

Von der Inhaberstrategie zur Unternehmensstrategie

Eine unklare strategische Ausrichtung kann sich keine Familie und kein Unternehmen leisten. Aber wer entscheidet über die strategische Ausrichtung: Inhaber, Beirat oder Geschäftsführung?

Die Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Strategie gehört zu den zentralen Erfolgsfaktoren im Familienunternehmen. Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit. Und doch stellen wir in unserer täglichen Arbeit fest, dass der Umgang mit strategischen Fragen in Familienunternehmen immer noch von Unsicherheiten begleitet ist. Wer ist eigentlich zuständig für die Strategieentwicklung? Wie verhalten sich Inhaberstrategie und Unternehmensstrategie zueinander? Und wie stellen wir eine erfolgreiche Implementierung sicher? Mit unserem Beitrag wollen wir Hinweise zum richtigen Umgang mit diesen Fragen geben.

Wer ist eigentlich zuständig?

Am Anfang aller Verwirrung steht die Frage nach der Zuständigkeit. Ist die Strategieentwicklung eigentlich eine Aufgabe des Eigentümers, des Beirates oder der Geschäftsführung?

Am Vorbild der Publikumsgesellschaft geschulte Manager und Beiräte haben darauf eine klare Antwort. Die Strategie wird von der Geschäftsführung entwickelt und dem Beirat – jedenfalls dann, wenn es sich um ein kontrollierendes Organ handelt – zur Zustimmung vorgelegt. Die Umsetzung der gemeinsam verabschiedeten Strategie ist dann wieder Sache der Geschäftsführung. Die Erfolgskontrolle obliegt dem Beirat, die hierfür notwendigen Informationen liefert das Berichtswesen.

Und die Inhaber? Sie sollten sich tunlichst heraushalten und das Geschäft den Profis überlassen. So sieht es die immer noch herrschende Meinung

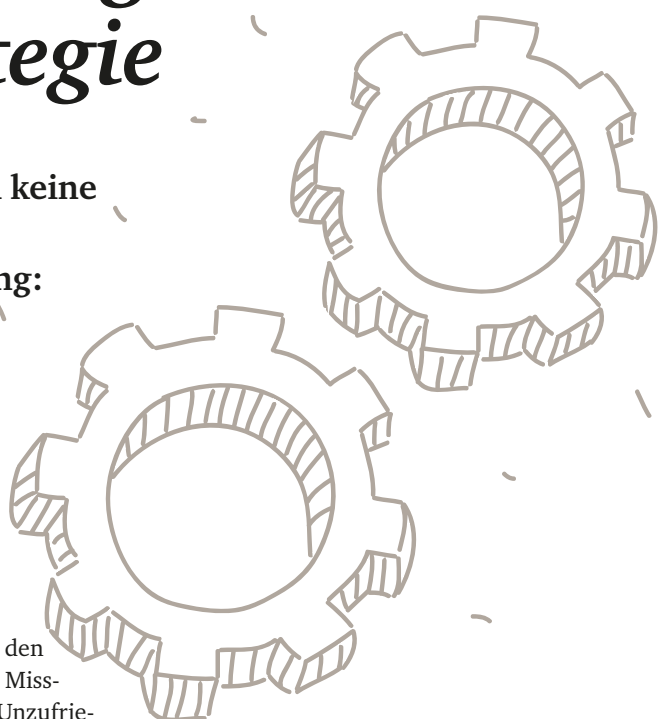
– und legt damit den Grundstein für Missverständnisse, Unzufriedenheit und Konflikte, mitunter sogar für unternehmerisches Scheitern. Denn die Logik der Publikumsgesellschaft passt einfach nicht auf Familienunternehmen.

Abschied von alten Mustern

Anders als Publikumsgesellschaften haben Familienunternehmen nämlich einen „sprechenden“, oft sogar dominanten Inhaber. Einen Inhaber, der nicht (nur)

Jeder Strategieprozess beginnt bei den Inhabern. Sie dürfen nicht nur, sie müssen den für die weitere Strategieentwicklung maßgeblichen Rahmen vorgeben.

mit den Füßen abstimmen und seine Anteile jederzeit verkaufen kann, sondern dem die Firma gehört und dessen Beteiligung am Familienunternehmen oftmals die wesentliche Vermögensposition darstellt. Und es gehört nun einmal zu den Fundamentalprinzipien unserer Vermögens- und Wirtschaftsordnung: Die Inhaber geben die Richtung vor, sie bestimmen, was mit ihrem Eigentum geschehen soll und wer den Auftrag erhält, diese Vorgaben in ihrem Sinne auszuführen. Das ist



» bei Immobilien so, bei Wertpapieren, bei Unternehmen im Staatsbesitz oder im Eigentum von Finanzinvestoren – und es ist kein Grund ersichtlich, warum das bei Unternehmen im Familienbesitz anders sein sollte.

Am Anfang steht die Inhaberstrategie

Erkennt man die prägende Rolle des dominanten Inhabers an, wird es einfach. Jeder Strategieprozess beginnt bei den Inhabern. Sie dürfen nicht nur, sie müssen den für die weitere Strategieentwicklung maßgeblichen Rahmen vorgeben.

Ist dieses Unternehmen noch das richtige Investment für unsere Familie oder müssen wir uns davon trennen?

Das Instrument, dies zu tun, ist die Inhaberstrategie. Sie ist keine Strategie für das Unternehmen, sondern eine gemeinsame Strategie der Inhaber. Aber sie hat Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens, weil sie u.a. klärt, wie die Inhaberschaft mit ihrer Inhaberstellung umgehen will. Gemeinsame Antworten auf Fragen wie

- » Welchem „Auftrag“ (welcher „Mission“) fühlen wir uns verpflichtet?
- » Welche Ziele wollen wir erreichen?
- » Welche Werte sollen dabei berücksichtigt werden?
- » Wo sind wir investiert und warum eigentlich?
- » Welche Erwartungen haben wir an unser „Investment“?
- » Und welchen Rahmen setzen wir für die Erfüllung des unternehmerischen Auftrags?

binden nicht nur die Inhaber. Sie bestimmen auch die Rahmenbedingungen für diejenigen, die für die Erreichung dieser Vorgaben Sorge tragen müssen.

Familienunternehmen sind üblicherweise auf langfristigen, generationenübergreifenden und nicht auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet. Sie denken nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten. Mit Folgen für die strategische Ausrichtung:

An die Stelle der am Kapitalmarkt üblichen Wachstumsorientierung tritt bei ihnen der Wunsch nach Unabhängigkeit in den Mittelpunkt des strategischen Denkens. Was das genau bedeutet, muss jede Inhaberfamilie für ihr Familienun-

ternehmen individuell für sich bestimmen – und zwar immer wieder neu. Sie muss wichtige Fragen stellen und beantworten. Fragen wie:

- » Wie wichtig ist uns der Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit wirklich? Welche Erwartungen haben wir an die (finanzielle) Stabilität und was bedeutet das für Rentabilität und Wachstum?
- » Welche finanziellen Mittel können und wollen wir dem Unternehmen belassen bzw. zur Verfügung stellen? Welche sonstigen Finanzmittel darf das Unternehmen einwerben und bis zu welcher Grenze?

Manchmal sogar die schmerzhafteste Frage:

- » Sind wir eigentlich noch der richtige Inhaber für dieses Unternehmen?

Oder:

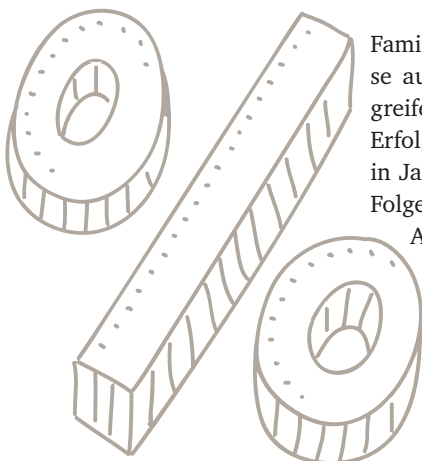
- » Ist dieses Unternehmen noch das richtige Investment für unsere Familie oder müssen wir uns davon trennen?

Es gehört zu den großen Fortschritten im Umgang mit Familienunternehmen, dass es mit dem Inhaberstrategieprozess inzwischen ein professionelles und erprobtes Instrumentarium gibt, alle die Inhaberebene betreffenden Fragen nicht mehr nur aus dem Bauch heraus, sondern professionell und strukturiert zu bearbeiten und in einer Familienverfassung zu dokumentieren.

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie als gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführung und Beirat

Ausgehend von der Strategie der Inhaber, beschreibt die Unternehmensstrategie anschließend den Weg zum Ziel für das oft größte Vermögen der Familie. Wie stellen wir sicher, dass wir dorthin kommen, wo wir hinkommen wollen? Sind wir in den richtigen Märkten? Wie positionieren wir uns im Wettbewerb? Wie erarbeiten wir uns Wettbewerbsvorteile und -vorsprünge? Welche Fähigkeiten benötigen wir, um in der Zukunft erfolgreich zu sein? Welche Ressourcen benötigen wir für die Entwicklung oder den Erhalt dieser Fähigkeiten?

Dies zu tun, ist Aufgabe der Organe, die die Inhaber dazu bestimmt haben. Und zwar genau in der Macht- und Aufgabenverteilung, die von ihnen – den Inhabern – festgelegt worden ist. In der Regel sind das die Geschäftsführung und der Beirat, wobei die operative Verantwortung zur Strategieentwicklung bei der Geschäftsführung liegen sollte. Aber es tut der Qualität der Strategie und ihrer Akzeptanz gut, wenn der Beirat und die Inhaberfamilie frühzeitig in den Strategiepro-





zess eingebunden sind. Insbesondere dann, wenn der Beiratsvorsitzende aus dem Familienkreis kommt und seine Rolle im Sinne eines aktiven Beiratsvorsitzenden versteht.

Ist weder die Geschäftsführung noch der Beirat mit Familienmitgliedern besetzt, empfiehlt es sich, die Familie direkt einzubeziehen. Dies kann zum Beispiel mit Workshops für den Beirat und die Inhaber geschehen, in denen die Strategie erörtert und um Zustimmung der Inhaber geworben wird – und zwar vor der Implementierung. Von der Geschäftsführung ist dabei besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, v.a. wenn sie mit Fremdmanagern besetzt ist. Wird die Strategie implementiert, ohne die Inhaber „abzuholen“ und von strategischen Schwerpunkten zu überzeugen, ist ein baldiges Zerwürfnis vorbestimmt. Fehlt es an Empathie, Bescheidenheit und Bewusstsein für den sensiblen Umgang mit dem Vermögen der Inhaberfamilie, helfen Erfahrungsschatz und Expertise der handelnden Manager oft nicht weiter.

Generell gilt: Gute Strategien entstehen nicht in Silos, sie sind Gemeinschaftswerke mit klar verteilten Rollen. Und wenn gemeinsam an ihnen gearbeitet wurde, ist die von der Governance geforderte Zustimmung in aller Regel nur noch eine Formalität.

Von Inhaber- auf Unternehmensebene

Die „Technik“ des Unternehmensstrategieprozesses an sich ist von der Art des Unternehmens unabhängig. Denn hier geht es darum, eine Strategie festzulegen, die das (erfolgreiche) Bestehen des Unternehmens sicherstellt, um die Ziele der jeweiligen Gesellschafter zu erreichen.

Geht es bei Publikumsgesellschaften noch meist um die Maximierung des Shareholder-Values und bei öffentlichen Unternehmen um die Erfüllung einer hoheitlichen Aufgabe, sind die Ziele und die Mission der Inhaber im Familienunternehmen meist weitaus differenzierter.

An erster Stelle steht in der Regel nicht, möglichst viel Gewinn zu erzielen, sondern ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen. Im Rahmen des Strategieprozesses müssen daher die von den Inhabern vorgegebenen Rahmenbedingungen, die Mission und Vision, die Ziele und Werte, die Erwartungshaltung, letztlich aber auch die Renditeanforderungen der Inhaberfamilie berücksichtigt werden. Ultimatив muss die Strategie sicherstellen, dass diese Ziele erreicht werden. Und wenn die Inha-

berfamilie sich entscheidet, nicht (mehr) in bestimmten Märkten agieren oder bestimmte Geschäfte verfolgen zu wollen, muss sich das – wohl oder übel – in der Strategie niederschlagen. Wie einschneidend das sein kann, zeigt die norwegische Investmentholding Ferd: Die Familie entschied sich in den 1990er-Jahren, nicht mehr im Tabakgeschäft aktiv sein zu wollen, weil dies ihrem Werteverständnis widersprach. Daher musste das Tabakunternehmen verkauft werden – und das, obwohl es den eigentlichen Grundstein für den Erfolg von Ferd gelegt hatte und weiterhin ein profitables Geschäftsfeld war.

Die Rolle der Strategie

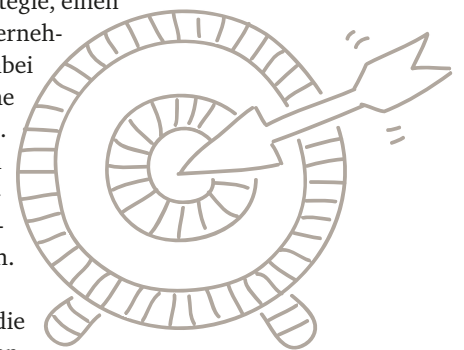
Die Festlegung der Strategie ist heute wichtiger denn je, um den aktuellen Herausforderungen – dem rapiden technologischen Wandel, Handelskriegen, Fachkräfte-

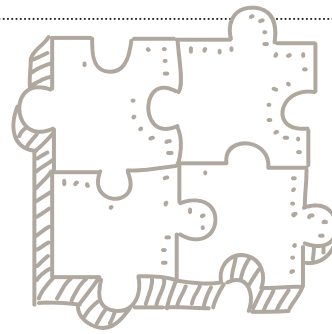
Um auch morgen noch am Markt bestehen zu können, braucht es Schnelligkeit, Agilität, Mut, Fehlerkultur, digitale Dienste und die richtigen Mitarbeiter.

mangel, Urbanisierung und Migration, Individualisierung und politischer Instabilität, Unsicherheit und Vertrauensverlust – Rechnung zu tragen. Denn das ist jetzt die „neue Normalität“, auf die Unternehmen eine passende Antwort finden müssen.

Zwar verfügen die meisten Familienunternehmen über eine mehr oder minder konkrete Strategie, einen Plan, eine Vorstellung, wie das Unternehmen auszurichten ist. Oft folgen sie dabei mehr einer Vision, als dass strategische Überlegungen im Vordergrund stehen. Doch das ist angesichts der vielfältigen Herausforderungen, vor denen Familienunternehmen aktuell stehen, gefährlich, wenn nicht lebensbedrohlich.

Zumal Unternehmen mit Strategien, die in der Vergangenheit funktioniert haben, nicht automatisch für die Zukunft gewappnet sind. Eine kontinuierliche Anpassung der Strategie, des Geschäftsmodells, der IT, innerbetrieblicher Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und der notwendigen Fähigkeiten ist heute überlebenswichtig. Um auch morgen noch am Markt bestehen zu können, braucht es





► Schnelligkeit, Agilität, Mut, Fehlerkultur, digitale Dienste und die richtigen Mitarbeiter. Und eine entsprechende Strategie, die diese Flexibilität ermöglicht.

Der Strategieprozess

Wie sollte also die Strategie eines Familienunternehmens sinnvollerweise aussehen, das von Tradition und Innovation lebt, das eine hohe Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern – oft gegenüber der ganzen Region – hat und das es mit spezifischem Know-how zum Weltmarktführer geschafft hat? Wie entwickelt man eine Strategie, die den Anforderungen des Marktes und auch denen der Inhaber gerecht wird? Dies geschieht in mehreren Schritten:

Wichtig ist dabei, die notwendigen Fähigkeiten nicht singular zu betrachten, da sie nur gemeinsam wirken und sich gegenseitig verstärken. Diese Fähigkeiten bestehen immer aus vier Dimensionen:

- 1) Mensch und seine Kompetenzen: Wer wird benötigt und mit welchem Wissen?
- 2) Organisation: Wo wird ein Mitarbeiter platziert, um größtmöglichen Mehrwert zu erzeugen?
- 3) Prozesse: Welche Abläufe sind sinnvoll?
- 4) Technologie: Welche Infrastruktur und Software sind notwendig?

Diese vier Dimensionen müssen zwingend ganzheitlich betrachtet werden, um die volle Wirkung zu erzeugen.

Was macht uns einzigartig und grenzt uns vom Wettbewerb ab?

1. Schritt: Was macht uns aus? Welchen Mehrwert schaffen wir für unsere Kunden?

Im ersten Schritt gilt es zu bestimmen, wie das Unternehmen Wert generiert, wie es sich gegenüber dem Wettbewerb abgrenzt, in welchem Bereich seine strategischen Vorteile liegen und mit welchem Geschäftsmodell es künftig am Markt agieren will und kann. Zentrale Fragen sind hier:

- » Was macht uns einzigartig und grenzt uns vom Wettbewerb ab?
- » Wie könnte eine Disruption unseres Geschäfts aussehen?



Hier geht es um die „Value proposition“, den USP, sei es die Innovationsführerschaft, der Kostenoptimierer, Servicekönig, Wertschöpfungschampion, Plattformbeherrscher o.Ä.

2. Schritt: Welche Fähigkeiten brauchen wir dafür?

Im zweiten Schritt geht es darum, die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen aufzubauen, die notwendig sind, um diesem Anspruch zu genügen und das Wertversprechen einzulösen. Und darum, diese Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln, um immer besser zu sein als die Wettbewerber, schneller zu sein als der Markt. Welche Fähigkeiten notwendig sind, ist eine Frage des Drucks im Markt, der Erwartung der Kunden und des Maßes an Unterscheidung von allen Mitbewerbern.

3. Schritt: Stimmt unser Produkt- und Dienstleistungsangebot damit überein?

Entsprechend dieser Fähigkeiten und der Ausrichtung am Markt wird im dritten Schritt bestimmt, ob das Produkt- und Dienstleistungsangebot zur Strategie und den Fähigkeiten passt. Produkte und Services, die den Anforderungen nicht genügen, werden konsequent aussortiert und Ressourcen abgezogen. Andere müssen aufgebaut und weiterentwickelt werden, um den Anforderungen des Marktes und der eigenen Idee zu genügen. Heute reicht es nicht mehr, nur qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, sie müssen auch den geänderten und sich weiter rasant ändernden Kundenanforderungen (z.B. aufgrund der Digitalisierung oder der Anforderungen an Handhabbarkeit) Rechnung tragen. Stets sind dabei die in der Inhaberstrategie festgelegten Vorstellungen (und Grenzen) einzubeziehen und die Strategie darauf auszurichten.

Werden diese Aspekte bei der Inhaber- und Unternehmensstrategie beachtet, ist der Grundstein für eine gedeihliche Zukunft gelegt – für die Familie und das Unternehmen. ●



Prof. Dr. Peter May ist Partner der PETER MAY Family Business Consulting GmbH & Co. KG, Honorarprofessor an der WHU Otto Beisheim School of Management sowie Strategic Advisor für PwC im Bereich Familienunternehmen und Mittelstand.

Uwe Rittmann ist Partner bei PwC und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand in Deutschland.