von Merck entgegensteht. Das trifft zum Beispiel auf die Rüstungsindustrie zu.

Im Unternehmen finden sich die Werte in der Unternehmenskultur wieder. Sie ist die Summe der gelebten Selbstverständlichkeiten und „das, was normal ist“. Mitarbeiter, aber vor allem Führungskräfte, die die Werte des Unternehmens und der Eigentümerfamilie nicht leben beziehungsweise anderen Werten folgen, sind eine Belastung für das Unternehmen. Das kann durch keine noch so hohe Fachkompetenz kompensiert werden. Für Mitarbeiter wird man eventuell eine Lösung finden. Von Führungskräften, die die Werte im Unternehmen nicht mittragen können, muss man sich trennen.

## **Leitbild: Ein Dach für den Erfolg**

Zu einem Unternehmensleitbild gehören Mission, Vision und Werte. Die Werte legen das Fundament des Unternehmenshauses. Vision und Mission bilden das Dach, das die Unternehmenssubstanz vor Wind und Wetter schützt. Nur wenn Mission und Vision ineinandergreifen, sind sie tragfähig und belastbar wie die beiden Seiten eines Giebeldachs und brechen nicht ein, wenn einmal zwei Meter Schnee fallen.

Die Mission der WeissmanGruppe ist es „Familienunternehmen in ihrer Zukunftsfähigkeit sowie in ihrer Unternehmensentwicklung zu stärken und sie somit exzellent auszurichten“. Unsere Vision lautet, „der qualitativ führende Experte im

Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung für Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Italien zu sein“. Unsere Werte sind Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit.

*„Wir Gesellschafter haben eine Vision, die uns antreibt: der Menschheit durch Erforschung von Krankheiten und Entwicklung neuer Arzneimittel und Therapien zu dienen.“*

*Christian Boehringer, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der  
C.H. Boehringer und Sohn AG & Co. KG*

Was für eine wunderbare Vorstellung! Wer könnte sich ihrer Faszination entziehen? Es ist die Aufgabe einer unternehmerischen Vision, das Bild einer attraktiven Zukunft zu schaffen; die Aufgabe einer Mission ist es, auszudrücken, welchen Beitrag ein Unternehmen für die Gesellschaft, für die Menschen leistet. Die Mission jedes Unternehmens sollte die Schaffung zufriedener Kunden sein. Kunden möchten eine qualitativ gute Ware, zu einem angemessenen Preis, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort haben. Genau darauf, diesen Wunsch zu erfüllen, sollte die ganze Organisation ausgerichtet sein. Wenn sie darüber nachdenken, bedenken Sie, dass niemand ein Produkt oder eine Leistung kauft, sondern immer den Nutzen daraus. Niemand kauft ein Arzneimittel, weil es ein so tolles Produkt ist, die Tablette eine ansprechende Farbe hat. Er kauft es, weil er sich Heilung verspricht.

Ex-Bundeskanzler Helmut Schmidt hat einmal gesagt, wer Visionen habe, brauche einen Arzt. Er sah in einer Vision wohl eher eine Wahnvorstellung oder ein Zerrbild der Wirklichkeit. Doch nur wenn wir eine Vision vor Augen haben, ein Ziel, das unserem Tun einen Sinn gibt, strengen wir uns an und können Großes erreichen. Die Trainingslehre für Spitzensportler macht sich die Vorstellungskraft der Athleten zunutze, um deren Leistungsfähigkeit zu steigern. Warum sollten Unternehmer nicht dasselbe tun? Ihre Vision sollte ein klares Ziel formulieren, zeigen, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte. Eine Vision ist ein Entwurf im Kopf. Was man sich nicht vorstellen kann, kann man nicht erreichen. Ein Bildhauer, der aus einem Steinblock einen Löwen erschaffen möchte, muss ein klares Bild im Kopf haben, sonst kann er seine Absicht nicht umsetzen. Visionen ermöglichen es Unternehmen, zu Schöpfern ihrer Zukunft zu werden. Mit einer Vision reagieren sie nicht, sondern agieren. Es lohnt sich, eine einfache, klare und herausfordernde Zielvorstellung für alle zu schaffen, eine Vision der Zukunft, die die Mitarbeiter mit Stolz erfüllt, die Antriebsmoment ist, um in diesem Unternehmen die Erfüllung der beruflichen Wünsche zu suchen. Viele unserer psychischen Krankheitsbilder wie Burn-Out rühren aus der Sinnlosigkeit und Erfolglosigkeit, aus dem fehlenden Sinn der Arbeit.

Die Stimmigkeit der Vision mit dem gelebten Wertefundament, in dessen Zentrum die Überlebensfähigkeit des Unternehmens steht, verdeutlicht die Festschrift der Benteler International AG zum 125-jährigen Jubiläum:

„Nur ein Unternehmen, das ständig vorwärts strebt, Neuerungen nicht abwartet, sondern die Initiative ergreift und Visionen Raum gibt, meistert alle kommenden Herausforderungen mit Erfolg.“

## **Die vier tragenden Säulen des Unternehmenshauses**

Kein Haus kann nur aus Fundament und Dach bestehen. Dazwischen muss sich ein Gerüst befinden, von dem das Dach sicher getragen wird. In unserem Unternehmenshaus sind das vier Säulen: Strategie, Organisation, Mitarbeiter/Führung und die Unternehmerfamilie. Wie sicher diese Säulen auf dem Fundament stehen, hängt von den Werten ab und vor allem davon, wie sie von den Bewohnern des Hauses gelebt werden.

### **Strategie — langfristige Unternehmensentwicklung**

Die Betrachtung des Unternehmens als reine „Gewinnerzielungsmaschine“, die Shareholder über den Zuwachs finanzieller Ressourcen befriedigt, tritt bei Familienunternehmen hinter ein anderes Motiv zurück. In den Vordergrund rücken hier Erhalt und Wachstum des Unternehmens, in das ein Großteil des Gewinns fließt. Gewissermaßen „bauen“ die Unternehmerfamilien über Generationen am Unternehmen und erfreuen sich an dessen Gedeihen. Die übliche Betrachtung wird so umgekehrt. Es gilt also: Wir benötigen Gewinn, um das Unternehmen zu erhalten — und nicht: Wir benötigen das Unternehmen, um Gewinn zu erwirtschaften.

Folgt die Unternehmensstrategie dem Wertefundament und dem Leitbild, unterliegen alle strategischen Überlegungen dem Ziel, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Die Strategie muss deshalb für die nächsten fünf bis sieben Jahre einen verbindlichen Korridor aufzeigen, in dem Rendite, Wachstum, Risiko und Liquidität des Unternehmens ausbalanciert sind. Diesem langfristigen Grundverständnis der Unternehmensentwicklung steht entgegen, dass in der unternehmerischen Praxis nie genau das Ergebnis herauskommt, das geplant wurde. Dafür gibt es, nicht nur in generationenübergreifenden Zeiträumen, sondern bereits kurz- und mittelfristig, zu viele Unwägbarkeiten. Wie muss also Strategiewerkarbeit aussehen, die keine scheinengenauen Zahlenfriedhöfe und ungelesene Prosa produziert, sondern einen messbaren Beitrag zur Steigerung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens leistet?

Strategiearbeit muss konkrete Schritte und Etappen auf dem Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen liefern. Wettbewerbsvorteile sind die Ursache für erfolgreiche Differenzierung von der Konkurrenz im Markt. Austauschbare Produkte und Leistungen zerstören das Gleichgewicht zwischen Rendite, Wachstum, Risiko und Liquidität und gefährden so die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Die existenzielle Bedeutung dieses Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsvorteilen, Differenzierung und Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens verdeutlicht folgendes Zitat:

*„Eine Privatbank, die das gleiche Geschäft betreibt wie eine Großbank oder eine Sparkasse, hat im Grunde keine Daseinsberechtigung.“*

*Friedrich von Metzler, persönlich haftender Gesellschafter,  
B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA*

Weil sich Produkt- und Marktumfeld branchenübergreifend immer schneller ändern, schaffen einmal etablierte Wettbewerbsvorteile keine dauerhafte, geschweige denn generationenübergreifend wirksame Differenzierung vom Wettbewerb. Eine praktisch und langfristig wirksame Strategie geht tiefer und setzt an den Kernkompetenzen des Unternehmens, auf denen die Wettbewerbsvorteile basieren, an. Ein wesentliches Merkmal dieser Kernkompetenzen ist deren Dauerhaftigkeit. Entsprechend sollten die Kernkompetenzen nicht verkauft werden. Die am Überleben des Familienunternehmens ausgerichtete Strategiearbeit ist immer eine Investition in die Entwicklung dieser Kernkompetenzen. Damit sie im Markt zu den erwünschten Wettbewerbsvorteilen führen, muss das Geschäftsmodell des Familienunternehmens entsprechend angepasst werden. Erfolgreiche, am Überleben des Unternehmens ausgerichtete Strategiearbeit verbindet seine Kernkompetenzen mit dem Geschäftsmodell und leitet daraus Wettbewerbsvorteile ab, die eine klare Differenzierung gegenüber dem Angebot des Wettbewerbs ermöglichen, und zwar nicht nur heute, sondern auch morgen und übermorgen. Wenn dies gelingt, ist die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens — die Balance aus Wachstum, Rendite, Risiko und Liquidität — gesichert.

Aus einem Werteverständnis, das auf unternehmerischer Unabhängigkeit und familiärer Kontinuität basiert, ergeben sich unter dem strategischen Blickwinkel spezielle Anforderungen an die Faktoren Rendite, Wachstum, Risiko und Liquidität. Wenn das Unternehmen Vorrang vor der Familie hat, dann bedeutet dies für die Gesellschafter, sich bei der Gewinnausschüttung zurückzuhalten, um dadurch die Liquiditäts- und Eigenkapitalversorgung des Unternehmens sicherzustellen. Dr. Reinhard Freudenberg, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg GmbH & Co. KG hat das treffend zusammengefasst:

## Vorwort

„Wir wollen eine Familiengesellschaft bleiben, das haben wir in den Geschäftsgrundsätzen.“ Und weiter: „Wir wollen unsere Unabhängigkeit erhalten. Wir haben wenig Schulden, wir nehmen kein riesiges Geld auf, wir tätigen keine unerschwinglichen Firmenkäufe, wir gehen nicht an die Börse, wir nutzen keine spekulativen Finanzinstrumente.“

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Familienunternehmen meistens organisch wachsen. Welche substanziellen Risiken aggressive Wachstumsstrategien, die auf Unternehmensübernahmen basieren, mit sich bringen können, hat die Übernahme der börsennotierten Continental AG durch das Familienunternehmen Schaeffler gezeigt. Viele langlebige Familienunternehmen folgen daher als sogenannte Hidden Champions unter anderem der Wachstumsstrategie, sich aus innerer Kraft heraus über ihr Spezialwissen zu entwickeln. Folgendes Zitat veranschaulicht diesen strategischen Fokus:

*„Wir nehmen für uns in Anspruch, ein langfristig denkendes und handelndes Unternehmen zu sein. Wir wollen in Nischenmärkten eine marktführende Position besetzen und diese kontinuierlich ausbauen.“*

*Burkhard Schuchmann, Vorstandsvorsitzender der Vossloh AG von 1994 bis 2005*

Andere Unternehmen verfolgen weniger aus Wachstums- als aus Risikogesichtspunkten heraus eine Strategie der Diversifikation. Doch unabhängig von ihrem strategischen Fokus teilen Familienunternehmen den Anspruch, unternehmerisch eine Spitzenposition in ihrem Markt zu erreichen. Noch einmal Dr. Reinhard Freudenberg:

„Wir haben den Grundsatz aufgestellt, dass wir nur in Geschäften tätig sein wollen, in denen wir Marktführer sind oder eine sehr plausible Chance haben, das zu werden. Und dann kann man auch sehr unterschiedliche Geschäfte haben.“

### **Organisation – Rahmen zur Umsetzung der Strategie**

Die Struktur muss der Strategie folgen, sonst wedelt der Schwanz mit dem Hund. Teil jeder Strategieentwicklung ist daher zu prüfen, ob Strategie und Struktur zusammenpassen, ob die Organisation die Erfordernisse der Strategie abbildet. In gleichem Maße wie sich die Strategie den sich verändernden Marktverhältnissen anpassen muss, gilt das auch für die Organisation. Die Organisation ist das Vehikel, um die während des Prozesses der Strategieentwicklung identifizierten Wettbewerbsvorteile und die zugrunde liegenden Kernkompetenzen erfolgreich am Markt umzusetzen. Eine zentrale Herausforderung dabei ist es, die Differenzierung im

Markt mit einem möglichst hohen Grad an Standardisierung der Organisation nach innen zu erreichen — keep it strictly simple, wie die Amerikaner sagen. Das spiegelt sich sowohl in der Hierarchie des Unternehmens als auch in der Gestaltung seiner Arbeitsabläufe wider.

Die Schwerpunkte der Strategie mit den zugrunde liegenden Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen müssen in der Organisation abgebildet werden. Die Strategie legt fest, welche Kompetenzen Sie in drei, fünf und sieben Jahren brauchen. Die Organisation muss so angelegt sein, dass sie diese Kompetenzen abbilden kann. Wenn Sie sich vom Wettbewerb zum Beispiel durch eine starke Marke absetzen möchten, ist es zwingend, dass die Organisation auf dieses Ziel hin ausgerichtet ist. Das bedeutet, dass Sie in der Geschäftsführung einen Markenexperten brauchen. Die Organisationsform, die Sie letztlich für Ihr Unternehmen wählen, muss zum Unternehmen passen und ihm die Umsetzung seiner Strategie erlauben. Je komplexer und dynamischer der Markt ist, in dem Sie sich bewegen, je komplexer und neuartiger Ihre Produkte sind, desto weniger eignet sich eine hierarchische Organisation. Vernetzte und virtuelle Organisationen sind die Organisationen der Zukunft.

In den 1950er-Jahren gab es einen Verkäufermarkt. Es herrschte Mangel. Im Mittelpunkt der Strategie stand die Kostenführerschaft. Entsprechend waren die Organisationen auf das Produkt ausgerichtet. Arbeitsteilung und Arbeitshierarchie waren die gängigen Strukturen. Auch wenn sich die Ausrichtung der Strategie im Laufe der Jahrzehnte veränderte, blieb doch die Fokussierung der Organisation auf das Produkt bestehen. Heute haben wir es jedoch weitgehend mit gesättigten Märkten zu tun. Wir besitzen alles im Überfluss. In den Mittelpunkt strategischer Überlegungen rückt jetzt die individuelle Massenfertigung, das „Customizing“. Produkte sind weitgehend austauschbar. Den Unterschied machen Marken, Emotionen und Menschen, die individuelle Wünsche des Käufers befriedigen oder ihm Lösungen für seine Probleme bieten, die ihm andere nicht bieten können. Für die Organisation heißt das, sich von der Produktfokussierung zu lösen und sich auf den Kunden zu konzentrieren, sich dem Markt zu öffnen. Hierarchisch-patriarchalisch geführte Organisationen, in denen einer an der Spitze steht und den Mitarbeitern sagt, was sie wann wie zu tun haben, können die neuen Marktanforderungen nicht mehr erfüllen. Sie schöpfen die Potenziale ihrer Mitarbeiter, deren Wissen und Erfahrung nur zu einem Bruchteil aus.

Unternehmen müssen sich davon verabschieden, ein Produkt zu verkaufen. Sie müssen zentrale Probleme Ihrer Kunden sichtbar, also auf eine für Ihre Kunden wahrnehmbare Weise, besser lösen als andere. Um aber die Probleme der Kunden zu erkennen, müssen Unternehmen mit ihren Kunden und innerhalb des Unter-



nehmens, zum Beispiel zwischen den Abteilungen, kommunizieren. Mitarbeiter brauchen die nötigen Kompetenzen, um die Probleme der Kunden zu erkennen und sie dann auch besser als der Wettbewerb zu lösen. Und selbst wenn das gelingt, muss das Unternehmen noch am Markt sichtbar werden. Das geschieht durch Kommunikation nach innen und außen — und Kommunikation funktioniert nicht ohne Menschen. Dem muss sich die Organisation anpassen. Führungskräfte haben in modernen Organisationen die Aufgabe, dem Unternehmen einen Sinn zu geben, die Mitarbeiter dabei anzuleiten, sich zu entwickeln und herausfordernde Aufgaben selbstständig zu lösen. Der große Macher an der Spitze, der allen zeigt, wo es langgeht, reicht nicht mehr. Heute brauchen Mitarbeiter einen Plan, den sie verstehen und mitgestalten, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können.

### **Führung mit Werten**

Die Besetzung von Führungspositionen ist in Familienunternehmen eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidung überhaupt. Hier kann und darf es keine Kompromisse geben, denn der Fisch stinkt immer vom Kopf. Ein negativer Energieträger demotiviert, enttäuscht und kann letztlich den Unternehmenserfolg verhindern. Wissen kann man lernen, Können kann man erwerben, Einstellung hat man oder eben nicht. Egal ob die Führungskraft aus der Unternehmerfamilie kommt oder von außen: Egoistische Starmanager sind an der Spitze langlebiger Familienunternehmen fehl am Platz.

*„Für ein Unternehmen Verantwortung zu tragen, ist ein Lebensstil.“*

*Dr. Heinrich Weiss, Vorsitzender der Geschäftsführung, SMS Group*

Der Mensch ist heute der wichtigste Aktivposten in Unternehmen und gleichzeitig der entscheidende Engpassfaktor. Insofern kommt der Führung wachsende Bedeutung zu. Das Ziel von Führung ist heute, Unterstützung und Inspiration zu geben. Sie muss Vorbild sein, Ziele zeigen und Orientierung geben. Führungskräfte sind keine Animateure, die den Clown geben, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Das können sie sowieso nicht, denn Motivation ist intrinsisch, kommt von innen. Führung muss Sinn vermitteln. Führende sind nur Führende, wenn sie Folgende haben. Wenn ihnen in der Krise keiner folgt, waren sie nie Führende, sondern höchstens Diktatoren, denen man aus Angst folgte. Die Mitarbeiter — und nur sie allein — entscheiden, ob jemand eine (gute) Führungskraft ist.

Und bedenken Sie: Motivation lässt sich nicht kaufen. Man kann Motivation nur behindern oder, im günstigen Fall, Umgebungsbedingungen schaffen, unter denen Motivation gedeihen kann. Der direkte Vorgesetzte ist der häufigste Kündi-

gungsgrund von Mitarbeitern. Führung sollte auf Vertrauen fußen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Organisation hierarchisch oder vernetzt aufgebaut ist. Hierarchiefreie Unternehmen wird es nicht geben, ebenso wenig wie es in der Natur ohne Hierarchien geht. Jedes Wolfsrudel hat einen Leitwolf. Führung lässt sich mit Kindererziehung vergleichen. Im Mittelpunkt stehen das Kind und seine Entwicklung. Mitarbeiterentwicklung bedeutet nicht Hierarchieentwicklung, sondern Kompetenzentwicklung. Erziehung und Führung bedeuten, anderen alle Möglichkeiten zu bieten, damit sie sich optimal entwickeln können. Führen heißt, andere emporheben.

Auch in Familienunternehmen gibt es die inkompetenten Führungskräfte, die dem Unternehmen Liquidität entziehen, sich mit Ja-Sagern umgeben, sich mit fremden Federn schmücken, nicht zu ihren Fehlern stehen und Mitarbeiter als Leibsklaven betrachten. Doch Unternehmen, in denen sich diese Form von Führung breit macht, gelangen in der Regel nicht mehr in die Hände der nächsten Generation.

Langlebige und damit erfolgreiche Familienunternehmen entwickeln ihre Führungskultur mit jeder Generation weiter. Am Anfang steht der charismatische Gründungspionier mit patriarchalischem Führungsverständnis. Die Nachfolger beschrieb Jim Collins in seiner Untersuchung „Good to Great“ als persönlich sehr bescheidene, aber sachlich extrem fordernde Führungspersönlichkeiten. Sie arbeiten in der Sache sorgfältig und fachlich kompetent, besitzen die Fähigkeit, Leistungen und Verdienste anderer wahrzunehmen und hervorzuheben, übernehmen im Gegenzug aber selbst Verantwortung für Fehler anstatt diese zu delegieren. Dr. Richard Freudenberg beschreibt dieses Führungsverständnis aus dem Blickwinkel der Praxis und stellt den Zusammenhang mit dem Wertefundament von Familienunternehmen her:

„... , dass wir mit dem weitaus größten Teil unseres Umsatzes wichtige, aber eher unauffällige technische Materialien oder Teile an ... Industrien liefern, die von uns Zuverlässigkeit, Qualität, Innovation und Internationalität erwarten, nicht ein glanzvolles öffentliches Auftreten. Unsere Führungskräfte sollen nicht das Bedürfnis haben, Ihr Ego in den Vordergrund zu stellen. ... Aber es muss ihnen gefallen, in einer vertrauensvollen und offenen Atmosphäre zu arbeiten. ... Die Entscheidungsspielräume sind bei uns groß. ... Wir haben eine lange Tradition der Geduld als Voraussetzung für das angestrebte Innovationsklima. (Die Führungskraft) ... darf keinen Zweifel an ihrer Loyalität aufkommen lassen oder die Führungsgrundsätze gravierend verletzen. ... Wir suchen keinen gleichförmigen Managertyp, sondern freuen uns über die Pluralität der Charaktere — im Rahmen der Führungsgrundsätze.“

Offenheit, Vertrauen, Loyalität, Zuverlässigkeit und Zurückhaltung sind zentrale Bausteine einer klaren Werteorientierung von Familienunternehmen — und damit auch von ihren Führungskräften. Um die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen zu steigern, müssen die Führungskräfte darüber hinaus über die Fähigkeit verfügen, langfristig mit anderen Mitgliedern des eigenen Leitungsteams sowie mit anderen Leitungsgremien, wie dem Aufsichtsrat, dem Beirat, dem Familienrat oder dem Gesellschafterkreis zusammenzuarbeiten. Untermauert wird dies von den neuesten empirischen Erkenntnissen, die das Institut für Mittelstandsforschung und die Universität Mannheim gewonnen haben: Eine von der Stiftung Familienunternehmen in Auftrag gegebene Studie führte zu dem Ergebnis, dass die Verweildauer der Topmanager und der Führungskräfte mit Prokura in Familienunternehmen erheblich länger ist als in anonymen Publikumsgesellschaften.

Oberste Zielsetzung jeder Führungskraft und jedes Führungsteams im Familienunternehmen muss immer das Überleben des Unternehmens sein. Dieses Ziel muss klar vor der Erfüllung persönlicher Interessen stehen.

*„Ein Geschäftsführer, dessen persönliche Wünsche sich mit den unternehmerischen Zielen decken, ist noch ein Stück mehr motiviert und glaubwürdig.“*

*Reinhard Schneider, Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Werner & Mertz GmbH*

Nur mit einer gelebten Wertebasis kann es der Führung gelingen, Gesellschaftern und Mitarbeitern das Unternehmen als sinnstiftend zu vermitteln. Erst wenn alle Mitwirkenden davon überzeugt sind, einen substanziellen Beitrag zu etwas für sie persönlich Wichtigem zu leisten, werden die Führungsanstrengungen in Form von gesteigerter Überlebensfähigkeit des Unternehmens belohnt. Die Führungsqualität gegenüber den Gesellschaftern zu beweisen, ist lediglich die eine Seite der Medaille. Nur wenn auch die Mitarbeiter die Führungskraft akzeptieren und ihr folgen wollen, wird das Unternehmen dauerhaft prosperieren.

### **Die Kraft der Familie**

„Über der Familie steht die Firma.“

Diese Aussage von Dr. Hugo Henkel, der von 1908 bis 1938 die Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KG innehatte, gilt auch heute noch. Auch der Leitspruch der Familie Oetker weist in dieselbe Richtung: „Die Interessen des Unternehmens stehen vor den Interessen der Familie.“

Die Geschichte der fast 500 Jahre alten Prym GmbH & Co. KG zeigt, was passieren kann, wenn sich die Familie uneins ist und auch, welche Kraft eine Familie entwickeln kann, wenn sie sich ihrer Verantwortung stellt. Auf einer Veranstaltung schlug Andrea Prym-Bruck die Zuhörer mit einer Geschichte über Erfolg, Intrigen, ungewöhnliche Bündnisse, über Aufstieg und Fall, über Kriege und Militäraufträge in ihren Bann. Offen berichtete sie von Senioren, die nicht loslassen konnten, von Familienzweigen und von Preisabsprachen, die das Unternehmen fast ruinierten. Aber sie sprach auch vom Willen einer Familie, zu kämpfen. „Wir sind grandios gescheitert, trieben wie Schiffbrüchige auf dem Meer und klammerten uns an ein paar Planken. Aber es ist uns gelungen, daraus ein Floß für die ganze Familie zu bauen“, illustrierte sie die Entwicklung der letzten Jahre. Jetzt gehe es darum, der nachfolgenden Generation ein unbelastetes Unternehmen zu übergeben. „Das, was wir vermasselt haben, räumen wir wieder auf“, sagte Andrea Prym-Bruck zum Abschluss ihres Vortrags.

Unternehmerfamilien müssen sich immer bewusst sein, dass das Überleben des Unternehmens Voraussetzung für die Existenzsicherung der Familie ist. Dafür müssen alle Familienmitglieder bereit sein, die eigenen Belange hintenan zu stellen. Es ist ein Grundgesetz von über Generationen erfolgreichen Familienunternehmen, dass das Unternehmen der Familie als Sicherung ihrer Existenz dient, die Familie als Gegenleistung ihre Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung stellt.

In dieser Schicksalsgemeinschaft hat die Familie die Aufgabe, ihre Verbundenheit zum Unternehmen zu gewährleisten und darüber hinaus ihre unternehmerische Handlungs- und Entscheidungskompetenz sicherzustellen und die nächste Generation entsprechend auszubilden und vorzubereiten. Die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens verlangt, die Ressourcen und Fähigkeiten der Familie, die dazu einen positiven Beitrag leisten können, zu erhalten, auszubauen und optimal einzusetzen. Familiäre Konflikte müssen außerhalb des Unternehmens und ohne Beeinträchtigung des Unternehmens gelöst werden. Familienstrategien haben die Verbindung zwischen Unternehmen und Familie geregelt, lange bevor sie so bezeichnet wurden. Im Zentrum dieser Strategien stehen Identifikation, Umsetzung und Anpassung von Regelungen, durch die auch die Nachfolgenerationen eine emotional tragfähige und sachlich fundierte Beziehung zum Unternehmen entwickeln können.

Zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens gehört auch die Vorsorge für den Fall des Todes, eines Unfalls oder einer schweren Krankheit. Niemand denkt gerne an die eigene Vergänglichkeit, doch ein Unternehmen, das plötzliche ohne Führung da steht, tut sich schwer. Besonders wichtig sind diese Vorkehrungen natürlich für Unternehmer, die das Unternehmen alleine führen. Gerade sie

versäumen es oft, sich ernsthaft Gedanken über ihre Nachfolge zu machen und gefährden damit ihr Lebenswerk. Es reicht nicht, ein Testament zu verfassen. Im Unternehmen und in der Familie muss geklärt werden, wer die Nachfolge antritt oder das Unternehmen interimweise führt. Ebenso sollten sich Unternehmer frühzeitig mit dem Aufbau eines geeigneten Nachfolgers befassen.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass sich Unternehmer schwer damit tun loszulassen. Das ist verständlich, denn sie haben das Unternehmen oft jahrzehntelang geprägt und nach ihren Vorstellungen geformt. Der Nachfolger muss erst zum Unternehmer werden. Dafür muss er jedoch die Möglichkeit haben, nach seinen eigenen Vorstellungen zu gestalten, also das Unternehmen zu verändern, doch das lässt der Senior nicht immer zu. Er ist davon überzeugt, dass sein Weg der richtige ist und merkt möglicherweise nicht einmal, dass sich die Zeiten geändert haben oder er sich selbst überfordert. Zwist zwischen Senioren und Nachfolgern ist deshalb nicht selten. In manchen Fällen führt es sogar dazu, dass sich die Generationen entzweien und der potenzielle Nachfolger das Unternehmen wieder verlässt beziehungsweise vom Senior dazu gezwungen wird. In möglicherweise hohem Alter steht der Senior dann plötzlich wieder ohne Nachfolger da. Im Herbst 2008 zum Beispiel setzte Darboven-Chef Albert Darboven seinen Sohn und Nachfolger Arthur wieder vor die Tür. Es habe Verständigungsschwierigkeiten gegeben, sein Sohn nehme eine Auszeit, ließ der damals 72-Jährige wissen. Heute, 77 Jahre alt, führt er das Unternehmen noch immer. Auch bei der Unternehmensgruppe Fischer im Schwarzwald funktionierte der Generationswechsel nicht. Unternehmenschef Klaus Fischer hatte 2011 die operative Führung der Firma bereits an seinen Sohn Jörg Klaus abgegeben. Im Frühjahr 2012 übernahm der 61-Jährige die Geschäftsführung wieder selbst. Der Sohn habe die Gruppe auf eigenen Wunsch wieder verlassen, hieß es. Klaus Fischer sagte: „Wir haben in den vergangenen Wochen feststellen müssen, dass unsere Vorstellungen im Hinblick auf Ausrichtung und Führung des Unternehmens gravierend unterschiedlich sind.“

Das sind nur zwei der bekanntesten Beispiele, doch man kann davon ausgehen, dass es in vielen Familienunternehmen ähnlich aussieht. Die gelungene Nachfolge ist für Familienunternehmer die Krönung ihres Lebenswerks und sichert den Fortbestand des Unternehmens. Wer das Thema Nachfolge nicht rechtzeitig und geplant angeht, steht am Ende vielleicht ohne Nachfolger da. In großen Unternehmerfamilien werden die Abläufe für die Nachfolge deshalb in der Familienverfassung geregelt. Einzelunternehmen lassen das Thema gerne schleifen — zum Nachteil des Unternehmens.

Weitere Gefahren drohen, wenn sich die Unternehmerfamilie im Laufe der Zeit zu einer Dynastie mit mehreren Stämmen entwickelt und das Unternehmen komple-

xer wird. Jetzt steigt die Gefahr, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie brüchig wird und scheitert. Eine Gesellschafterverfassung kann dazu beitragen, dieses Risiko zu begrenzen. Die Familie muss eine klare Vorstellung davon entwickeln, in welcher Form sie das Unternehmen erhalten will. Dazu ist ein gemeinsames Verständnis davon nötig, was die Zugehörigkeit zur Familie definiert und was nicht. Das ist ohne gemeinsame Werte, Ziele und Regeln nicht möglich. In der Verfassung werden die Rollen und Funktionen von Familienmitgliedern im Unternehmen beschrieben, eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Führungsnachfolge und die Übergabe von Unternehmensanteilen an die nächsten Generationen zu regeln. Die Sicherung der unternehmerischen Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit innerhalb der Familie erfordert, den Nachwuchs auszubilden. Familienmitglieder, die eine Funktion innerhalb des Unternehmens wahrnehmen und sei es als Gesellschafter, müssen über die notwendigen Gesellschafter-, Führungs- und Managementqualifikationen verfügen. Sachliche und fachliche Kompetenzentwicklung bildet zusammen mit emotionalen, friedenssichernden Aktivitäten die zentralen Elemente des Familienmanagements.

Nach diesem kurzen Rundgang durch unser System zur Strategieentwicklung und -umsetzung für Familienunternehmen möchte ich Sie dazu einladen, Stufe für Stufe die Strategie für Ihr Unternehmen zu überprüfen, zu erneuern, zu entwickeln. Ich wünsche Ihnen, dass Sie mit Ihrem Unternehmen zu denen gehören, deren Haus so sicher gebaut ist, dass es allen Stürmen, Erdbeben und sonstigen Gewalten trotzt. Mögen Sie immer genug Geld für Reparaturen, Renovierungen und Anbauten haben, damit Sie das Haus in einem ausgezeichneten Zustand an die nächste Generation übergeben können.

Ihr

*Arnold Weismann*



---

# Einführung – vom Wollen zum Können

Den Erfolg wünscht sich jeder Unternehmer, doch nicht alle haben ihn und viele Unternehmen überleben mehr schlecht als recht. Sie leben von der Hand in den Mund und werden niemals den Erfolg erreichen, den sie sich erträumen. Jede Krise bringt sie zwangsläufig in existenzielle Bedrängnis. Was unterscheidet die Erfolglösen von den Erfolgreichen? Und warum können selbst die Erfolgreichen stürzen? Was unterscheidet Anton Schlecker von seinem Mitbewerber Dirk Rossmann? Wenn ein Unternehmen scheitert, liegt es in der Regel nicht am Markt oder an der Konkurrenz, sondern letztlich an der Führung. Es wurde versäumt, das Unternehmen mit einer langfristigen Strategie vorausschauend zu führen. Eine Liquiditätskrise kommt niemals aus dem Nichts. Sie ist Folge einer Ertragskrise, die wiederum Folge einer Strategiekrise ist. Existenzbedrohende Krisen bauen sich mit einigen operativ verlustreichen Jahren immer weiter auf, bis es keine Handlungsspielräume mehr gibt. Externe Faktoren wie Wirtschaftskrisen können den Absturz lediglich beschleunigen.

Wir haben ein Strategiesystem entwickelt, das in zehn Stufen systematisch zum Erfolg führt. Dahinter stehen viele Jahre Beratungsarbeit mit Familienunternehmen. Das System wurde immer wieder in der Praxis getestet und hat sich vielfach bewährt. Jeder Unternehmer kann damit arbeiten. Es basiert auf der Erkenntnis von Charles Darwin, der für die Evolutionstheorie den Terminus „Survival of the Fittest“ geprägt hat. Häufig ist dies verstanden worden als „das Überleben der Stärksten“. Doch das hat Darwin nicht gemeint. „The Fittest“ sind nicht die Stärksten, sondern diejenigen, die sich den jeweiligen Gegebenheiten am besten anpassen. Übersetzt in den unternehmerischen Kontext: Selbst Marktführer können scheitern, wenn sie sich auf ihrem Erfolg ausruhen, Entwicklungen der Märkte verpassen und neue Bedürfnisse ihrer Kunden nicht rechtzeitig erkennen.

Unser Umfeld ist heute gekennzeichnet durch einen rasanten Wandel. Unternehmen wie Schlecker, Quelle, Horten, Holzmann, Nokia und viele andere lehren uns: „Weiter wie bisher“ ist selten ein guter Ratgeber. Entwicklungen der Globalisierung, Digitalisierung, Vernetzung, Integration und Individualisierung sind, ebenso wie der demografische Wandel, Faktoren, die dafür sorgen, dass sich die Rahmenbedingungen in den Märkten fundamental und mit hoher Geschwindigkeit verändern. Laufend entstehen neue Regeln und Prinzipien. Der fundamentale Wandel des Marktumfelds hat direkte Konsequenzen für jedes Unternehmen. Abgesehen



## Einführung – vom Wollen zum Können

davon, dass es den Wandel erkennen und verstehen muss, sollte es sich über die Konsequenzen für seine Unternehmensführung und die daraus resultierenden veränderten Anforderungen an seine Führungskräfte klar werden. Eine Anpassung der Strategie ist zwingend. Dabei genügt es nicht, die momentane Marktsituation zu kennen und sich an aktuelle Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Es gilt, die bedeutsamsten Entwicklungen der Zukunft zu antizipieren. Strategisches Management ist also mehr als ein aktives Anpassen des Unternehmens an aktuelle Umfeldbedingungen. Wirtschaftliche Turbulenzen führen zu einem Wertewandel, dem veränderte Ansprüche folgen. Veränderungen in Natur, Ökonomie und Gesellschaft spiegeln sich insbesondere in den technologischen Trends wider. Konsumententrends übersetzen diese Veränderungen auf die Warenebene. Sie werden vom Lebensgefühl der sich im sozialen Wandel befindenden Menschen geprägt und schlagen sich in den Produkt- und Konsumwelten nieder.

Mit dem hier vorgestellten Strategiesystem sind Unternehmen nicht nur in der Lage, eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen, sondern es erlaubt ihnen, Turbulenzen vorauszusehen, ihre Strategie immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und künftigen Erfordernissen anzupassen. Das Umsetzen der Strategie mit Hilfe des Unternehmenscockpits versetzt Unternehmer in die Lage, ihr Unternehmen sicher durch unsichere Zeiten zu steuern.

Wir haben damit ein Instrument geschaffen, das Unternehmen dabei unterstützt, sich nachhaltig zukunftsfähig und krisenresistent aufzustellen. Es vereinigt in sich die aus den drei wichtigsten Managementmodellen der Welt gewonnenen Erkenntnisse: C. K. Prahalad und Gary Hamel stellten erstmals die Konzentration auf die Kernkompetenzen in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie. Michael E. Porter setzt in seinem Fünf-Kräfte-Modell (Porter's Five Forces) auf die Competitive Strategy. Er erkannte, dass sich eine erfolgreiche Unternehmensstrategie am Umfeld orientieren muss. Alfred Rappaport begründete den Shareholder Value. Unsere Vorgehensweise integriert alle drei Modelle und basiert auf dem Bewusstsein, dass eine robuste Strategie, die auf einer Vision und auf stabilen Werten aufsetzt, die Grundlage nachhaltigen Erfolgs ist.

Zunächst möchten wir Ihnen die zehn Stufen unseres Strategiesystems in einem kurzen Überblick vorstellen:

### **Stufe 1:**

Grundlage des zehnstufigen Systems sind die Universalprinzipien des Erfolgs.

### **Stufe 2:**

Den Rahmen bildet das Leitbild Ihres Unternehmens mit einer klaren Mission, einer kraftvollen Vision und den Werten als Fundament der Unternehmensidentität. An diesen Leitplanken orientieren sich alle Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften und Mitarbeitern. Sie sind die Voraussetzung für Motivation und Energie im Unternehmen.

### **Stufe 3:**

Bevor ein Kapitän den Kurs festlegt, muss er erst wissen, wo er sich befindet. In der Umfeldanalyse prüfen Sie deshalb zunächst einmal, wo Ihr Unternehmen im Markt steht, wie attraktiv Ihr Angebot ist, über welche kaufentscheidenden Faktoren Sie verfügen und wie Sie im Vergleich zum Wettbewerb positioniert sind. Dazu gehört eine Trendanalyse für Ihren Markt ebenso wie eine Analyse Ihrer Mitbewerber.

### **Stufe 4:**

Die Eigensituationsanalyse zeigt Ihnen, welche Stärken und Schwächen Ihr Unternehmen hat und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben. Dafür nutzen wir verschiedene Methoden wie die SWOT-Analyse und die Werttreiber-Matrix.

### **Stufe 5:**

In dieser Stufe identifizieren Sie Ihre Kernkompetenzen und entwickeln das für Ihr Unternehmen passende Geschäftsmodell.

### **Stufe 6:**

Danach geht es an den Kern der Strategieentwicklung und den Aufbau der strategischen Optionen, die Sie für Ihr Unternehmen sehen.

### **Stufe 7:**

Entscheidend ist die Umsetzung der Strategie. Sie definieren Schlüsselemente in den vier Perspektiven Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen, Finanzen und identifizieren die Treiber künftigen Erfolgs.