



KMU Nachfolge: Ist Herkunft die Zukunft?

Die Überprüfung der Nachfolge-Fähigkeit und Nachfolge-Würdigkeit

Schrift Nr. 05

(1. Auflage, Stand 25. Mai 2020)

Herausgeber

St. Galler Nachfolge Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter, Urs Frey, Marc Rietmann (1. Auflage, 2020)

(Die Stiftung für Unternehmerische Entwicklung hat uns
verdankenswerterweise viel Material zur Verwertung zur Verfügung gestellt)

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, Mai 2020

Inhalt

Vorwort	4
1 Die Herkunft und die Zukunft des Unternehmens	5
1.1 Emotionale Aspekte des strategischen Managements	5
1.2 Sachliche Aspekte des strategischen Managements.....	6
1.3 Nachfolge-Fähigkeit und Nachfolge-Würdigkeit	6
1.4 Zwei Perspektiven miteinander verbinden	7
2 Die systematische Vorgehensweise	9
2.1 Strategie-Check.....	10
2.2 Informations-Analyse	11
2.2.1 Wertschöpfungskette festlegen	11
2.2.2 Trend-Analyse	12
2.2.3 Anspruchsgruppen-Analyse	13
2.2.4 Konkurrenz-Analyse	14
2.2.5 SWOT-Analyse	14
2.3 Strategie-Entwicklung.....	15
2.3.1 TOWS-Matrix.....	15
2.3.2 Produkt-Marktstrategie nach Ansoff	16
2.3.3 Produktlebenszyklus	17
2.3.4 Wettbewerbsstrategien nach Porter	18
2.4 Strategie-Umsetzung.....	19
2.5 Strategie-Prüfung	20
2.6 Entwicklung von Vision und Leitbild.....	21
3 Der Nutzen von Strategie und Empfehlungen für die Praxis	21
3.1 Der Nutzen von Strategie im Kontext der Nachfolge	21
3.2 Die Empfehlungen für die Praxis	22
4 Literaturverzeichnis	23

Vorwort

«Manche planen, um nicht zu versagen. Andere versagen, weil sie nicht planen.»¹

Geschätzte Leserinnen und Leser

St. Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu www.sгнаfo-praxis.ch).

Über strategisches Management wurde in den vergangenen Jahrzehnte sehr viel geschrieben und in Zeitschriften und Büchern veröffentlicht. Wir wollen deshalb kein neues Kompendium erstellen. Viel mehr sehen wir unsere Aufgabe darin, die wesentlichsten und wirkungsvollsten Instrumente zur Verfügung zu stellen. Weniger ist sehr oft mehr – aber tun muss man es. In vielen KMU machen wir uns alle ein bis zwei Jahre systematisch Gedanken über die bisherige Strategie und die künftigen Strategien. Es ist genau diese Reflexionsarbeit, die oft den Unterschied macht. Wir haben keine Glaskugel und können die Zukunft nicht sehen. Aber der Prozess schärft den Blick für das Wesentliche und – genau das ist nicht zu unterschätzen – es kann ein gemeinsames Verständnis für eine «gemeinsame Sache» unter den Generationen geschaffen werden.

Insbesondere im Generationenwechsel gilt es, diese Arbeit gemeinsam zu leisten und intensiv zu diskutieren. Ist die Herkunft denn zwingend die Zukunft? Genau dies ist die Frage, die zu stellen ist. Oder anders gesagt: als VerkäuferIn oder NachfolgerIn die Nachfolge-Würdigkeit und die Nachfolge-Fähigkeit des Unternehmens schonungslos realistisch, vorsichtig und aufrichtig einzuschätzen.

Die vorliegende Schrift gibt einen kurzen Überblick über die zentralen Themen und Fragenstellungen. Entscheidend ist jedoch viel mehr, dass Sie sich die Laufschuhe anschnallen, die zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter packen und sich unverzüglich an die eigene Arbeit machen. Strategie darf auch Spass machen!

Frank Halter
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge sowie die Arbeitsblätter zum Thema **«Stabilität und Fitness»** finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch

¹ www.aphorismen.de

1 Die Herkunft und die Zukunft des Unternehmens

1.1 Emotionale Aspekte des strategischen Managements

Mancher Unternehmer² betreibt sein Geschäft eher „aus dem Bauch heraus“ und vertraut dabei ganz seiner Erfahrung. Schliesslich hat er während mehrerer Dekaden sein gutes Geschäftsgespür unter Beweis gestellt und das Unternehmen bis zum heutigen Tag erfolgreich geführt. Systematische Analysen, Studien und Strategiepapiere interessieren ihn in aller Regel weniger. Für das Tagesgeschäft spielt es grundsätzlich auch keine Rolle, ob die Wettbewerbsstrategie niedergeschrieben ist. Das tägliche Handeln beruht auf Erfahrung und Routine. Es zeichnet sich durch Konstanz und ein gutes Gefühl für den Markt und die Akteure aus. In der Nachfolgesituation hingegen sind schriftliche Unterlagen wichtig. Weil eine Nachfolgelösung auch ungeplant eintreten kann, wird schnell klar, dass dokumentierte Unterlagen zur Pflicht eines verantwortungsbewussten Unternehmers gehören.

Durch die aktive Auseinandersetzung mit der Nachfolge und den neuen Ideen und Vorschlägen des Nachfolgers fühlt sich der Unternehmer oft persönlich in Frage gestellt und kritisiert. Er empfindet die Wertschätzung des Nachfolgers als zu gering. Die Diskussion über eine teilweise Neuausrichtung des Unternehmens gehört aber zum Nachfolgeprozess, wie der Fisch ins Wasser. Vielleicht ist gerade die Nachfolge eine grosse Chance für das Unternehmen. Bisher hinausgeschobene und heikle Themen werden endlich angepackt, strategisch und operativ implementiert.

Die Praxis zeigt, dass Unternehmer in der Zeit vor der bewusst geplanten Nachfolgeregelung keine hohen Risiken mehr eingehen. Dies macht Sinn. Die unternehmerisch aktive Zeit des Unternehmers ist begrenzt – somit auch die Zeit, ein allenfalls missglücktes Projekt wieder in die richtige Richtung zu lenken. Zudem sind Neuerungen und Vorstösse in bisher unbekannte Bereiche mit grosser Unsicherheit behaftet und benötigen bei der Durchführung viel Energie und Ressourcen. Das Unternehmen ist kein Spielball, sondern die langfristige Einkommensgrundlage des Unternehmers und der Mitarbeiter.

Eine ebenfalls pragmatische Methode verwendet der Unternehmer oft bei der Festlegung der Wettbewerbsstrategie für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen sowie für die Sicherung der Wertschöpfungskette. Langjährige Partnerunternehmen werden bei der Vergabe von Aufträgen seit „eh und je“ berücksichtigt. Es besteht ein robustes Vertrauensverhältnis. Dies bedeutet, dass beim Ausscheiden des Unternehmers nicht nur die Bezugsperson des Marktpartners, sondern vor allem die Vertrauensbasis verloren gehen kann. Aus Sicht des Unternehmensumfeldes kennzeichnen also Unsicherheit über die Entwicklung des Unternehmens und Skepsis gegenüber des Nachfolgers die Unternehmensnachfolge.

All diese Aspekte machen es also dem Nachfolger und seinem frischen, strategischen Gedankengut in der Re-Startphase nicht leicht. Aus diversen Berichten zum Nachfolgeprozess in mittelständischen Unternehmen geht hervor, dass strategischen Änderungsvorschlägen des Nachfolgers mit grosser Skepsis begegnet wird. Dies gilt insbesondere auch für die Einführung von neuen Verhaltenskodizes durch den Nachfolger. Diese Änderungen in der Re-Startphase stehen oft in direktem Widerspruch zu langjährigen Traditionen und Gewohnheiten – oder werden als Widerspruch erlebt, und deshalb offen hinterfragt bis hin zu Blockade und Widerstand. Der Nachfolger geht vielleicht auch zu

² Auch wenn in der Regel die männliche Form verwendet wird – Frauen sind immer miteingeschlossen!

unbedacht mit den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit um, baut zu wenig auf der bisherigen Erfolgsbasis auf und will alles neu machen. Das kann viele Ressourcen binden, die dem „laufenden Geschäft“ dann fehlen.

1.2 Sachliche Aspekte des strategischen Managements

Der Wechsel in der Führung in personenbezogenen KMU hat oft weitreichende Konsequenzen auf die Strategie, wie auch auf die Kultur und Struktur des Unternehmens. Unabhängig von der jeweiligen Nachfolgelösung gilt es, im Rahmen einer sachlichen Beurteilung der Unternehmensstrategie, die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Hinblick auf die marktseitigen Chancen und Risiken genau zu untersuchen. Ein strukturiertes Vorgehen hilft, den Prozess zu „versachlichen“ und bildet eine übersichtliche Diskussionsbasis. Wie bereits erwähnt, entspricht das unternehmerische Handeln oft einem intuitiven Vorgehen. Damit Unternehmer und Nachfolger konstruktiv und zielgerichtet diskutieren können, ist es von Vorteil, die Überlegungen auf Papier zu bringen. Dabei rücken Fragen wie „Wie sieht die Zukunft aus?“, „Wie werden sich Rahmenbedingungen verändern?“ in den Vordergrund. Eine Nachfolge kann nur dann gelingen, wenn ein zukunftsfähiges Unternehmen mit wettbewerbsfähigen Produkten bzw. Dienstleistungen übergeben werden soll. Diese solide Grundlage ist also eine notwendige, wenn auch noch nicht hinreichende Bedingung für eine «erfolgreiche» Nachfolge. Gleichzeitig eröffnet sich dem Unternehmer und dem Nachfolger die Chance, die Strategie der nächsten Jahre gemeinsam zu erarbeiten und damit die Kontinuität des Unternehmens und der Führung sicherzustellen und dadurch in der sensiblen Übergangszeit Konflikte zu minimieren. Dabei sind beide gefordert, festzulegen, welche Erfolgsfaktoren der Vergangenheit auch für die Zukunft von zentraler Bedeutung sind und welchen neuen Herausforderungen sich das Unternehmen stellen muss. Dies ist ein spannender, kreativer Prozess. Auch hier: richtig gemacht, macht auch das Spass.

1.3 Nachfolge-Fähigkeit und Nachfolge-Würdigkeit

Strategisches Management hat das Ziel, die **langfristige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit** des Unternehmens durch den Aufbau und die kontinuierliche Sicherung von Erfolgspotenzialen zu sichern. Dies geschieht mittels Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens durch den Unternehmer und seine Führungskräfte.³ Das eigene Tun und Handeln und damit auch die Unternehmensstrategie sind bewusst (selbst)kritisch zu reflektieren. Dies liegt in der unabtretbaren Verantwortung des heutigen und/oder zukünftigen Unternehmers! Wir plädieren deshalb sehr stark für die folgende Aussage: **«Strategisches Management ist der Weg vom Reagieren hin zum Agieren!»**⁴

Gerade im Kontext der Unternehmensnachfolge liegt der Fokus auf dem Unternehmen und damit auf dem Übertragungs-Objekt. Die Kernfrage lautet: wie schätzen wir die **Nachfolge-Würdigkeit und Nachfolge-Fähigkeit** des Unternehmens ein (vgl. dazu Abbildung 1). Im Kern geht es zuerst um die Frage, welche Chancen sich im aktuellen Markt für die Unternehmung bieten und welche Gefahren mit der Bearbeitung dieses Marktes einhergehen. Die Frage könnte auch lauten: Gibt es am Markt auch in den kommenden 5 bis 10 Jahren eine Daseinsberechtigung? Weiter gilt es, den Blick auch nach Innen zu richten: was die Stärken und Schwächen des Unternehmens? Sind die Nachfolge-Würdigkeit und Nachfolge-Fähigkeit gegeben, dann macht es grundsätzlich Sinn, das Unternehmen in die nächste

³ In Anlehnung an Ulrich, 1984, S. 173 und Abplanalp, Lombriser, 2000, S. 9ff.

⁴ Fueglistaller, Frey, Halter 2003.

Generation zu übertragen. Wenn beides nicht gegeben ist, dann könnte der Generationen-Wechsel oder muss die Nachfolge in Frage gestellt werden. An dieser Stelle empfehlen die Schrift Nr. 13, welche das Thema der ordentlichen Geschäftsaufgabe ausführlich beleuchtet (vgl. dazu Schrift Nr. 13).

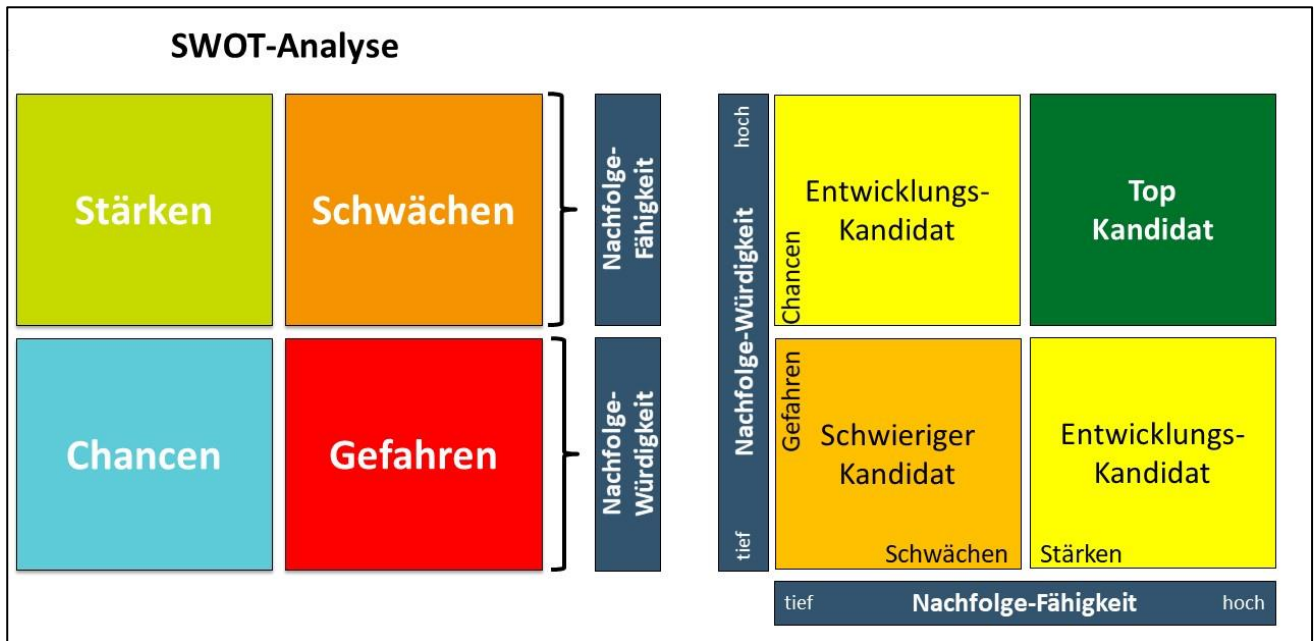


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen der SWOT-Analyse und der Nachfolge-Würdigkeit und -Fähigkeit

1.4 Zwei Perspektiven miteinander verbinden

Wir haben festgestellt, dass die eigenen Interessen der unternehmerischen Persönlichkeit die strategische Ausrichtung des Unternehmens meist stark prägen. Man könnte auch sagen, dass die persönliche Haltung, Bereitschaft und Handlung eines Individuums die Kultur, die Strategie und Struktur eines Unternehmens massgeblich bestimmt.⁵

Der Unternehmer hat über Jahre hinweg viel Energie in den Aufbau und Ausbau seines Unternehmens gelegt. Es gilt, die im Unternehmen vorhandenen Kräfte in der Nachfolgesituation bestmöglich zu fokussieren und in die Zukunft zu überführen. Selbstverständlich will der Nachfolger mit neuen Ideen die vorhandene Basis weiterentwickeln und gleichzeitig seine eigenen Zukunftsvorstellungen einbringen. Genauso will der bisherige Unternehmer eventuell noch gewisse, strategische Aufgaben selber zu Ende führen.

Die Praxis zeigt, dass Unternehmer in den Jahren vor dem wohlverdienten Ruhestand tendenziell weniger umfangreiche Investitionen tätigen, als in den Zeiträumen zuvor. Manchmal führt dies dazu, dass die Position des Unternehmens im Markt deutlich geschwächt wird. Dann muss der Nachfolger zunächst im grösseren Umfang investieren, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Dies ist wiederum in einigen Fällen kaum zu finanzieren. Entsprechend wird der Nachfolger, wenn überhaupt, das Unternehmen nur zu einem reduzierten Preis übernehmen wollen. Ist aber die Wertschöpfungsbasis – im Sinne der strategischen Positionierung - bei der Übergabe solid, dann kann der Nachfolger darauf aufbauen und das Unternehmen gezielt weiterentwickeln.

⁵ Fueglistaller, Halter, Fust 2018; Halter, Schröder 2017.

Im Rahmen der Nachfolge müssen Unternehmer und Nachfolger also entscheiden, welche strategischen Aufgaben der Unternehmer und welche der Nachfolger übernimmt. Damit wird sichergestellt, dass die Position des Unternehmens in der Nachfolgephase nicht geschwächt wird. Als Basis dazu dient das gemeinsame Verständnis darüber, was das Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat und welche Entwicklungsschritte für eine erfolgreiche Zukunft notwendig sind.

Im Rahmen eines Generationenwechsel stehen jetzt die folgenden Fragen im Zentrum (vgl. Abbildung 2):

- Ist die Strategie des Unternehmens primär von den persönlichen Interessen und Fähigkeiten des Verkäufer geprägt?
- Ist die aktuelle Strategie des Unternehmens noch zukunftsfähig?
- Welche strategischen Impulse bekommt das Unternehmen heute vom Verkäufer / der Verkäuferin?
- Braucht das Unternehmen (neue) strategische Impulse für die Zukunft?
- Welche strategischen Impulse würden dem Unternehmen (und nicht dem Unternehmen!) gut tun?
- Was sind mögliche Impulse, die eine nächste Generation leisten könnte/müsste, um das Unternehmen in Zukunft weiter zu entwickeln? Zu welchen Ressourcen und Fähigkeiten muss die nächste Generation Zugang haben?
- Was sind die Ideen und Vorstellungen der nächsten Generation hinsichtlich der Weiterentwicklung des Unternehmens?
- Haben die beiden Generationen gemeinsame Ideen hinsichtlich der Vision und Strategie des Unternehmens?

In der täglichen Arbeit mit Kleinst- und Kleinunternehmen zeigt uns die Erfahrung, dass der gemeinsame Dialog über die Visionen und Strategien gerade im Rahmen eines Generationenwechsels von zentraler Bedeutung ist. Was für den oder die Vorgänger implizit klar und selbstverständlich war – so hat (hoffentlich!) auch die nächste Generation genauso klare Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Nur der explizite und gemeinsame Dialog kann sicherstellen, dass Missverständnisse, Meinungsdivergenzen und unterschiedliche Ideen offengelegt und besprochen werden. Genau deshalb ist der strategische Dialog im Rahmen eines Generationenwechsels so entscheidend – insbesondere dann, wenn die beiden Generationen während einer bestimmten Anzahl von Monaten oder Jahren zusammenarbeiten.



Erkenntnis

Strategie ist der Weg vom Reagieren zum Agieren.

Strategie definiert die Nachfolge-Würdigkeit und -Fähigkeit.

Strategie hat mit Herkunft und Zukunft gleichzeitig zu tun. Deshalb gilt es den Strategieprozess idealerweise intergenerativ zu gestalten.

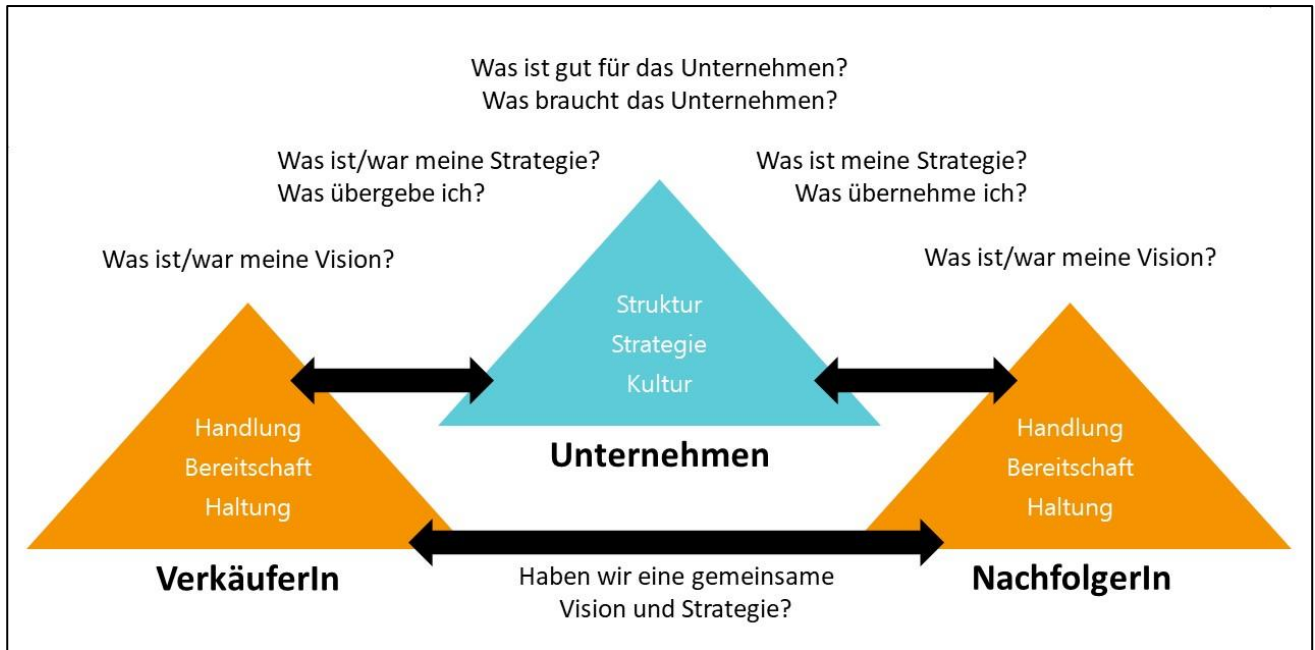


Abbildung 2: Strategische Fragen aus drei unterschiedlichen Perspektiven

2 Die systematische Vorgehensweise

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen des Unternehmens zur Erreichung der Ziele verstanden. In diesem Sinne zeigt die Unternehmensstrategie in der Unternehmensführung auf, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 2–4 Jahre) oder langfristiges (ca. 4–8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll.

Abbildung 3 zeigt den Strategieprozess schematisch auf. Bevor wir in den eigentlichen Prozess einsteigen, kann man sich die Frage stellen, warum überhaupt eine Strategie entwickelt werden soll. Ein einfacher und pragmatischer Einstieg kann mit dem kurzen **Strategie-Check** gewählt werden.

Der eigentliche Strategieprozess beginnt damit, die Ausgangslage zu analysieren (**1. Schritt: Informations-Analyse**). Dabei gilt es, das Unternehmen selbst, in Bezug auf seine Stärken und Schwächen, sowie die Einbettung des Unternehmens in sein Umfeld, mit dem Blick auf die Chancen und Gefahren, zu reflektieren. In einem zweiten Schritt werden die Zielsetzungen, sowie die strategischen Optionen und deren Ausrichtung definiert (**2. Schritt: Strategie-Entwicklung**). Ziele werden in der Regel nur erreicht, wenn auch konkrete Massnahmen als Weg zum Ziel definiert werden. Deshalb gilt es, in einem nächsten Schritt die Umsetzung der Strategie festzulegen (**3. Schritt: Strategie-Umsetzung**). Abschliessend folgt die Kontrolle der getroffenen Massnahmen und der gesamten strategischen Ausrichtung (**4. Schritt: Strategie-Kontrolle**). Das Kondensat der unternehmerischen Ausrichtung des Unternehmens wird in der Regel in einer **Vision** formuliert. Manchmal wird diese auch am Anfang eines Prozesses (vor allem bei einer radikalen Neuausrichtung) formuliert – meistens am Schluss des Prozesses (bei einer moderaten Anpassung der Strategie). Auf jeden Fall soll es sich dabei um den zentralen Leitgedanken oder Leitstern handeln, an dem sich das ganze Unternehmen über die nächsten Jahre hinweg ausrichtet.

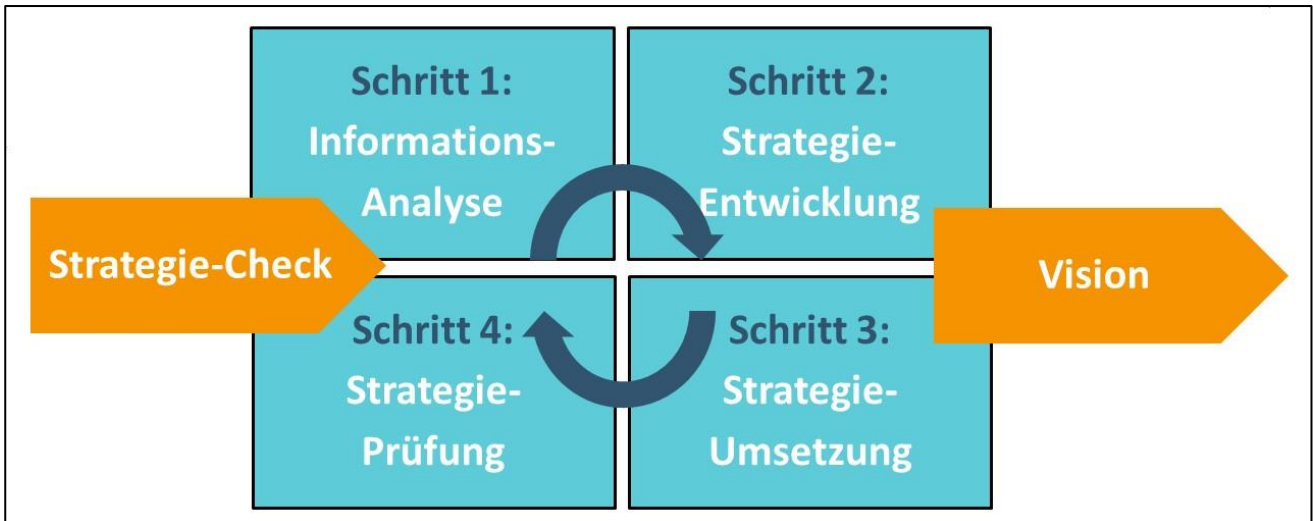


Abbildung 3: Der Strategie-Prozess für Klein- und Kleinstunternehmen

In den folgenden Abschnitten werden Ihnen die wichtigsten Werkzeuge zu den einzelnen Schritten im Strategieprozess kurz aufgezeigt. Die Instrumente selbst sind über die Webseite www.sгнаfo-praxis.ch zugänglich und stehen zur freien Benutzung zur Verfügung, vgl. dazu ganz am Schluss in der vorliegenden Schrift für den Direktlink und/oder QR-Code.

2.1 Strategie-Check

Am Ausgangspunkt eines Strategieprozesses empfehlen wir, mit einem kurzen Strategie-Check zu starten. Versuchen Sie, als Ergänzung zu den Fragen, ganz spontan innerhalb von zwei Minuten einen prägnanten Satz zu formulieren, der die Leitidee des Unternehmens zum Ausdruck bringt.

Die spannende und unseres Erachtens entscheidende Frage ist, ob Ihr Selbstbild mit dem Bild anderer Menschen übereinstimmt, überschneidet, und wo die Bilder voneinander abweichen. Sie dürfen das gleiche Arbeitsblatt gerne auch von Mitarbeitenden, der nächsten Generation oder von ausgewählten Kunden ausfüllen lassen.



Arbeitsblatt «Strategie-Check»

Das Arbeitsblatt «Strategie-Check» hilft als Einstieg zu klären, was der Stand der Dinge hinsichtlich der eigenen Strategiearbeit ist, sowie das Selbst- und Fremdbild kritisch zu hinterfragen.

2.2 Informations-Analyse

Bevor Sie mit dem Entwurf der Unternehmensstrategie beginnen, werden zuerst verschiedene Informationen zusammengetragen und bei Bedarf auch aktualisiert. Es müssen nicht zwingend alle Schritte durchlaufen werden. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren – der sogenannten SWOT-Analyse – wird jedoch empfohlen. Die anderen Analyseschritte können vorgelagert hinzugezogen werden, um ein differenziertes Bild zu gewinnen. Wesentliche Analyseschritte sind:

- Festlegen der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette (vgl. 2.2.1),
- Auseinandersetzung mit allgemeinen und branchenspezifischen Trends (2.2.2),
- Reflexion in Bezug auf die wesentlichen Anspruchsgruppen (2.2.3),
- Durchführung einer Konkurrenzanalyse (2.2.4), und
- und schlussendlich: Erstellung einer SWOT-Analyse (2.2.5).

2.2.1 Wertschöpfungskette festlegen

In vielen KMU lohnt es sich, das eigene Geschäftsmodell in Anlehnung an die Wertschöpfungskette von Michael Porter (1985) darzustellen. Das Konzept ermöglicht es, die strategisch relevanten Tätigkeiten eines Unternehmens systematisch zu erfassen. Auf diesen Tätigkeiten liegt der Fokus beim Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Damit dient die Wertkette über die Unternehmensanalyse hinaus als Instrument der Strategieentwicklung.

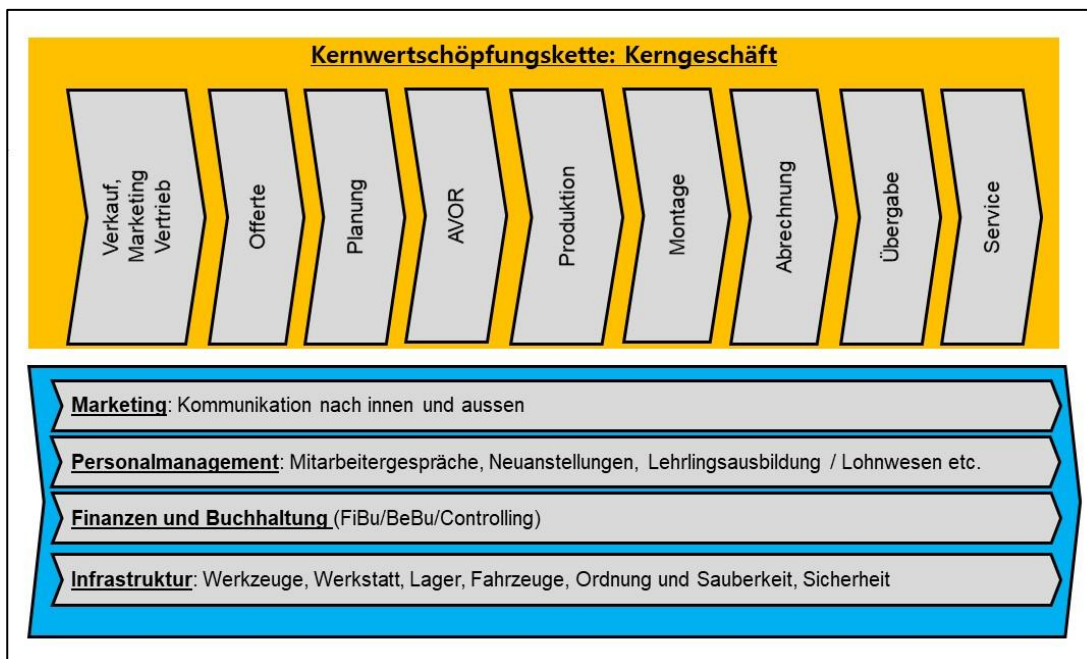



Abbildung 4: Wertschöpfungskette einer Schreinerei i.A. an Porter (1985)

Wir unterscheiden primär zwischen Kernwertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen. Die **Kernwertschöpfungskette** beginnt mit dem Kundenwunsch - und endet mit dessen Erfüllung. Sie integriert alle dafür erforderlichen Teilprozesse. Schnittstellen zu Kunden und zu Lieferanten werden klar definiert. Der Prozesseigner plant, verwirklicht, steuert und kontrolliert mit seinem Team den Prozess. Sie verfügen dazu über alle notwendigen Ressourcen und Fachkompetenzen. Idealerweise hat der Kunde in jeder Kontaktphase denselben internen Ansprechpartner, der alle

weiteren Kontakte vermittelt und als Kundenbetreuer den Kunden umfassend begleitet (z.B. Planung, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Montage, Abrechnung). Der Begriff **Unterstützungsprozess** oder Supportprozess bezeichnet betriebliche Prozesse, die den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Typische unterstützende Prozesse sind z.B. Personalwesen, Buchhaltung, Marketing oder die Instandhaltung der eigenen Infrastruktur.

Weiter kann es für eine gemeinsame Diskussion, für ein gemeinsames Bild auch hilfreich sein, zu definieren, was die heutigen **Produkt-/Dienstleistungssegmente** (welche Produkte, Produktlinien oder Dienstleistungen führen wir?), **Kundensegmente** oder **Geschäftsfelder** (in welchen Märkten sind wir tätig?) sind.



Arbeitsblatt «Wertschöpfungskette»

Das Arbeitsblatt «Wertschöpfungskette» hilft Ihnen, ein gemeinsames Verständnis für Ihre Begriffswelt in der Strategiearbeit sicherzustellen.

2.2.2 Trend-Analyse

Bei der Trendanalyse gilt es, branchenspezifische, wie auch Markt-Trends (allg. Trends) zu erkennen: was sind die Konsequenzen für das eigene Unternehmen? Mit dieser Betrachtung können zudem Chancen und Gefahren für das Unternehmen abgeleitet werden. Neben branchenspezifischen Analysen (z.B. durch Ihren Branchenverband) wird in diesem Zusammenhang bei Markttrends oft auch von Megatrends gesprochen. Ein Blick ins Internet lohnt sich, um sich hier von verschiedenen Darstellungen und Analysen zu inspirieren. Eine hilfreiche Darstellung stellt beispielsweise das zukunfts-institut zur Verfügung (vgl. www.zukunftsinstitut.de).

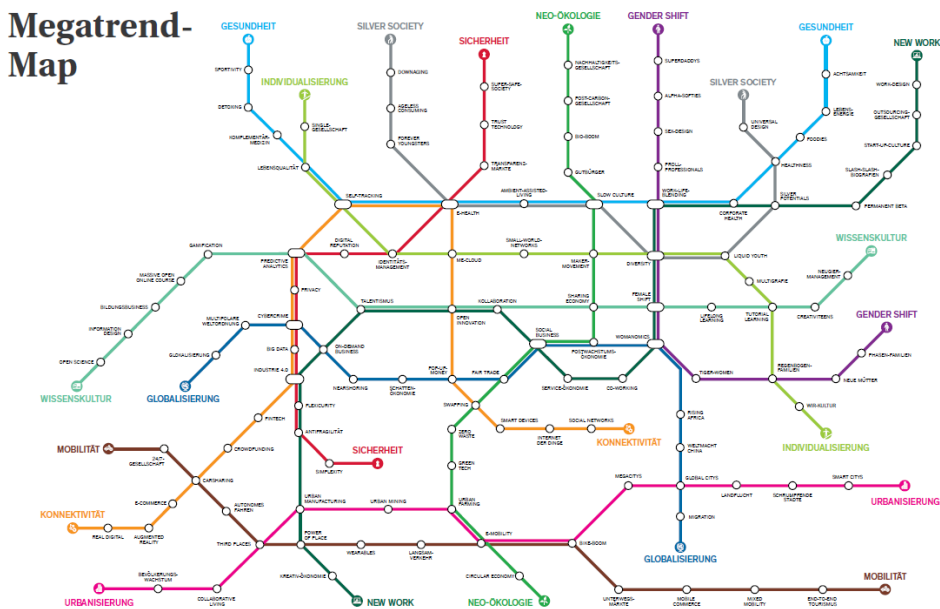


Abbildung 5: Mega-Trends (www.zukunftsinstitut.de)



Arbeitsblatt «Trendanalyse»

Das Arbeitsblatt «Trendanalyse» unterstützt Sie dabei, für Ihr Unternehmen relevante Trends auf den Punkt zu bringen.

2.2.3 Anspruchsgruppen-Analyse

Anspruchsgruppen (engl. stakeholder) sind Individuen oder Gruppen, welche vom Unternehmen abhängig sind, oder umgekehrt von denen das Unternehmen seinerseits abhängig ist. Dabei handelt es sich sowohl um **interne Stakeholder** (z.B. Mitarbeiter, verschiedene Ebenen der Hierarchie, Departemente, geografische Niederlassungen), als auch um **externe Stakeholder** (z.B. Kunden, Lieferanten, Shareholder, Konkurrenten, Finanzinstitutionen, Gewerkschaften, Staat, Anwohner).

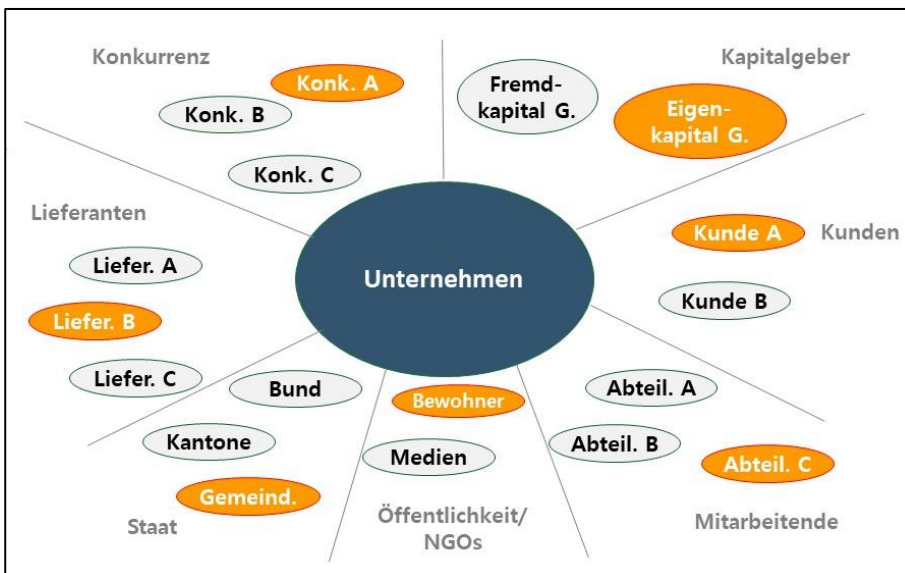
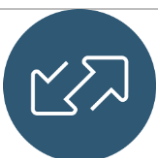


Abbildung 6: Anspruchsgruppen i.A. an das St.Galler Management-Modell (SGMM)

Leitende Fragen könnten sein:

- Ist die Macht / Ist der Einfluss der jeweiligen Anspruchsgruppe oder deren Vertreter hoch oder niedrig?
- Ist die Einstellung der Anspruchsgruppe in Bezug auf das Unternehmen positiv oder negativ?
- Was sind mögliche Erwartungen oder Bedürfnisse?
- Wie wichtig ist die Berücksichtigung dieser Anspruchsgruppe für das Unternehmen?
- Was sind mögliche Massnahmen, um den positiven Einfluss zu nutzen, respektive den negativen Einfluss zu vermeiden oder zu vermindern?



Arbeitsblatt «Anspruchsgruppen-Analyse»

Das Arbeitsblatt «Anspruchsgruppen-Analyse» hilft, die verschiedenen Anspruchsgruppen hinsichtlich deren Bedeutung zu priorisieren und deren Erwartungen an das Unternehmen sichtbar zu machen.

2.2.4 Konkurrenz-Analyse

Die Konkurrenz-Analyse ist ein guter Zwischenschritt, um darauf aufbauend, die Stärken und Schwächen zu reflektieren. Erfahrungsgemäss sind die eigenen «Blinden Flecken» bezüglich eigener Stärken und Schwächen nicht zu unterschätzen. Ist das eigene Unternehmen wirklich so gut wie oder besser als die Konkurrenz? Dabei gilt es, nicht nur die direkte Konkurrenz zu betrachten, sondern sich auch Gedanken rund um allfällige Substitutionsprodukte (Ersatzprodukte) oder zu potenziell neuen Konkurrenten zu machen. Die Geschichte hat uns bereits die Antwort geliefert – wohlbemerkt aus heutiger Sicht: Soll ein Schreibmaschinen-Hersteller sich nur mit Seinesgleichen vergleichen oder den damaligen «Personalcomputer» als mögliches Substitutionsprodukt in der Analyse mitberücksichtigen? Leitende Fragen zu den Konkurrenten könnten sein:

- Was ist deren Hauptstärke?
- Was ist deren Hauptschwäche?
- Was ist deren Strategische Erfolgsposition (SEP)⁶
- Was ist deren Preispolitik?
- Was ist deren Leistungsangebot?
- Was ist deren Umsatz / Marktanteil?
- Was sind deren organisatorische Eigenheiten oder Spezialitäten?



Arbeitsblatt «Konkurrenz-Analyse»

Das Arbeitsblatt «Konkurrenzanalyse» können Sie selber ausfüllen, aber auch von Mitarbeitenden aus dem eigenen Unternehmen bearbeiten lassen.


2.2.5 SWOT-Analyse

Bei der Betrachtung des Unternehmens müssen zuerst Stärken und Schwächen identifiziert werden, welche das Unternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt hat. Diese Stärken und Schwächen prägen Ihr Unternehmen. Es handelt sich dabei um eine Sicht nach Innen (Innensicht des Unternehmens, Ressourcensicht). Zur Identifikation von Stärken und Schwächen nutzen Sie zum Beispiel die Wertschöpfungskette oder die Konkurrenzanalyse.

Mit dem Blick auf den Markt gilt es, auch die Chancen und Gefahren im Umfeld des Unternehmens zu identifizieren (Aussensicht des Unternehmens, Marktsicht). Denn nur durch die Identifikation der rentablen Geschäftsfelder und der eng damit verbundenen Nutzung der unternehmerischen Stärken gelingt es, mit dem Wettbewerb Schritt zu halten oder den Konkurrenten einen Schritt voraus zu sein: Das Unternehmen positioniert sich. Chancen und Gefahren sind Faktoren im Umfeld des Unternehmens, welche der Unternehmer nicht direkt selber beeinflussen kann, sondern beobachten und daraus seine unternehmerischen Schlüsse ziehen muss.

⁶ Gemäss Pümpin sind Strategische Erfolgspositionen (SEP) spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens, die es ihm erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Sobald die internen Stärken (S) und Schwächen (W) eines Unternehmens sowie die externen Chancen (O) und Gefahren (T) identifiziert und analysiert worden sind, lassen sich für den Unternehmer und den Nachfolger Handlungsoptionen ableiten (vgl. dazu die TOWS-Matrix unter 2.3.1). Die SWOT-Analyse bildet demnach die Basis sämtlicher Entscheide, welche im strategischen Management eines Unternehmens gefällt werden. Widmen Sie deshalb der SWOT besonders grosse Aufmerksamkeit und gestalten Sie diese sorgfältig aus.

	<p>Arbeitsblatt «SWOT-Analyse»</p> <p>Das Arbeitsblatt «SWOT-Analyse» hilft Ihnen, die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zusammenzufassen und den Überblick zu behalten. Es ist die wichtigste Ausgangslage zur Strategie-Entwicklung (vgl. die anschliessende TOWS-Matrix).</p>
---	--

2.3 Strategie-Entwicklung

2.3.1 TOWS-Matrix

Die TOWS-Matrix ist der nächste, logische Schritt nach einer erfolgreich durchgeführten SWOT-Analyse. Die Idee dabei ist, dass die identifizierten und zusammengefassten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren miteinander kombiniert werden. Der Fokus liegt dabei in erster Linie auf den folgenden zwei Kombinationen: SO (Stärken und Chancen) und WT (Schwächen und Gefahren):

SO: im Wissen, um meine Stärken, was muss ich tun, damit ich die Chancen erschliessen kann?

WT: in Kenntnis meiner Schwächen, was muss ich vornehmen, dass die Gefahren ihre Wirkung nicht entfalten können?

In zweiter Priorität können auch WO- und ST-Strategien abgeleitet werden. In der Praxis wird dies eher selten gemacht. Erfahrungsgemäss entstehen mit diesem Arbeitsschritt ausreichend strategische Massnahmen, die anschliessend für die Umsetzung priorisiert, budgetiert und terminiert werden (vgl. dazu dann 2.4).

	Stärken	Schwächen
Chancen	SO-Strategien	WO-Strategien
Gefahren	ST-Strategien	WT-Strategien

Abbildung 7: TOWS-Matrix



Arbeitsblatt «TOWS-Matrix»

Das Arbeitsblatt «TOWS-Matrix» hilft, «logische» Handlungsoptionen aus den identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren abzuleiten und festzuhalten.

2.3.2 Produkt-Marktstrategie nach Ansoff

Igor Ansoff (1965) versuchte, eine praktische Methode zur Fällung strategischer Entscheide zu entwerfen. Daraus entstand das "Ansoff Model of Strategic Planning". Im Ansoff-Modell werden die Produkte des Unternehmens mit den Märkten, auf denen es seine Kunden findet, kombiniert. Die Gegenüberstellung von Produkten und Märkten, jeweils getrennt nach bestehend und zukünftig, spannt die sogenannte Ansoff-Matrix auf. Mit dieser Matrix werden vier verschiedene Basis-Strategien beschrieben.

Neue Produkte	Produkt entwicklung	Diversifikation
Bestehende Produkte	Markt- durchdringung	Markt- erschliessung
	Bestehende Märkte	Neue Märkte

Abbildung 8: Ansoff-Matrix

Bei der Basis-Strategie **Marktdurchdringung** wächst das Unternehmen mit bestehenden Produkten in seinem aktuellen Marktsegment. Hierzu muss es in einem Verdrängungswettbewerb mit Konkurrenten seinen Marktanteil erhöhen. Bei der Basis-Strategie **Markterschließung** wird das Unternehmenswachstum durch die Erschließung neuer Marktsegmente für die bestehenden Produkte erzielt. Bei der Basis-Strategie **Produktentwicklung** ist es die Aufgabe des Unternehmens, neue Produkte für die bereits bestehenden Marktsegmente zu entwickeln. Bei der Basis-Strategie **Diversifikation** entwickelt das Unternehmen neue Produkte und erschliesst damit gleichzeitig neue Märkte.

2.3.3 Produktlebenszyklus

Das Produktlebenszyklus-Modell geht auf Levitt (1965) zurück. Levitt unterscheidet grundsätzlich vier Phasen. In der **Einführungsphase** wird ein Produkt durch fokussierte und intensive Marketingaktivitäten im Markt eingeführt. Das Ziel ist, eine klare Identität zu etablieren und Aufmerksamkeit für das neue Produkt zu schaffen. Viele Versuchs- oder Impulskäufe werden in dieser Phase auftreten. In der **Wachstumsphase** nehmen die Verkäufe zu, gleichzeitig treten vermehrt Konkurrenten im Markt auf. Auf der Verkäuferseite wird die Wachstumsphase auch durch nachhaltige Marketing-Tätigkeiten gekennzeichnet. Einige Kunden führen Wiederholungskäufe durch. In der **Reifephase** verlassen erste Konkurrenten den Markt. Die Verkaufsgeschwindigkeit reduziert sich drastisch und der Umsatz beginnt zu stagnieren, und geht nachher zurück. Loyale Kunden kaufen zu diesem Zeitpunkt nach wie vor das Produkt. In der **Degenerationsphase** geht der Umsatz, auch durch sinkende Verkaufspreise, ungünstige Wirtschaftslage oder nicht rechtzeitig erfasste Trends kontinuierlich zurück.

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, gilt es, eine Balance im Produkt- oder Dienstleistungsportfolio sicherzustellen. In Anlehnung an Hedley (1977) können dabei die beiden Dimensionen Marktanteil und Marktwachstum herbeigezogen werden: die Produkte und Dienstleistungen werden auf diesen beiden Dimensionen (Marktanteil und Wachstum: die sogenannte BCG-Matrix) entsprechend positioniert. Bei den **«Armen Hunden»** ist das Marktwachstum unterdurchschnittlich und im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten ist der Marktanteil wesentlich kleiner. Aus strategischer Sicht lautet die Empfehlung in der Regel Desinvestition und/oder Liquidation. Produkte oder Dienstleistungen der Kategorie **«Melkkühe»** werden gehalten, die Deckungsbeiträge entsprechend abgeschöpft und in andere Felder zu investiert. So werden diese Deckungsbeiträge beispielsweise in **«Stars»** investiert: dort ist erstens der eigene Marktanteil, im Vergleich zur Konkurrenz, bereits gross, zweitens ist dort das grosse Wachstum noch zu finanzieren. Wenn der Marktanteil tief ist und das Marktwachstum gleichzeitig gross, dann handelt es sich um die **«Fragezeichen»**. Hier gilt es, sehr selektiv zu entscheiden, wie mit diesen Produkten/Dienstleistungen umzugehen ist.



Abbildung 9: BCG-Matrix (Boston Consulting Group – Matrix)

2.3.4 Wettbewerbsstrategien nach Porter

Bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen lassen sich einige Grundkonzepte für Wettbewerbsstrategien unterscheiden. Zu diesem Thema hat wiederum Porter eine weit verbreitete und weltweit bekannte Systematik vorgestellt. Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über diese alternativen Wettbewerbsstrategien.

Gesamtmarktabdeckung	Strategie der Qualitätsführerschaft	Strategie der aggressiven Kostenführerschaft
Teilmarktabdeckung	Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft	Strategie der selektiven Kostenführerschaft
	Leistungsvorteil	Kostenvorteil

Abbildung 10: Wettbewerbsstrategie nach Porter

Das Unternehmen deckt entweder den Gesamtmarkt (**Gesamtmarktabdeckung**: das Unternehmen bietet ein breites Sortiment für sämtliche Kundengruppen an) oder einen Teilmarkt ab (**Teilmarktabdeckung**: das Unternehmen konzentriert sich auf eine bestimmte Marktnische). Die Wettbewerbsvorteile können wiederum in zwei unterschiedlichen Bereichen liegen. Entweder bestehen sie in **Kostenvorteilen**, indem Kostensenkungspotenziale konsequent ausgenutzt werden oder es gelingt dem Unternehmen, durch **Leistungsvorteile** (z.B. verbesserte Produktqualität, umfassenderer Service) höhere Preise bei den Abnehmern zu realisieren.

Auf der Basis dieser beiden Dimensionen werden von Porter vier strategische Grundkonzepte empfohlen: Eine Strategie der **Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (z.B. Innenausbau einer Schreinerei mit hohem Innenarchitektur- und Designanteil). Die Strategie der **aggressiven Kostenführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Möbel in der Selbstbedienung). Die Strategie der **selektiven Qualitätsführerschaft (Nischenspezialisierung)** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiel: Designlampen). Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation

von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilssegment zu werden (Beispiel: Fachmarkt für Billiglampen).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile beziehungsweise "einige" Teilmärkte anzusprechen. In vielen Branchen hat sich diese Aussage bereits bestätigt. Dies wird häufig als "Verlust der Mitte"-Phänomen bezeichnet. Marken ebenso wie Einkaufsstätten haben eine Chance, wenn es ihnen gelingt, entsprechende Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Preis- oder Qualitätsorientierung zu erreichen.



Arbeitsblatt «Portfolio-Analyse»

Das Arbeitsblatt «Portfolio-Analyse» kann Ihnen helfen, Klarheit darüber zu bekommen, wie sich Ihre Produkte und Ihre Marktsegmente entwickeln. Je aussagekräftiger Sie Ihr Datenmaterial in der Finanz- und/oder Betriebsbuchhaltung analysieren können, desto besser!

2.4 Strategie-Umsetzung

Bei der Strategie-Umsetzung geht es darum, die gewählten Strategie wirksam und innert nützlicher Frist umzusetzen. Die beste Strategie ist nutzlos, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt wird. In der Praxis stellt man leider immer wieder fest, dass viele erarbeitete Strategien gerade an der Umsetzung scheitern. Erfolgsversprechende Strategien versanden, da die zur Realisierung notwendigen Veränderungen im Unternehmen nicht erreicht werden können (Fueglistaller, Frey, Halter 2003).

Im ersten Schritt sind Prioritäten zu setzen. In Anlehnung an die Eisenhower-Matrix stellen sich zuerst folgende Fragen:

- Sind die Lösungsansätze wichtig?
 - Wenn ja: sind die Lösungsansätze dringend?
 - Wenn ja: sofort umsetzen.
 - Wenn nein: zwingend einen Termin setzen!

Parallel muss die Frage gestellt werden, ob es zwischen einzelnen Massnahmen untereinander Abhängigkeiten gibt, damit die Priorisierung der Massnahmen richtig gewählt wird. Weitere leitende Fragen sind:

- Was sind die notwendigen Ressourcen?
- Wer übernimmt welche Prozesse / Projekte?
- Was sind die gesetzten Termine für die Lancierung und Umsetzung?
- Was ist das Budget?
- Gibt es allfällige Anreizsysteme, die hinderlich oder förderlich sind?
- Was bedeutet dies für die Infrastruktur und Informationssysteme?
- Was bedeutet dies für die Struktur im Sinne von Organisation und Prozessen?
- Wie werden die Informationsprozesse für den Veränderungsprozess sichergestellt?
- Wie können wir die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden fördern und unterstützen?

Zur Umsetzung der ausgewählten Strategie werden Massnahmen erarbeitet und eingeleitet. Die konsequente Umsetzung ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie.



Arbeitsblatt «Massnahmen-Plan»

Das Arbeitsblatt «Massnahmen-Plan» ist nichts anderes als eine ToDo-Liste, um den Stand der Konkretisierung und vor allem den Stand der Umsetzung zu kontrollieren. Dieses Instrument sollten Sie sich mindestens jährlich – noch lieber halbjährlich – auf der obersten Führungsebene anschauen! Dies bedeutet, sich selber aus strategischer Sicht ins Gesicht (in den Spiegel) zu schauen.

2.5 Strategie-Prüfung

Die Strategieumsetzung ist jedoch nie abgeschlossen. Sie muss laufend überprüft und gegebenenfalls an die neuen, veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Während der Unternehmer und seine Mitarbeiter einen Grossteil der Zeit ausschliesslich dem Alltagsgeschäft widmen, kommt es immer wieder vor, dass Unternehmen einen strategischen Flop erleiden – d.h. eine Abweichung vom ursprünglich festgelegten Weg. Nur durch regelmässig durchgeführte Kontrollen können die erwähnten Abweichungen festgestellt und rechtzeitig strategische Korrekturmassnahmen für den betroffenen Bereich eingeleitet werden. Auch externe, unvorhergesehene Faktoren können ein Unternehmen von seinem ursprünglich eingeschlagenen Pfad abbringen. Darum sollte sich die Führungsspitze immer wieder auf ihre Strategiepapiere besinnen und ihr Unternehmen so ausrichten, dass es die langfristig angestrebten Ziele erfüllen kann.

Neben der periodischen Aktualisierung der bisherigen Strategiedokumente sowie der Umsetzungskontrolle des definierten Massnahmenplans kann vor allem das Erstellen einer Konsistenz-Matrix eine gute Übung sein, um einen (selbst)kritischen Blick auf die vorgenommenen Arbeiten zu werfen. Dies kann auch unter Einbindung Ihres Teams erfolgen. Die leitenden Fragen lauten:

- Was hat sich in den letzten 12 Monaten verändert?
- Handelt es sich dabei um Verbesserungen oder Verschlechterungen?
- Wie wichtig sind diese Veränderungen für den Erfolg des Unternehmens?

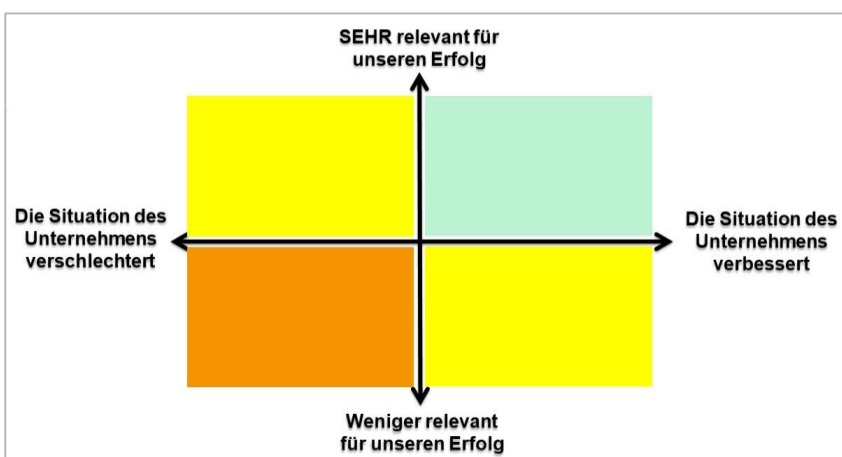


Abbildung 7: Konsistenz-Matrix



Arbeitsblatt «Konsistenzmatrix»

Mit dem Arbeitsblatt «Konsistenzmatrix» können Sie alle 12 Monate die Veränderungen im Unternehmen festhalten und in Bezug auf deren Wirkung und Relevanz im Unternehmen einschätzen und bewerten.

2.6 Entwicklung von Vision und Leitbild

Die Vision des Unternehmers drückt aus, wie er in Zukunft, zusammen mit seinen Mitarbeitenden, das Unternehmen ausrichten will. Diese Vision sollte sich in jeder Handlung manifestieren. Wenn die Vision so gelebt und erfahrbar wird, setzt sie grosse Energien frei. Wenn die Führung Ziele setzt, dabei den Mitarbeitern Freiraum lässt, und die Mitarbeitenden in die Erarbeitung des Leitbildes einbindet, ergibt sich ein kreatives Gemeinschaftsgefühl.

In unseren Erörterungen integrieren wir die Vision nicht in den eigentlichen Strategie-Prozess. Denn die Vision sollte unseres Erachtens zwar von Zeit zu Zeit verifiziert werden, den eigentlichen Strategieprozess aber primär von einer höheren Warte aus prägen.

Die Vision wird in der strategischen Führung auch oft als Leitidee bezeichnet. Diese Leitidee sollte sowohl sinnstiftend (Zweck), motivierend (Werte) als auch handlungsleitend (Ziele) sein. Eine gute Unternehmensvision kann Identifikationsfläche sein und damit den - für die Mitarbeitenden notwendigen - Orientierungsrahmen schaffen. Sie drückt aus, warum ein Unternehmer das tut, was er heute tut. Und sie zeigt, wo der Unternehmen mit seinem Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen will.

Eine Vision ist das innere Bild einer zukunftsgerichteten Vorstellung. Als Sie Ihr Unternehmen übernahmen oder dieses selber aufbauten, hatten Sie sicherlich eine Vorstellung davon, wohin Sie sich selber bewegen wollen und wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Inzwischen sind Jahre vergangen, Sie selber, das Geschäftsumfeld und das Unternehmen haben sich verändert – welche Vision haben Sie heute?



Arbeitsblatt «Vision»

Das Arbeitsblatt «Vision» hilft Ihnen dabei, die langfristige Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen und diese Ausrichtung ihrem Team zu kommunizieren.

3 Der Nutzen von Strategie und Empfehlungen für die Praxis

Wenn wir an Strategisches Management denken, werden oft gehörte Einwände laut: Ich habe dafür keine Zeit! Das ist nur ein bürokratischer Aufwand! Das schränkt mich in meiner Handlungsfreiheit doch nur ein! Der Fokus muss auf der operativen Tätigkeit liegen! Diese Argumente sind uns bekannt: wir sind aber der festen Überzeugung, dass diese zu kurz greifen. Strategisches Management ist gerade in einer durch Dynamik und Unsicherheit geprägten Zeit von zentraler Bedeutung. Es lohnt sich, in regelmässigen Abständen über sein Wirken und dessen Ausrichtung gemeinsam mit den Mitarbeitern zu reflektieren.

3.1 Der Nutzen von Strategie im Kontext der Nachfolge

Wir unterscheiden zwischen der Internen und der Externen Nachfolge (vgl. dazu Schrift Nr. 1 oder 4). Der Kernunterschied ist, dass bei einer familieninternen Nachfolge oder bei einem Management-Buy-Out die Parteien sich

in der Regel schon länger kennen. Die Parteien arbeiten meist bereits über eine längere Zeit zusammen und wirken deshalb für eine gewisse Dauer gemeinsam in einer Ko-Existenz. Bei der externen Nachfolge – sprich dem Verkauf an eine Drittpartei – gibt es in der Regel keine gemeinsame Vorgeschichte und nach der Vertragsunterzeichnung gehen die Parteien in der Regel relativ rasch eigene Wege (vgl. dazu die Begriffe Entwicklungslogik und Transaktionslogik bei Halter, Schröder 2017). Entsprechend hat bei dieser Unterscheidung auch die Unternehmensstrategie und der damit verbundene Strategieprozess eine ganz unterschiedliche Bedeutung (vgl. die nachfolgende Tabelle 1).

Tabelle 1: Empfehlungen für einen gelungenen Strategieprozess

Interne Nachfolge: Ko-Existenz von Verkäufer-Käufer (FBO/MBO)	Externe Nachfolge: Einen Nachfolger suchen (MBI/M&A)
<ul style="list-style-type: none"> • Da der Nachfolger in dieser Konstellation oft während Jahren im Unternehmen gearbeitet hat, kennt er die Strategie und die Wertschöpfung. • Da der Nachfolger aufgrund seiner Nähe zur Unternehmung über Stärken und Schwächen der bisherigen strategischen Umsetzung sowie die nicht ausgeschöpften Potenziale des Wertmanagements Bescheid weiss, kann er sich vorab vertieft Gedanken zu Verbesserungsmöglichkeiten machen. • Der Nachfolger in der Ko-Existenz weiss genau, wen er für die Umsetzung seiner künftigen Pläne wofür einsetzen kann und wen nicht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit einer sorgfältigen Dokumentation und einem umfassenden Abschlussbericht der unternehmerischen Strategie und der Wertschöpfungskette kann der Unternehmer künftigen Interessenten und Nachfolgern die besonderen Erfolgsaspekte des Unternehmens aufzeigen. • Diese Vorgehensweise wird die Verhandlungen erheblich vereinfachen und beschleunigen. • Solange der Unternehmer mit keinem Nachfolger in konkreten Verhandlungen steht, hat er keinen Zeitdruck und kann seine Ziele für Strategie und Wertschöpfung optimal planen. • Der Unternehmenswert wird dadurch meistens erhöht. • Sollte der Nachfolger nicht in absehbarer Zeit gefunden werden, besteht in einem dynamischen Umfeld die Gefahr, dass sich erhebliche segmentspezifische Veränderungen ergeben. Dadurch ist die Dokumentation nicht mehr aktuell und muss, gegebenenfalls mehrmals, überarbeitet werden.



3.2 Die Empfehlungen für die Praxis

Strategisches Management in Kleinst- und Kleinunternehmen bringt nichts – ausser man tut es? Ob alleine für sich, zusammen als Team oder die beiden Generationen gemeinsam: Wir sind der festen Überzeugung, dass der so erlebte Strategieprozess für Verkäufer wie Nachfolger viel Klarheit bringt. Ein Strategieprozess hilft, sicherzustellen, dass immer die Frage im Zentrum steht, was gut für das Unternehmen ist. Und nicht nur, was gut für den Verkäufer oder den Nachfolger ist. Die Aufgabe des Übergebenden ist, Bestehendes zu bereinigen. Die Aufgabe des Nachfolgers ist, neue Entwicklungsmöglichkeiten und Erfolgspotenziale auszuloten. Für die Verwendung und die Arbeit mit den zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln sind folgende Empfehlungen zu beherzigen:⁷

⁷ i.A. Fueglistaller, Frey, Halter 2003.

Tabelle 2: Empfehlungen für einen gelungenen Strategieprozess

Empfehlungen für den Erfolg	Stolpersteine, die es zu vermeiden gilt
<ul style="list-style-type: none"> • methodisch richtiges Vorgehen • realistische Ziele setzen • Mitarbeiter frühzeitig informieren und einbeziehen • verständliche Visionen schaffen, welche die Mitarbeiter begeistern • einige Durststrecken von Anfang an einkalkulieren • Strategieentwicklung und -umsetzung (bedeutet „10% Inspiration – 90% Transpiration“) • schnell erste Erfolge sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlendes Engagement der Geschäftsleitung • Fehleinschätzung des Marktes • ungenügender Detaillierungsgrad der Analyse • ungenügende Differenzierung des Angebots/Produkte am Markt gegenüber den Angeboten der Konkurrenz • keine klaren (operativen) Ziele • Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit der Strategie • alte Verhaltensweisen werden nicht verändert • keine Konsequenz bei der Umsetzung, mangelhafte Projektorganisation (Verantwortlichkeiten), keine Strategieüberprüfung (das Controlling fehlt).

	<p><u>Arbeitsmittel für VerkäuferInnen</u></p> <p>Das Arbeitsmittel umfasst alle Arbeitsblätter, die in der vorliegenden Schrift genannt sind. Die Arbeitsblätter können von VerkäuferInnen bearbeitet werden, um herauszufinden, wo das Unternehmen und damit das Übertragungsobjekt steht.</p> <p>Intern: 05-01-Arbeitsmittel-VerkäuferInnen</p>
	<p><u>Arbeitsmittel für NachfolgerInnen</u></p> <p>Das Arbeitsmittel umfasst alle Arbeitsblätter, die in der vorliegenden Schrift genannt sind. Die Arbeitsblätter können von NachfolgerInnen bearbeitet werden, um herauszufinden, wo das Unternehmens (= Übernahme-Objekt) steht.</p> <p>Intern: 05-02-Arbeitsmittel-NachfolgerInnen</p>

Empfehlung: Die beiden Generationen sollten die ausgefüllten Blätter jeweils im Nachgang gemeinsam diskutieren!

4 Literaturverzeichnis

- Fueglistaller, Urs; Frey, Urs; Halter, Frank (2003): Strategisches Management für KMU. Eine praxisorientierte Anleitung. St. Gallen: Verlag KMU-HSG (vergriffen).
- Frey, Urs (2011). Strategie – Kompass für die Unternehmensführung. In: KU Führen von Kleinunternehmen. Strategie. Ausgabe Nr. 7. Bern: Postfinance.
- Frey, Urs (2016). Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. Springer Gabler.
- Haake, Klaus; Seiler, Willi (2010). Strategie-Workshop. In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie. Schäffer Poeschel.
- Hedley, B. (1977): Strategy and the business portfolio, Long Range Planning.
- Hegi, R., Staub, L. (2001): Fortsetzung folgt... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Versus Verlag. Zürich.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2004): Exploring Corporate Strategy. Financial Times/ Prentice Hall.
- Porter, M. (2000), Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus. Frankfurt.
- Schackmann, V. (2003): Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. Wiesbaden.
- Tillner, C.-H. (2007). Die Unternehmensnachfolge als strategische und betriebswirtschaftliche Herausforderung. Fachbeitrag Unternehmensnachfolge. Steuer-Consultant.de.



Die aktuellen Schriften im Überblick

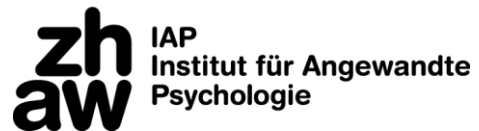
- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge – wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge: Ist Herkunft die Zukunft?
- Heft Nr. 6: Vorsorge und Sicherheit in KMU
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der Emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge
- Heft Nr. 11: Führungsstrukturen und -prozess im KMU Nachfolgeprozess
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: Die geordnete Geschäftsaufgabe

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie



Center for Family Business

Universität St.Gallen



STIFTUNG FÜR
UNTERNEHMERISCHE
ENTWICKLUNG

(Stand 25.05.2020)