

Neue Formen der Strategieentwicklung in Familienunternehmen etablieren



Dr. Alexander Schmidt, Dozent an der Zeppelin Universität und der Leibniz Uni Hannover zu Fragen von Familienunternehmen, Seniorberater der osb Wien

Was ist das Besondere an der Strategieentwicklung in Familienunternehmen und worauf sollten Familienunternehmen bei ihrer Zukunftsgestaltung besonders achten? Dieser Artikel beschreibt typische Muster der Strategieentwicklung in Familienunternehmen und deren Chancen. Bei gewissen Anlässen werden bewährte Muster dysfunktional – dann steht ein oftmals als schmerzhaft erlebter Musterwechsels bevor.

I. Was macht gelungene Strategieentwicklung aus?

Gelungene Strategieentwicklung erkennt man daran, dass es im Unternehmen ein gewisses Set an Festlegungen gibt, die die zukünftige Positionierung des Unternehmens beschreiben. Elemente dieses Sets sind: In welcher Branche, in welchen Segmenten und in welchen Regionen wollen wir tätig sein? Bei welchen Zielgruppen und mit welchen Produkten soll die Zukunft des Unternehmens gesichert werden? Strategische Festlegungen sind typischerweise langfristig, folgenreich und funktionsübergreifend – sie entstehen in einem bewusst gestalteten Managementprozess.

Somit stellt Strategieentwicklung immer auch die aktuellen Festlegungen in Frage. Gerade beim Generationenwechsel ist dieser Prüfstand für die Strategie mit speziellem Konfliktpotenzial zwischen den Generationen verbunden. Die zentrale Frage: *Warum wollen die Jungen etwas anders machen, wenn es doch die letzten 30 Jahre gut funktioniert hat?*, schwingt laufend mit.

Ein gut geführter Strategieprozess sorgt für einen professionellen Rahmen, damit die kritische Prüfung der strategischen Festlegungen in einem

konstruktiven Diskurs erfolgen kann, die Vergangenheit verliert ihre prägende Kraft und zukunftsweisende Festlegungen können getroffen werden.

Wie kann nun der Prozess der Strategieentwicklung in der Praxis laufen und wie läuft er insbesondere in Familienunternehmen?

II. Zu den Spielarten der Strategieentwicklung

Jedes Unternehmen, das bereits über längere Zeit seine Überlebensfähigkeit bewiesen hat, verfügt über eine Strategie. Oftmals ist diese nicht explizit formuliert, doch in den konkreten Handlungen wird sie laufend zum Ausdruck gebracht. Strategieentwicklung erfolgt in jedem Unternehmen anders und höchst individuell. Um das Thema besser beschreiben zu können, möchte ich an das Modell von Nagel und Wimmer erinnern. Auf Grund von Beobachtungen unterscheiden sie vier unterschiedliche Grundmuster der Strategieentwicklung und der damit verbundenen Entscheidungen (Nagel, Wimmer, 2014, S. 23 ff.).

Wir unterscheiden dabei in der einen Dimension des Modells zwischen impliziter und expliziter Form der Strategieentwicklung. Die *implizite* Form erkennt man daran, dass die

INHALT

- I. Was macht gelungene Strategieentwicklung aus?
- II. Zu den Spielarten der Strategieentwicklung
- III. Einsame Entscheidungen im pionierhaften Familienunternehmen
- IV. Die Gefahr der Selbstimmunisierung des Unternehmens
- V. Anlässe für den Musterwechsel in der Strategieentwicklung
- VI. Wenn eine gute Unternehmensstrategie nicht mehr ausreichend ist
- VII. Wie der Musterwechsel unterstützt werden kann
- VIII. Weiterführende Literatur

Keywords

Beratung im Dritten Modus; Corporate Governance; Familienunternehmen; Family Governance; Musterwechsel; Strategieentwicklung

Zukunftsbewältigung des Unternehmens in Form von miteinander Tun geschieht, ohne explizit die zu Grunde liegenden Annahmen zu teilen. Bei der *expliziten* Form gibt es (schriftliche) Festlegungen zur Zukunft. Entscheidungen werden immer wieder mit dem Verweis auf die Strategieentwicklung getroffen.

In der zweiten Dimension unterscheiden wir, wo und durch wen die Strategieentwicklung stattfindet. Geschieht

	Formen der Strategiefindung	
	Implizit	Explizit
Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?		
außerhalb der Organisation als Vorgabe für den Managementprozess	intuitive Entscheidungen	expertenorientierte Ansätze
als Leistung innerhalb des Systems, insbesondere innerhalb des Managementprozesses	inkrementale oder evolutive Strategien	periodische Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung

Abb. 1: Spielarten der Strategieentwicklung (Nagel, Wimmer, 2014, S. 27)

die Strategieentwicklung durch den Unternehmer oder durch Strategieexperten, die sich selbst gewissermaßen außerhalb des Unternehmens wähnen (Stäbe oder externe Berater), so sprechen wir von *Strategieentwicklung außerhalb der Organisation als Vorgabe für den Managementprozess*. Strategie ist Chefsache, die Führungskräfte der nächsten Ebene erleben die daraus resultierenden Entscheidungen als Vorgaben und sind somit vor allem in der Rolle der möglichst wirksamen Strategie-Umsetzer. Erfolgt die Strategieentwicklung als gemeinsame Führungsleistung im Zuge eines integrierten Managementprozesses, so sprechen wir von *Strategieentwicklung als Leistung des Systems, insbesondere innerhalb des Managementprozesses*. Strategie wird als gemeinsame Verantwortung des Führungssystems verstanden.

Wie oben skizziert, lassen sich entlang dieser beiden Dimensionen vier unterscheidbare Spielarten der Strategieentwicklung ableiten. In der Regel ist eine der Spielarten im Unternehmen dominant ausgeprägt, wissend dass in der Praxis typischerweise auch Mischungen der Spielarten oder andere Spielarten in Teilbereichen sichtbar werden können.

- **Intuitive Entscheidungen:** Das Grundmuster der intuitiven Entscheidungsfindung bezeichnet jene Form, wo eine oder wenige Personen auf Grund ihrer Erfahrungen mit dem Markt, der Dienstleistung und den Produkten sich ein oftmals einzigartiges, implizites Wissen

angeeignet haben. Mit diesem Wissen können sie das Unternehmen konsequent, „intuitiv und aus dem Bauch heraus“, in die Zukunft steuern. Intuition ist ein gefühltes Wissen und hat im Kern nach Prof. Gigerenzer drei Merkmale: 1. Es ist schnell im Bewusstsein. 2. Wir wissen nicht, warum dieses Bewusstsein plötzlich da ist. 3. Es lenkt viele Entscheidungen in unserem Leben.

Bei dieser Spielart stehen Personen im Mittelpunkt. Personen stiften im Unternehmen Sicherheit für die Zukunft – sie sind Garant für die Absorption von Unsicherheit vor dem Hintergrund einer immer ungewissen Zukunft.

- **Expertenorientierte Ansätze:** Die expertenorientierte Strategieentwicklung delegiert wesentliche Aufgaben des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe oder externe Berater. Ergebnis dieser Dienstleistung ist ein ausgefeiltes Konzept, das dem Top-Management Hilfe bei der Auswahl zwischen mehreren strategischen Optionen gibt.
- **Inkrementale oder evolutive Strategie:** Strategische Festlegungen werden hier nicht vom Top-Management alleine getroffen. Viel mehr entstehen Impulse für die Zukunft durch die laufende Suchbewegung an verschiedenen Orten im Unternehmen. Einzelne Orga-

nisationseinheiten nutzen auftauchende Marktchancen, ohne dass es eine explizite Gesamtsteuerung im Unternehmen gibt. Erfolge werden oftmals in Nachhinein als geplante Strategie dargestellt.

- **Periodische Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung:** In dieser Spielart erfolgen die Suchbewegung und die strategischen Festlegungen im Rahmen einer klugen Kommunikationsarchitektur und einem expliziten Austausch der Schlüsselspieler im Unternehmen. *Die Zukunft des Unternehmens wird dabei – als begründete Eigenkonstruktion des Systems – gemeinsam erschaffen* (Dietl, Nagel, 2009). Sowohl expertengestützte Analysen als auch implizites Wissen von erfahrenen Schlüsselspielern können so in die Unternehmensstrategie einfließen und sinnvoll genutzt werden. Wir bezeichnen diese Form der Bearbeitung einer immer unkalkulierbaren Zukunft auch als systemische Strategieentwicklung. Die Fähigkeit des Unternehmens als System zur Verantwortungsübernahme für eine unkalkulierbare Zukunft wird gezielt entwickelt.

III. Einsame Entscheidungen im pionierhaften Familienunternehmen

Die Spielart der intuitiven Entscheidungsfindung ist insbesondere in Familienunternehmen der Gründergeneration zu erkennen. Oftmals prägt diese Spielart auch die Form der Strategieentwicklung noch in späteren Generationen – doch dazu später.

Der Unternehmer richtet das Unternehmen laufend für die Zukunft aus und ist selbst Garant für die Zukunft. Ein expliziter Dialog über die Chancen und Risiken dieser Annahmen über die Zukunft findet nicht statt – es bleibt

ein innerer Dialog des Unternehmers oder einiger weniger Schlüsselspieler. Ein breiter Meinungsbildungsprozess zur Einschätzung der Entwicklungen im Unternehmensumfeld und zur Verfasstheit des Unternehmens findet nicht statt. Strategische Planungsinstrumente spielen in Familienunternehmen eine untergeordnete Rolle (Wulf u.a., 2012). Trotzdem sind Familienunternehmen finanziell erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen (Wimmer, 2011a). Das Unternehmen ist damit in einem pionierhaften Modus der laufenden Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, dem Unternehmer wird eine fraglos akzeptierte Autorität zugeschrieben.

Die Entscheidungen über die Zukunftsfragen sind quasi an der Spitze monopolisiert, damit verbunden sind einsame Entscheidungen des Unternehmers, der in der ersten Generation auch die Eigentümerrolle in Personalunion in sich selbst verbindet. Somit gibt es in dieser Phase auch kein kritisches Organ wie z.B. einen Beirat oder der Kreis der GesellschafterInnen als kritische Sparringspartner des Unternehmers.

Das mittlere Management agiert überwiegend in der Rolle des Vermittlers zwischen Unternehmer und MitarbeiterInnen. Es hat typischerweise eine hohe Umsetzungskompetenz, hinterfragt allerdings selten die strategischen Festlegungen.

Kurze Entscheidungswege, eine hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Unternehmensleitung und dem Unternehmen ermöglichen eine rasche Implementierung der strategischen Entscheidungen. Das hohe Maß an Ausrichtung auf den Kunden und der durchgängige Anspruch ihn zufriedenzustellen ist bezeichnend. Die intensive Zusammenarbeit mit ausgewählten Kunden stimuliert Innovation und Erfindergeist im Unternehmen. Familienunternehmen sind oftmals exzellent in ihrer Nische – oder sie scheitern. Selten sind sie nur mittelmäßig (siehe dazu auch Wimmer, 2011b). Außenstehende

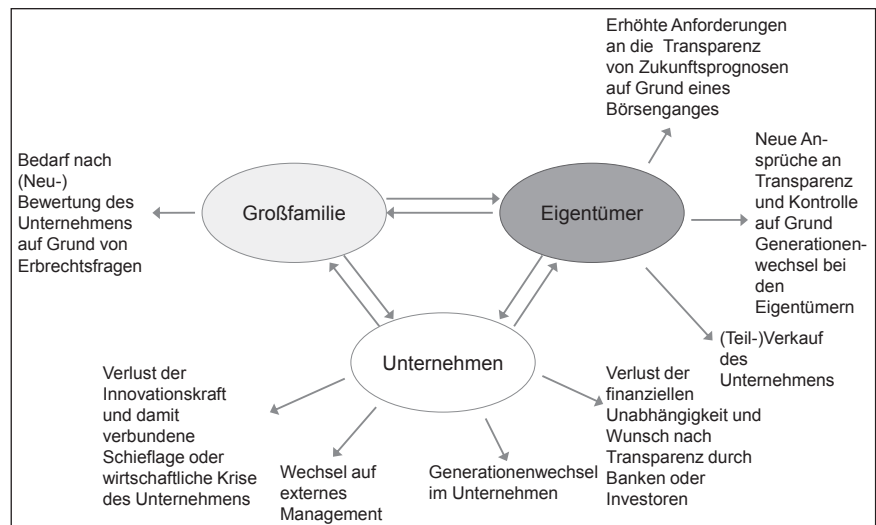


Abb. 2: Treiber für den Musterwechsel der Strategieentwicklung (eigene Darstellung)

staunen oftmals über die Treffsicherheit und den Weitblick, mit dem solch scheinbar einsame Entscheidungen getroffen werden.

IV. Die Gefahr der Selbstimmunität des Unternehmens

Erfolg hat auch einen Preis. Über den Lauf der Zeit führt der Erfolg häufig dazu, dass die Unternehmerpersönlichkeiten sich zunehmend schwerer tun, ihr eigenes Führungshandeln selbstkritisch zu beobachten, mit anderen kritisch zu reflektieren und zu prüfen und gegebenenfalls strategische Entscheidungen zu korrigieren. Es wird somit auch immer schwieriger, externe Bedrohungen wahrzunehmen, Fehler zu korrigieren und es kommt zu einem Effekt der Selbstimmunität. Bedrohungen werden ausgeblendet und Misserfolge werden wohlwollend ignoriert. Die Führungskräfte im nahen Umfeld des Unternehmers verzichten auf kritisches Feedback und vermeiden potenzielle Konflikte – es entsteht eine Kultur des Nicht-Hinschauens. Diese mächtigen Verdrängungsmechanismen führen dann fallweise zu Krisen, die häufig auch zum Scheitern des Familienunternehmens führen (siehe dazu auch Nagel, Wimmer, 2014, S. 37).

V. Anlässe für den Musterwechsel in der Strategieentwicklung

Nun beobachten wir Unternehmen, die viele Jahre lang erfolgreich mit dem oben beschriebenen Entscheidungsmuster strategisch geführt wurden. Dies gilt sowohl für Familienunternehmen in der Gründerphase als auch für viele Mehrgenerationen-Familienunternehmen. In allen Fällen haben prägende Unternehmerpersönlichkeiten in den letzten 30–40 Jahren das Unternehmen geführt und teilweise mittelständische Unternehmen zu global tätigen Hidden Champions entwickelt.

Wir wissen auch, dass Musterwechsel in Unternehmen schwierig und schmerzhaft für die Beteiligten sind und auch gar nicht leicht gelingen. Die Kraft des eingeschwungenen Zustands ist groß. Neue Muster entstehen erst in Krisen, wenn das Bewährte tatsächlich nicht mehr funktioniert. Was sind nun solch typische Krisen, die den Musterwechsel erfordern und gleichzeitig auch wahrscheinlicher machen?

Mögliche Treiber des Musterwechsels in der Strategiefindung sind:

- **Erhöhter Bedarf an Transparenz:** Es entsteht ein erhöhter Bedarf nach Informationen über

das Unternehmen und über zukünftige Unternehmensentwicklungen sowie den damit verbundenen Chancen und Risiken. Dieser Bedarf wird sowohl beim Generationenwechsel im Eigentümerkreis von den neuen Gesellschaftern verlangt als auch zunehmend von Externen wie zum Beispiel Banken, Investoren oder Geschäftspartnern entlang der Lieferkette. Ein anderer typischer Anlass für einen erhöhten Bedarf an Transparenz ist, wenn das Unternehmen oder Teile davon an die Börse gehen. Viele Familienunternehmen scheuen diese Transparenz und Publizität, doch sie ist auch in zunehmendem Maß nicht nur nach außen sondern auch nach innen für die MitarbeiterInnen notwendig und beinahe unabdingbar. Damit verbunden sind zumeist die Professionalisierung der Family und Corporate Governance-Strukturen.

- **Notwendigkeit, den Wert der Unternehmensanteile zu ermitteln:** Die Bewertung von Unternehmensanteilen basiert sowohl auf Zahlen der Vergangenheit als auch auf fundierten Prognosen über die Zukunft. Im intuitiven Entscheidungsmuster gibt es typischerweise keine expliziten Szenarien zu Markt- und Umfeldentwicklungen. Der Wertermittlungsbedarf taucht sowohl bei Erbrechtsfragen (z.B. wenn einzelne Kinder keine Unternehmensanteile übernehmen möchten und die Höhe der Abgeltung noch nicht in der Governance geregelt ist) als auch beim (teilweisen) Verkauf des Unternehmens auf. Auch bei Kreditverhandlungen ist der Unternehmenswert eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Die Unternehmensbewertung macht das Explizieren des Zukunftsentwurfes zur Notwendigkeit und verlangt somit

einen Wechsel in der Form der Strategieentwicklung. Ob dieser Wechsel zu einem tatsächlichen Musterwechsel im Sinne einer neuen und nachhaltigen Form der Strategieentwicklung führt, bleibt offen.

- **Der Generationenwechsel als Veränderungskraft:** Durch das Ausscheiden des Garanten für die Zukunftssicherung stellt sich die Frage nach der Unternehmenszukunft neu. Es braucht einen Wechsel von *WER* sichert unsere Zukunft hin zu *WAS* sichert unsere Zukunft? Die neue Generation von Führungskräften verlangt oftmals nach einem expliziten Dialog über die Zukunftsfragen des Unternehmens. Durch neue Personen an der Unternehmensspitze kommen auch neue Formen der Strategieentwicklung ins Spiel. Beim Generationenwechsel bietet ein expliziter Strategieprozess erfahrungsgemäß einen guten Rahmen, um den Nachfolgern die Chance zu geben, implizites Wissen und Annahmen der etablierten Führungskräfte zu heben und gleichzeitig eigenes Wissen einzubringen. Durch die professionelle Steuerung des Strategieentwicklungsprozesses – oftmals auch extern unterstützt – durchläuft das neu zu konstituierende Managementteam rund um den Nachfolger einen intensiven Entwicklungsprozess. Das Team kann sich neu etablieren, Rollen und Verantwortungen können neu verhandelt werden. Der Nachfolger bekommt durch die Prozesssteuerung rasch das Ruder in die Hand und kann in seiner neuen Funktion wirksam werden. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn der ausscheidende Senior an gewissen Stellen der Strategieentwicklung als Sparringspartner zur Verfügung steht.

- **Neue Führungskräfte kommen ins Unternehmen:** Auch neue, externe Führungskräfte verlangen nach einem Austausch zu den Zukunftsfragen des Unternehmens. Dabei spielen sowohl die persönliche Zukunftsplanung der neuen Führungskräfte als auch die Ansprüche, die in früheren Unternehmen bereits geübt und selbstverständlich waren, eine Rolle. Kernfrage an dieser Stelle ist, ob es der neuen Führungskraft gelingt, den eingeschwungenen Zustand des Unternehmers mit seinem engen Verbündeten im Führungskreis in Bewegung zu bringen. Gibt es Tabuisierungen aus Misserfolgen der Vergangenheit, so können diese sowohl Ressource als auch Hindernis für die anstehende Veränderung sein.
- **Wirtschaftliche Schieflage oder Krise des Unternehmens:** Kommt das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, sei es durch den Verlust der Innovationskraft oder durch eine nicht erfolgreiche Diversifikations- oder Wachstumsstrategie, so entsteht akuter Handlungsbedarf. Wird im Zuge der Krise auch externe Beratung als Problemlöser einbezogen, so bringt diese in ihrem Selbstverständnis zumeist eine neue Form der Strategieentwicklung ein. Neben der Unterstützung bei der Krisenbewältigung ist eine zentrale Aufgabe für die Beratung die bisher bewährte Form der Strategieentwicklung zu verstehen. Darauf aufbauend kann der Unternehmer und seine Schlüsselspieler für einen möglichen Musterwechsel in der Strategieentwicklung sensibilisiert werden. Jedenfalls sollte die Entscheidung zu einer neuen Form der expliziten Strategieentwicklung ganz bewusst im Unternehmen erfolgen.

VI. Wenn eine gute Unternehmensstrategie nicht mehr ausreichend ist

Die stabile Einheit von Unternehmen und Eigentum des Gründers zerfällt bei jedem Generationenwechsel, sobald es mehrere Kinder gibt und diese weiterhin eine Rolle im Unternehmen bekommen sollen. Die steigende Zahl der Eigentümer bringt im Laufe der Zeit einen zusätzlichen Handlungsbedarf. Es gilt zwischen der Strategie des Familienunternehmens und der übergeordneten Strategie der Eigentümer zu differenzieren. Die Strategie der Eigentümer beantwortet die Grundfragen der Familien-Eigentümer:

- Was wollen wir mit dem Unternehmen?
- Welche Werte leiten uns als Familie, welche Werte sollen im Unternehmen handlungsleitend sein?
- Was wollen wir mit dem Unternehmen? Welche Erwartungen an Ertrag, Rentabilität und Wachstum haben wir?

Weiterführende Fragen sind dann u.a.:

- Wie halten wir uns als Eigentümer entscheidungsfähig?
- Wie wollen wir Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen organisieren?
- Wer alles ist Familie und wie sichern wir den lebendigen Zusammenhalt in der Familie?

Die Antworten münden in der Corporate Governance und der Family Governance. Die Strategie der Eigentümer stellt den strategischen Handlungsrahmen für das Top-Management dar. Alleine aus oben skizzierten Leitfragen wird deutlich, welche zusätzliche Komplexität bei der Erstellung der Strategie der Eigentümer entsteht. Auf die besonderen Herausforderungen kann allerdings hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden, vielmehr soll

auf einige aktuelle Publikationen verwiesen werden wie z.B.: Wimmer u.a. (2005), v. Schlippe u.a. (2008), Wimmer (2011b), Scherer u.a. (2012), Simon u.a. (2012), Schmidt (2013), Schmidt (2014).

Carlock und Ward (2001) sprechen an dieser Stelle vom notwendigen Parallel Planning Process, also einer parallelen Bearbeitung und laufenden Weiterentwicklung der Strategie der Eigentümer und des Unternehmens. In Mehrgenerationen-Familienunternehmen hören wir immer wieder von Führungskräften, insbesondere von externen Managern, die sich eine Strategie der Eigentümer als strategischen Handlungsrahmen wünschen. Diese gibt den Führungskräften den Rahmen was sie tun sollen und was sie nicht tun sollen und dürfen.

Auch hier gilt es anzuerkennen, dass die Strategie der Eigentümer oftmals über Generationen hinweg in einem Muster der intuitiven Entscheidungsfindung entwickelt wird und somit explizit nicht verfügbar ist. Der Generationenwechsel im Gesellschafterkreis erzeugt dann neuen Klärungsbedarf. Insbesondere Gesellschafter, die nicht im Unternehmen mitarbeiten, stellen Grundsatz-Fragen wie z.B.: Was sind die Erwartungen an uns als Eigentümer? Was wollen wir mit dem Unternehmen erreichen? In welchen Geschäften wollen wir tätig sein, in welchen nicht? Daraus ergeben sich mögliche Startpunkte für den Musterwechsel in der Strategiefindung der Eigentümer (siehe dazu auch Schmidt 2014).

VII. Wie der Musterwechsel unterstützt werden kann

Wie oben skizziert, hat jedes Muster der Strategieentwicklung gewissermaßen seine Berechtigung. Der langfristige Erfolg liegt darin, zu gegebenem Anlass bewährte Muster zu verlassen und eine neue Form zu finden, die in komplexer werdenden Märkten unterschiedliche Expertisen

nutzbar machen kann und die Qualität und die Tragfähigkeit der Ergebnisse deutlich verbessert. Gelingender Musterwechsel in einer Organisation ist keinesfalls einfach – es braucht strukturierte Auszeit und gemeinsame Reflexion. Externe Beratung kann dazu hilfreiche Unterstützung leisten.

Expertenorientierte Ansätze der Fachberatungen mit ihren von Rationalität geprägten und vorstrukturierten Konzepten werden sich kaum längerfristig bewähren. Sie haben wenig Interventionsrepertoire, um den Musterwechsel zu begleiten und können die Besonderheiten des Familienunternehmens und die damit verbundene Komplexität nicht ausreichend bearbeiten. Ebenso wird die klassische Organisationsberatung im Sinne der Prozessberatung nicht genügen. Sie ist auf die Moderation von Entwicklungsprozessen spezialisiert – inhaltliche Enthaltensamkeit ist dabei Prinzip.

Es braucht eine integrierte Form der Beratung, die alle drei Sinndimensionen im Sinne von Luhmann 1984 angemessen berücksichtigen kann und die Besonderheiten von Familienunternehmen kennt. Wir nennen diese Form „Beratung im Dritten Modus“ (siehe dazu auch Dietl, Nagel, 2014). Die drei Sinndimensionen und die damit verbundenen Kernfragen im Kontext der Strategieentwicklung sind:

Die soziale Dimension:

- Wer bzw. welche Organisationseinheiten werden in den Strategieentwicklungsprozess in welcher Form eingebunden? Wie werden die Eigentümer eingebunden?
- Wie können tradierte Muster der Entscheidung, der Kooperation und der Nicht-Kooperation erkannt und kritisch in Frage gestellt werden? Wie gelingt das Etablieren neuer Muster?
- Wie können die daraus resultierenden Machtverschiebungen

und Konfliktpotenziale produktiv genutzt werden?

Die zeitliche Dimension:

- Wie viel Zeit benötigt der Strategieentwicklungsprozess, um auch bei breiter Einbindung von Schlüsselspielern qualitätsvolle Ergebnisse zu erzielen?
- Wie sehr wollen wir Erfahrungen der Vergangenheit nutzen, wie weit denken wir unseren Zukunftsentwurf?
- Wie kann der Strategieprozess mit bestehenden Planungs- und Controllingprozessen verzahnt werden?
- Wie lange dauert die Verankerung und Umsetzung der neuen Strategie?

Die sachliche Dimension:

- Welche Aspekte des Umfelds und zur Verfasstheit des Unternehmens sollen überhaupt analysiert werden?
- Wie gelingt es, mehrere unterscheidbare Lösungsoptionen zu entwickeln und diese entscheidungsreif zu formulieren?
- Welche Bewertungskriterien inhaltlicher und emotionaler Natur wollen wir zur Entscheidung zwischen den Lösungsoptionen anlegen?
- Nach welchen Kriterien und in welchem Detail wollen wir die Strategie strukturieren und formulieren?
- Wofür wollen wir als Unternehmen in Zukunft stehen? Wie positionieren wir uns und mit welchen Produkten und Dienstleistungen in welchen Märkten?
- Welche Unternehmensziele verfolgen wir damit?
- Wie werden wir diese strategischen Festlegungen konkret umsetzen? In welchen Schritten können wir die damit verbundenen Veränderungen erfolgreich umsetzen?

Der Strategieberater bringt seine Erfahrungen aus der Beratung anderer Unternehmen als „Second Opinion“ ein, agiert als inhaltlicher Sparringspartner und agiert eloquent mit den Methoden der Strategieberatung. Für den gelingenden Musterwechsel baut er neue Kooperationsstrukturen und schafft Raum für positive Erfahrungen der Zusammenarbeit.

Nur wenn diese neue Form der Strategieentwicklung von den Schlüsselspielern als wirksam und erfolgreich beschrieben wird, gibt es eine realistische Chance auf einen nachhaltigen Musterwechsel zur Strategiefindung im Unternehmen.

Weiterführende Literatur

Ackermann, V., Groth, T., Plate, M., Schlippe, A.v. (2011). Große Deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Vandenhoeck & Ruprecht

Carlock, R., Ward, J. (2001). Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and the Business. Palgrave

Dietl, W., Nagel, R. (2014). Die Zukunft erfinden – Strategieentwicklung im Dritten Modus. In: Wimmer, R., Glatzel, K., Lieckweg, T. (Hrsg.). Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl Auer Verlag. S. 24–42

Domayer, E. (2014). Beratung von Familienunternehmen. In: Wimmer, R., Glatzel, K., Lieckweg, T. (Hrsg.). Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl Auer Verlag. S. 336–353

Harris, D., Martinez, J., Ward, J., (1994): Is Strategy different for the Family-Owned Business? In: Family Business Review, Heft 1994/7, S. 159–174

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag

Nagel, R., Wimmer, R. (2014). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel

Scherer, S., Blanc, M., Groth, T., Kormann, H., Wimmer, R. (2012). Familienunternehmen – Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. Deutscher Fachverlag

Schlippe, A.v., Nischak, A., El Hachimi, M. (2008). Familienunternehmen

verstehen – Gründer, Gesellschafter, Generation. Vandenhoeck & Ruprecht

Schmidt, A. (2013). Zum Nutzen von Werten im Generationenwechsel von Familienunternehmen. In: Unternehmertum und Werte. Wirtschaftspolitische Blätter 1/2013. Manz Verlag. S. 49–58

Schmidt, A. (2014a). Entwicklung der Familienstrategie in einem Mehrgenerationen-Familienunternehmen der Kunststoffbranche. In: Wimmer, R., Glatzel, K., Lieckweg, T. (Hrsg.). Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl Auer Verlag. S. 354–373

Schmidt, A. (im Erscheinen) Nachfolge ohne Nachfolger – Vorbereitung des Generationenwechsels in einem Familienunternehmen der sechsten Generation. Schriftenreihe der EQUA-Stiftung

Simon, F., Wimmer, R., Groth, T. (2012). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Carl Auer Verlag

Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler Verlag (3. Auflage derzeit in Überarbeitung)

Wimmer, R. (2007). Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: Frasl, E., Rieger, H. (Hrsg.), Family Business Handbook. Linde Verlag Wien. S. 30–46

Wimmer, R., Kolbeck, C., Rösen, T., Bauer, T. (2009). Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise. Eine empirische Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen

Wimmer, R. (2011a). Die besondere Vitalität von Familienunternehmen: Die aktuelle Weltwirtschaftskrise und wie Familienunternehmen sie bewältigen. In: Hans Schindler, Wolfgang Loth, Janina von Schlippe (Hrsg.): Systemische Horizonte. Göttingen, S. 221–233. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH

Wimmer, R. (2011b). Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rösen (Hrsg.), Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin.

Wulf, T., Stubner, S., Brands, C., Roder, K., Meißner, P., Hoffmann, C. (2012). Planungs- und Entscheidungsverhalten deutscher Familien- und Nichtfamilienunternehmen, Arbeitspapier. Leipzig

Familie, Vermögen und Leistung im Einklang!



ISSN 2191-9828

Fachzeitschrift, Erscheinungsweise:
2-monatlich, jeweils zum Anfang eines
geraden Monats, 36 Seiten, Format A4,
geheftet, Jahresabonnement 2015
195,60 €

Preise inkl. MwSt. und Versandkosten
(deutschlandweit)



Jetzt Gesellschafter-
Abonnement bestellen!

Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)

Recht, Management, Familie und Vermögen

In Familienunternehmen und Stiftungen ergeben sich spezielle Fragestellungen, die an die Familienunternehmer selbst wie auch an deren Berater hohe fachliche Anforderungen stellen. Viele Lösungen erfordern im Kern einen interdisziplinären und ganzheitlichen Ansatz.

Die FuS schließt nun die bisherige Lücke im Zeitschriftenumfeld. Sie bietet vernetzte Fachinformationen aus den Bereichen Recht, Familie, Management und Vermögen. Sie setzt damit an der Schnittstelle zwischen Recht, Steuern, Ökonomie und Psychologie an. So wird es für Sie als Berater oder Unternehmer möglich, für das Wirtschaftsmandat oder das eigene Unternehmen schnell und kompetent effiziente Lösungen zu entwickeln.

Aktuelle Aufsätze ermöglichen Ihnen einen schnellen Überblick und Praxisreports vermitteln Ihnen Beratungskompetenz aus aktuellen Fällen. Die praxisrelevante Kommentierung von Leitsätzen bietet Ihnen eine kompakte Rechtsprechungsübersicht. Die moderne mediale Gestaltung der FuS sichert hohen Lesekomfort und Nutzwert, z.B. durch eine angebundenen Online -Rechtsprechungsdatenbank für vertiefende Recherchen.

AUS DEM INHALT

- Aktuelle Aufsätze für den schnellen Überblick zu Themen in Familienunternehmen und Stiftungen
- Abstracts und Vertiefungshinweise
- Praxisreports zu Recht, Steuern, Familie, Management und Vermögen
- Rechtsprechung in Leitsätzen – kurz kommentiert
- Aktuelles aus der Branche, Tipps und Termine
- Rechtsprechungsdatenbank per Quicklink

Werden Sie jetzt
FuS-Abonnent!

Sichern Sie sich eine unserer
attraktiven Prämien für ein Jahresabonnement.



Jetzt versandkostenfrei (deutschlandweit) bestellen:

www.betrifft-unternehmen.de/fus

Bestellung und Beratung: Tel. 0221/97668-291

per E-Mail unter wirtschaft@bundesanzeiger.de

Fax 0221/97668-271 · in jeder Fachbuchhandlung



**Bundesanzeiger
Verlag** www.bundesanzeiger-verlag.de

BESTELLSCHEIN

→ Telefonische Bestellung: 0221-97668-291

- www.betrifft-unternehmen.de/board
- per E-Mail an wirtschaft@bundesanzeiger.de
- per Fax an 02 21/9 76 68-271
- in jeder **Fachbuchhandlung**
- im **Fensterkuvert** einsenden an:

Bundesanzeiger Verlag
Postfach 10 05 34
50445 Köln



Prämie Nr. 1

Kaffeepadmaschine Senseo® „Twist“,
misty dawn & black (5817498)

- Für 1 oder 2 Tassen Kaffee,
- einzigartiges Touchpanel mit intelligenter Benutzerführung,
- automatische Abschaltung nach 15 Min.,
- Entkalkungsanzeige,
- Wassertank für 1 l



Prämie Nr. 2

GARMIN Navigationsgerät „N30“ (5151198)

- 3,5 Zoll (8,9 cm) QVGA TFT-Display
- Kartenabdeckung für 22 Länder Zentraleuropas
- Eingebauter Lithium-Ionen Akku (Betriebsdauer bis zu 4 Std.)
- Inkl. Saugnapfhalterung für die Windschutzscheibe, Klebeplatte für Saugnapfbefestigung am Armaturenbrett, KFZ-Ladekabel



Prämie Nr. 3

Der Besserschein 90,- € (3602771)

- Suchen Sie sich Ihre Wunschprämie einfach selbst aus
- Stöbern Sie in aller Ruhe in dem Besserschein-Onlineshop
- Einlösen des BESSERSCHEINS unter:
www.der-besserschein.de,

Jahresabo plus Prämie!

Ja, ich möchte die Zeitschrift
„FuS – Familienunternehmen und Stiftungen“
direkt im Jahresabonnement für 195,60 € bestellen.

Als Dankeschön erhalte ich Prämie Nr.

Sie bekommen die Prämie zugesendet, nachdem die Zahlung des Jahresabonnementspreises bei uns eingegangen ist.

Jahresabo mit Gesellschaftervergünstigung

Ja, ich möchte Jahresabonnements der
Zeitschrift „FuS – Familienunternehmen und Stiftungen“
für 155,90 €* pro Abonnement bestellen.

* Familienunternehmen erhalten bei der Bestellung von
2 bis 49 Jahresabonnements Gesellschaftervergünstigungsrabatt.
Bei höheren Mengen erhalten Sie weitere Vergünstigungen auf Anfrage.

Preise inkl. MwSt. und Versandkosten (deutschlandweit)

ABSENDER:

Firma _____

Name, Vorname _____

Straße, Nr. _____

PLZ, Ort _____

Telefon _____ | Fax _____

E-Mail – wichtig bei der Bestellung von Online-Produkten

Ja, ich möchte kostenlos über Neuerscheinungen, Angebote und Aktionen per E-Mail auf dem Laufenden gehalten werden. Diese Zustimmung ist freiwillig und kann jederzeit unter wirtschaft@bundesanzeiger.de widerrufen werden.

Datum, Unterschrift _____ 1 1 0 0 1 7 0 9



Deutschlandweit
Versandkostenfrei!

Versandkostenpauschale europaweit 4,00 €, weltweit 8,00 €

VERBRAUCHERSCHUTZHINWEIS:

Diese Bestellung kann innerhalb von 4 Wochen nach Absendung ohne Begründung schriftlich oder in anderer Textform bei der Bundesanzeiger Verlag GmbH, Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln, widerrufen werden. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieses Zeitraumes. Der Widerruf verpflichtet zur Rücksendung der Ware, Beschädigung der Ware verpflichtet zum Kauf.

DATENSCHUTZHINWEIS:

Ihre Daten sind bei uns in sicheren Händen! Informationen zu unseren AGB und Datenschutzbestimmungen finden Sie unter www.bundesanzeiger-verlag.de.

Ihre Bundesanzeiger Verlag GmbH

www.bundesanzeiger-verlag.de



Bundesanzeiger
Verlag

VIELEN DANK FÜR IHRE BESTELLUNG!