

# Unternehmerische Herausforderungen

*Von: Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, Inhaber und CEO der CONTINUUM AG, Zürich.  
Präsident des F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz*

Familienunternehmen sind geprägt durch Pioniere und Macher. Persönlichkeiten, die entwickeln, gestalten und erweitern. Vieles wird aus dem „Bauch“ richtig entschieden.

Firmen, die aus der zweiten beziehungsweise dritten Generation geführt werden, benötigen mehr konzeptionelle strategische Führung. Denn nun wird oft in mehrere Länder exportiert, das Angebotssortiment ist umfassender und beinhaltet auch Serviceleistungen, das Wachstum wird fremdfinanziert und moderne Governance - Strukturen sind gefragt. Auch innerhalb der Familie ist die Meinungsvielfalt gestiegen, und die Ansprüche an das Unternehmen sind nicht mehr leicht unter einen Hut zu bringen.

Konzeptionelle Führung kann vereinfacht in einem „Strategie-Quartett“ festgelegt werden: Damit sind die Prioritäten von Personen, der Familie, bezüglichem dem Vermögen und der Firma offen gelegt. Die richtigen Dinge geplant.

Die operative Führung beschäftigt sich mit der Ausgestaltung des Tagesgeschäftes, wiederum auf den oben definierten unterschiedlichen Ebenen. Im Idealfall beruhend auf strategischen Vorgaben.

## Konzeptionelle Führung wird zum Muss

Die Schnittstellen zwischen dem Inhaber, seiner Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses vernetzten Vierecks aktiv gestalten darf oder muss.

Konflikte sind mangels konzeptioneller Klarheit an der Tagesordnung, insbesondere bei alternden Unternehmern und bei einem Generationenwechsel. Die Erfolgsregel lautet: Aktiv informieren und gezielt Feedback geben. Und klare Präferenzen entwickeln für primär **konzeptionelle Weichenstellungen** (strategische Ebene) und die anschliessende Gestaltung des Tagesgeschäftes (operative Ebene).

Abb. 1: Strategische und operative Ebene



Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien, in denen beispielsweise eine Nachfolge ansteht und einzuleiten ist, müssen intensiv miteinander kommunizieren und informiert sein über die Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Akteuren. Und dann die Zukunft strategisch gestalten.

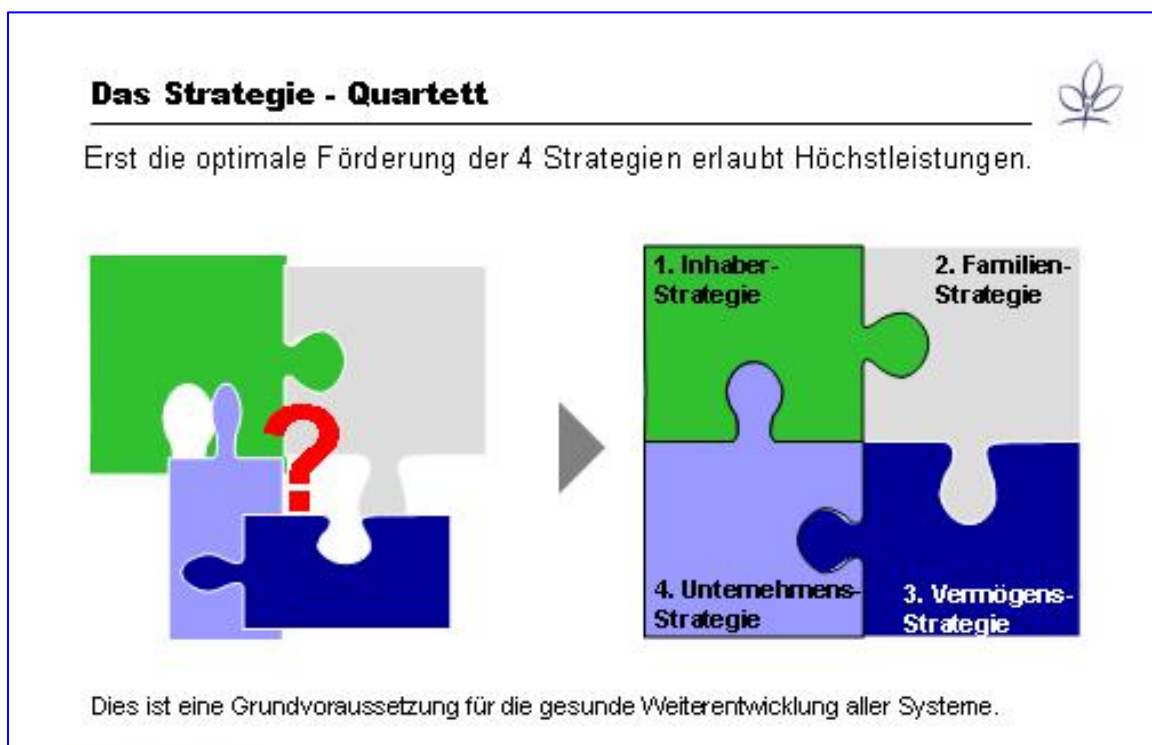
Der Inhaber hat es in der Hand. Er kann bestimmen, wann und wie er die verschiedenen Strategiefelder gestalten will. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. Ihr gerecht zu werden, heisst rechtzeitig planen und allenfalls phasenweise loslassen.

Dabei gilt es wenn möglich sukzessive folgende vier Themenfelder zu bestimmen:

- Personen (Lebenskonzepte des Eigners, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Credo, Familienrat, Family Governance)
- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

Dabei ist wichtig, dass diese vier Konzeptionen inhaltlich und zeitlich harmonisieren.

Abb.2: Die vier Strategie-Bausteine



Zuerst ist das Lebenskonzept des Unternehmers zu klären. Danach hilft das gekonnte Management der Schnittstellen proaktiv Konflikte zu vermeiden und bedingt eine Formulierung des Familienkonzeptes, bevor darauf aufbauend die Vermögens- und die Unternehmenskonzeption folgen, welche auch die Interessen der Führungskräfte und der Mitarbeitenden deckt.

## Die Unternehmensstrategie fokussiert auf den Profit

Die Firma und der Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen (und familiären) Dimension bewirken potentielle Gefahrenherde auf der unternehmerischen Seite. Wie die zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit.

Insbesondere bei mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei der Durchleuchtung der unternehmerischen Zahlen im Rahmen der Unternehmer-Nachfolge zum ersten Mal in aller Deutlichkeit zutage, dass das Unternehmen (unter Umständen schon seit langem) nicht die gewünschte finanzielle Performance aufweist.

Ein solcher Befund ist Zündstoff und doppelt kritisch, insofern als gerade bei einem anstehenden Generationenwechsel genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden muss. Ausreichend frei verfügbare Erträge (free cash flow) aus dem Unternehmen sind dringend erforderlich, um allfällige Erbenansprüche oder einzugehende Zinslasten (aus Neufinanzierungen) bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend zusätzlich belasten.

Dem Management dient ein solcher Gap dann als Orientierungsgrösse für die Festlegung der zukünftig gewünschten und erzielbaren unternehmerischen Eckwerte. Er liefert zugleich die erforderliche Grundlage für Entscheidungen von Investoren.

Mit der Ausarbeitung des **Unternehmenskonzeptes** tritt der Prozess zur Bewältigung der Schnittstellen in die vierte Konzeptphase. Es spiegelt die persönlichen Veränderungs-Initiativen des Eigners ebenso wie die Grundgedanken des Familienleitbildes wider und konkretisiert sie zu einem erfolgsgerichteten Geschäftsmodell für die Zeit nach dem Generationenwechsel.

Eine neu gestaltete Vision kann dem entgegensteuern und die Funktion eines Fixsternes übernehmen. Sie stellt Inhalt vor Person und gibt so Mitarbeitern und Schlüsselpersonen die nötige Sicherheit, sich mit ihren Kräften in der richtigen Richtung zu engagieren, auch und gerade nach dem Abgang des „alternden Unternehmers“.

Ähnlich wie Eisenspäne durch einen starken Magneten stringent ausgerichtet werden, vermag eine einprägsame und mit Emotionen aufgeladene Vision die Belegschaft in Aufbruchstimmung zu versetzen und bei einer Neuausrichtung mitzureissen.

Für manche ist eine **unternehmerische Vision** nur ein einziger Satz, für andere ein knappes Bekenntnis im Sinne eines Mission Statement. In jedem Fall geht es um eine ganz bestimmte Sehweise der Firma, bei der ein Bild entsteht, das sich alle

vorstellen können. Die Entwicklung einer Vision bedeutet die Erkundung einer Zukunft nach dem Generationenwechsel, die das Unternehmen wahrhaft anstrebt und die als Leitbild alle in ihrem täglichen Handeln leitet. Dies ist die beste Form der Konfliktvermeidung.

Aufbauend auf den Ergebnissen hauptsächlich aus dem Familienleitbild hat das Unternehmenskonzept schrittweise folgende drei Kernfragen zu beantworten.

1. So sind aus der Analyse der Megatrends zukünftig interessante Marktsegmente zu identifizieren, die attraktive Deckungsbeiträge ermöglichen. Es sind die **Gewinnzonen** von morgen zu bestimmen, die die zukünftige Strukturierung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche bestimmen. Das kann im Zweifel auch bedeuten, dass bisherige Unternehmensteile zu veräussern und völlig neue Umsatzträger aufzubauen sind.
2. Der eigentliche Kern des neuen Unternehmenskonzeptes ist das **Business Design**, die neue Gliederung der Firma in Geschäfts- und Funktionsfelder. Dabei hat die Entwicklung der Umsatzträger von morgen stets von aussen nach innen zu erfolgen: von den Bedürfnissen der Marktpartner ausgehend.
3. Je nach Verschiedenartigkeit der Aktivitäten des Unternehmens im Markt ist unter Umständen für jedes einzelne Geschäftsfeld ein eigenständiges **Geschäftsmodell** zu entwickeln.

Nachfolgend eine Übersicht über die in einem Strategieprojekt üblicherweise eingesetzten Instrumente:


Im Idealfall beruht die prospektive Darstellung der zukünftigen Ergebnisverbesserungspotenziale auf einer vorab erarbeiteten systematischen Unternehmensstrategie, in der die zukunftsgerichtete Neuausrichtung des Unternehmens und seiner relevanten Funktionen am Markt bereits definiert ist. Wo dies noch nicht vorliegt, liefert eine **Eckwerte-Analyse** sinnvolle Impulse für die Strategiediskussion und dient als Auslöser zur Überarbeitung der unternehmerischen Vision und Stossrichtung.

Damit die oben dargestellte simulierte Vervielfachung der unternehmerischen Wertschöpfung Realität wird, ist es notwendig, jeden einzelnen Stellhebel der Ergebnisverbesserung systematisch zu hinterfragen. Umsatz- und Kostenseite, aus denen sich das operative Ergebnis zusammensetzt, werden hierzu getrennt betrachtet. Entsprechende Details zu den oben erwähnten Stellhebeln sind zu finden im Buch des Autors: „Herausforderung Unternehmer-Nachfolge“.

## Eine zweckmässige Governance hat drei Dimensionen

Good Governance umfasst die Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen zur Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. Dieser Ordnungsrahmen für die Steuerung und Kontrolle soll die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie (innere Dimension), jene des Unternehmens und wichtiger Anspruchsgruppen (äussere Dimension) offen legen und für klare Verhältnisse sorgen. Damit werden das Macht-, Führungs- und Kontrollgerüst der Familie (**Family Governance**) sowie des Unternehmens (**Corporate Governance**) und das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen (**Public Governance**) festgelegt. Klare Verhältnisse und eine transparente Kommunikation stärken die Sicherheit und das Vertrauen innerhalb der Familie und des Unternehmens und erhöhen die Glaubwürdigkeit gegen aussen.

Abb. 3: Dreifache Governance für Familienunternehmen

**Aufbau und Methode des Governance - Leitfadens** 

---

- Faktoren der Entscheidungsfindung in FU sind:
  - die Bedürfnisse der inneren Dimension, d.h. der Familie und
  - die Bedürfnisse der äusseren Dimension, d.h. des Unternehmens und des Umfeldes.
- Der Unternehmer soll diese Bedürfnisse verstehen, erarbeiten und offen legen, denn diese Bedürfnisse bestimmen das Führungs- und Kontrollgerüst:

Führung der Familie	(Family Governance)
Führung des Unternehmens	(Corporate Governance)
Umgang mit Umfeld	(Public Governance)
- Der Leitfaden dient der Steigerung des Professionalismus der FU.
- Nicht alle Empfehlungen sind für alle FU.

Unternehmen brauchen für ein effizientes Konfliktmanagement eine funktionsfähige Corporate Governance (CG). Sie wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dies gilt – wegen der üblichen Bündelung von Eigentum, Leitung

und Kontrolle in einer Hand – insbesondere für Familienunternehmen. Und hauptsächlich dann, wenn das Unternehmen den Generationenwechsel zu vollziehen hat und eine tragfähige Nachfolgelösung sowie die Ablösung der sehr personengebundenen Führung durch ein eher instrumentelles Management noch aussteht.

Die Analyse der Konflikte aus Generationenwechseln zeigt, dass der Unternehmer mit der Sicherung seines Lebenswerkes inhaltlich, zeitlich und emotional an seine Grenzen stösst und von einer kompetenten Unterstützung durch eine handlungsfähige Corporate Governance (CG) enorm profitiert. Sie bietet die Gewähr, dass der Nachfolgeprozess in einem adäquaten zeitlichen Rahmen abläuft und eine für das Unternehmen optimale Nachfolgeplanung umgesetzt wird. Aber für was steht Corporate Governance?

Der neue Leitfaden beschränkt sich nicht auf die Unternehmerebene. Unter dem Stichwort „Family Governance“ werden auch Steuerungsmechanismen in der Unternehmerfamilie aufgezeigt. Für börsenkotierte Unternehmen hat übrigens Economiesuisse vor fünf Jahren den „Swiss Code of Best Practice“ geschaffen.

Den neuen Governance-Leitfadens für nicht-börsenkotierte Familienunternehmen kann beim Autor bezogen werden, gegen eine Schutzgebühr von CHF 20.--: über [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch).

Generelle Zielsetzung einer guten CG ist eine ausgewogene Unternehmensführung, die neben den Interessen der Eigentümer die Anliegen weiterer Stakeholder aktiv wahrnimmt.

Dreh- und Angelpunkt der CG ist der **Verwaltungsrat**. Ein aus den Aufgaben der Oberleitung unmittelbar ableitbares, klares und einheitliches Anforderungsprofil für Mitglieder eines Aufsichtsgremiums gibt es nicht. Entscheidend ist, dass das oberste Team als Ganzes kompetent und stark ist. Hierzu benötigt es alle sechs nachfolgenden Schlüsselkompetenzen:

- Strategie
- Management
- Markt
- Marketing
- Finanzen
- Beziehungen

Da selten alle Schlüsselkompetenzen in einer Person vereint sind, aber zu jeder Kompetenz ein Spezialist benötigt wird, sollte der Verwaltungsrat systematisch besetzt werden.

Bei der Suche nach einem neuen Mitglied ist unbedingt ein Anforderungsprofil zu erarbeiten, das sowohl die aktuellen Schlüsselkompetenzen des Rates als auch die spezielle unternehmerische Konfliktsituation berücksichtigt. Ein klassischer Turn-around verlangt andere Fähigkeiten als eine Post-Merger-Integration oder eine Begleitung bei der Nachfolgeregelung.

Die CG sorgt in der Phase der Unternehmer-Nachfolge für strategische und finanzielle Transparenz über die aktuelle Unternehmenssituation und die Zukunftsaussichten der Firma im Interesse des Unternehmers, seiner Familie, den Führungskräften, Mitarbeitern, Geschäftspartnern sowie potenziellen Investoren und Nachfolgern. Transparenz schafft Vertrauen und verhindert das Entstehen von Konflikten.

Der Generationenwechsel bietet eine sehr gute Gelegenheit, zeitgleich mit der neuen Vision und Unternehmensstrategie mit tradierten, aber ineffizienten Führungsroutinen aufzuräumen und die zukünftigen Management-Werkzeuge gleich mit zu definieren.

Besonders bei familieninternen Nachfolgeregelungen, bei denen das Unternehmen im Gegensatz zu einem Management Buyout (MBO)/ Management Buyin (MBI) keine oder nur geringe Impulse von aussen erhält, ist es sinnvoll, strukturelle Corporate Governance-Richtlinien mit instrumentellen Festlegungen zu ergänzen.

***„Der (Governance) Leitfaden trägt dazu bei, dass weniger Familienunternehmen in Schwierigkeiten geraten“. Zitat von Prof. Dr. Cuno Pümpin, Rapperswil-Jona***

Vor dem Hintergrund einer Ablöse des heutigen Eigners ist ein Übergang zu einer stärkeren instrumentellen Führung in vielen Fällen geradezu essentiell. Sie soll dabei sowohl der Planung als auch dem Reporting dienen. Sie hat zudem die Aufgabe, dem Kontrollgremium und den künftigen Eigen- und Fremdkapitalgebern transparent und zeitnah Auskunft zu geben über die Veränderungen der Eckdaten der Firma.

Für die Unternehmensführung ist es von grösster Bedeutung, dass die ausgewählten Instrumente, und seien es nur wenige, entsprechend sorgfältig eingeführt und konsequent am Leben erhalten werden. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb sich in den letzten Jahren in immer mehr Firmen ein Planungs- und Reportinginstrument durchgesetzt hat, der Balanced Scorecard. Es gilt als sehr wirkungsvoll, weil es ganzheitlich und mehrdimensional ausgelegt, aber trotzdem kompakt und übersichtlich ist.

## Gezielt die Zukunft gestalten und konsequent realisieren

Das Geheimnis besteht nicht darin, die Organisation mit möglichst vielen verschiedenen Instrumenten zu überziehen, sondern sicherzustellen, dass wenige neue Management-Werkzeuge – wenn eingeführt – auch gelebt werden.

Erfolgreiches **Veränderungsmanagement** bedingt somit keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. „Gezielte Vermarktung der genutzten Instrumente“ und „weniger ist mehr“ lauten die diesbezüglichen Forderungen im Angesicht des heutigen Tool-Dschungels. Klare Erläuterungen von Sinn und Zweck des Werkzeuges, weshalb es eingeführt wurde und wie es anzuwenden ist, ermöglichen den Betroffenen, die neue Stossrichtung zu verstehen und engagiert mitzugehen. Banal ausgedrückt: zuerst den Kopf ansprechen und das Herz überzeugen, damit die Hand die gewollte Handlung auch ausführt.

## Gut geplant ist halb gewonnen!

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines „try it – do it – fix it“ ist nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus.

Der Schlüssel zur erfolgreichen strategischen Führung liegt im **Ansatz „Reflexion – Konzeption – Aktion“**, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Bei der Verwirklichung der Unternehmer-Nachfolge ist der Beizug eines Experten sinnvoll. Der **Vertraute des Unternehmers** sollte ein Generalist sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Zudem wird erwartet, dass er die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen des Unternehmers strukturiert. Dabei muss er wissen, wann im Vorgehensprozess die benötigten Spezialisten einzusetzen sind. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig ist, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt.


Alles das zeichnet einen trusted advisor aus, einen echten consiliere, der hilft die Herausforderung der konzeptionellen Führung zu bewältigen und das unternehmerische Lebenswerk über Generationen hinweg zu sichern.

## UEBER DEN AUTOR

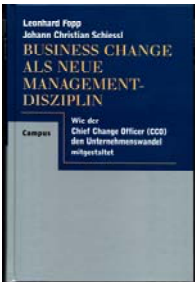
Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, CMC

Spezialist für Familienunternehmen. Er unterstützt mittlere und grössere Unternehmen in ihrer Weiterentwicklung und hilft bei der Durchführung schwieriger Veränderungsprozesse, wie strategische Neuausrichtung, Einführung einer neuen Corporate Governance, oder bei einer Performance-Steigerung. Zudem coacht er Unternehmer und qualifiziert potenzielle Unternehmensnachfolger und löst bestehende Konfliktfelder auf.


Leonhard Fopp baute zuvor die SCG St. Gallen Consulting Group auf und führte zahlreiche Projekte in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie durch. Er ist Präsident des F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz und Past Präsident der ASCO Association of Management Consultants Switzerland, langjähriger HSG-Dozent, CMC Certified Management Consultant und Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachartikel.

Ihr Ansprechpartner 


---




Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG



Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG



Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG



Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG

CONTINUUM AG  
Stampfenbachstrasse 153  
CH-8006 Zürich

Tel. +41 43 343 10 40  
Fax +41 43 343 10 42  
leonhard.fopp@continuum.ch  
<http://www.continuum.ch>

## **Literaturhinweise:**

Fopp, L., Zenhäusern, M.: Der erfolgreiche Unternehmer - Wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, Orell Füssli Zürich 2008

Fopp, L., Prager, T.: Governance für Familienunternehmen, Swiss Private Equity, Bern 2006

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie ihr Lebenswerk! Orell Füssli, Zürich 2004

Fopp, L., Schiessl, J.,C.: Business Change, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1999

Häusel H.-G.: Limbic Success: so beherrschen Sie die unbewussten Spielregeln des Erfolgs; die besten Strategien für Sieger; Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2002

Hennerkes, B.-H.: Die Familie und ihr Unternehmen; Campus Verlag, Frankfurt/Main 2004

von Moos, A.: Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung; Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2003

## **Internet-Link:**

Continuum AG - <http://www.continuum.ch>

Der Spezialist für Familienunternehmen. Experte für die strategische und strukturelle Unternehmensentwicklung sowie die Unternehmer-Nachfolge.