HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation

ERFOLG IST = TRADITION x MODERNE^2

Die nächste Unternehmergeneration steht vor ihrem Meisterstück

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN
NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH

In 94% aller Unternehmen in Deutschland hält die Familie die Mehrheit der Anteile und leitet diese oft auch operativ. Laut einer offiziellen Schätzung sind deutschlandweit jährlich 30.000 Familienunternehmen mit ca. 500.000 Mitarbeiter von einem internen oder externen Managementübergang betroffen. Die Auswirkung auf Familie, Mitarbeiter und Wirtschaft ist dementsprechend groß.

Der Eintritt der NextGen in das Management des Familienunternehmens ist, durch die Emotionalität zum Unternehmen und zwischen Familienmitgliedern, herausfordernder als die Übernahme durch externe Manager oder Managementwechsel in Konzernen.

Die NextGen deutscher Unternehmer ist besser qualifiziert als je zuvor und oftmals bringen Nachfolgende innovative, strategische Impulse, neuartige Skills, sowie bahnbrechende Visionen mit in den Familienbetrieb. Der Drang zu Veränderungen, gespickt mit großartigen Ideen, liegt in der DNA von Unternehmern und Unternehmerinnen. Das Bedürfnis etwas anders zu machen als die vorherigen Generationen ist mit dem Drang zur Individualität des Menschen zu begründen. Das Ziel muss es sein eine gemeinsame, nachhaltige Strategie zu entwickeln, in der sich alle Familienmitglieder wiederfinden.

Die Erfahrung von Dr. Christian Koof und Horn & Company zeigt, dass die **Nachfolgeplanung und vor allem die Vision der Nachfolger in Familienunternehmen rechtzeitig in der Langzeit-Strategie integriert werden muss**, um ein reibungsloses Fortführen der Organisation zu garantieren.

Um diesen Drang zu nutzen und letztlich neue Visionen und eventuelle Schwerpunkte zielstrebig und effizient zu erreichen, können Familienunternehmen auf das „Strategierad" von Horn & Company zurückgreifen. Dieses umfasst den vollumfänglichen Strategieprozesses und geht daher auf alle potentiellen Bedürfnisse von Familienunternehmen ein (siehe unten).

Herausforderungen bei der Übergabe an die nächste Generation

Übernehmen heißt oftmals „neu ausrichten"

Eine der Herausforderungen bei der Strategieentwicklung in Familienunternehmen besteht darin, die Balance zwischen Kontinuität und Flexibilität der Übernehmenden zu finden. Traditionelle Werte und bewährte Geschäftspraktiken sollten respektiert werden, aber auch die Bereitschaft zur Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen und einen neuen Führungsstil inklusive neuer Ideen ist unerlässlich.

Die NextGen bringt neue Ideen und Pläne für ihr eigenes Meisterstück im Unternehmen mit, die möglicherweise von den bisherigen Strategien abweichen. Die Herausforderung besteht darin, das Gleichgewicht zwischen Bewahrung der Tradition und der Notwendigkeit für Innovation und Wachstum zu finden.

Die neue Generation will oftmals die festgefahrenen Perspektiven der bisherigen Geschäftsleitung sowie die überholte Arbeitsweise der Belegschaft verändern und optimieren. Da dies eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, aber auch Teil der Übernahme ist, kann sich die nächste Generation auf die Erfahrung und Expertise von Horn & Company verlassen.

In den vergangenen Jahren hat die NextGen immer wieder deutlich gemacht, dass Übernahmen getrieben durch visionäre Ideen und innovative Herangehensweisen möglich sind (siehe Tabelle)

Unternehmen	NextGen Geschäftsführung	Eintrittsjahr	Beispiele innovativer Impulse
DAW	Dr. Ralf Murjahn	2008	Digitalisierung im Kunden Service, Produkt-Innovationen, Fachkräfte-Rekrutierung, Aufbau einer Branchen-Plattform
fielmann	Marc Fielmann	2019	Cross-Funktionale Projektarbeit sowie Einführung einer App zur Unterstützung des Filialnetzes
HELM	Stephan Schnabel	2020	Generationsübergreifendes Wachstum, Investments in neue Geschäftsbereiche, Entwicklung nachhaltiger Rohstoffe
SIXT	Alexander & Konstantin Sixt	2021	Fortlaufende Digitalisierung und Fokus auf Innovation führten zu Performance-Steigerung
VIESSMANN	Maximilian Viessmann	2022	Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie strategische Partnerschaften als Wachstumsgrundlage
ROWE	Dr. Alexandra Kohlmann	2023	Nachhaltigkeit, Digitalisierung, moderne und werteorientierte Führung sowie New Work

Auszug an erfolgreichen Übernahmen in Deutschland

Die Übernahme eines Familienbetriebes stellt eine emotionale Herausforderung dar, da alte Strukturen, welche über Jahrzehnte gewachsen sind, gebrochen werden um neue Ideen zu implementieren. Die Veränderung betrifft alle Stakeholder. Es können nicht nur Konflikte und Kommunikationsprobleme innerhalb der Familie, zwischen der neuen Geschäftsleitung und der Belegschaft, sondern auch hinzu Kunden entstehen. Eine Übernahme kann Unsicherheit unter den Mitarbeitern auslösen, insbesondere wenn eventuelle Veränderungen als Bedrohung für deren Position oder die Unternehmenskultur wahrnehmen.

Dennoch sollten diese Faktoren die Impulse der NextGen nicht stoppen – das Gegenteil ist der Fall Diese Faktoren werden bei einer strategischen Neuausrichtung berücksichtigt und im letzten Schritt gemeistert.

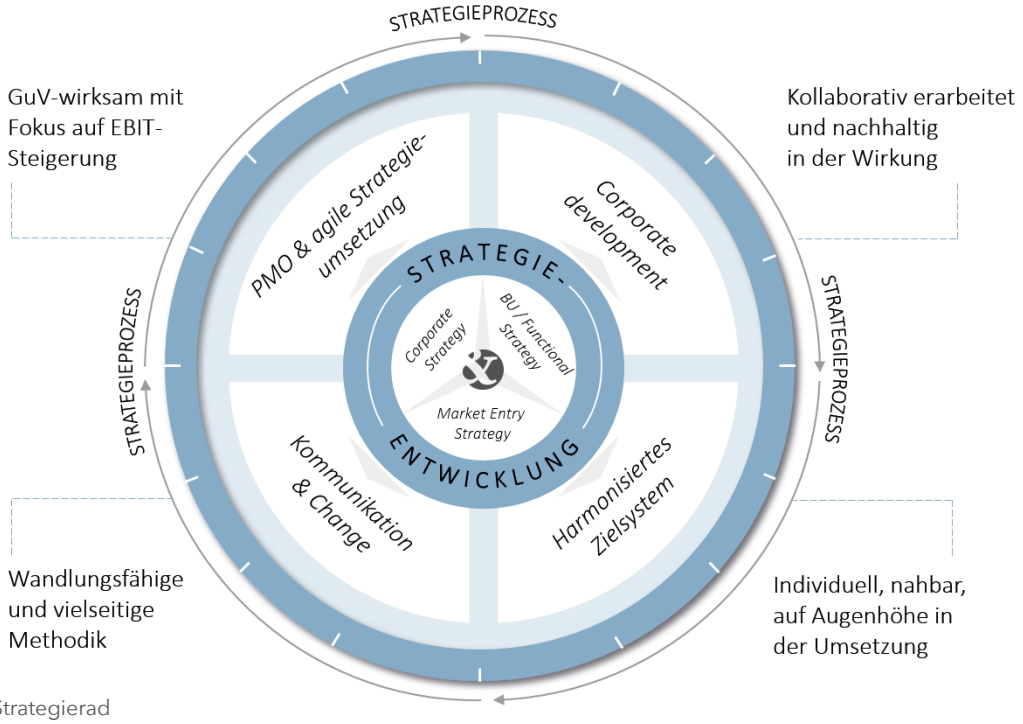
Die frühe Einbindung der NextGen in die strategische Ausrichtung eines Familienunternehmens kann eine entscheidende Quelle für neue Impulse und Innovationen sein und wirkt sich heutzutage vor allem auf die digitale Transformation, Internationalisierung, Fokus auf Nachhaltigkeit oder auch Agilität aus.

Auch bei bestmöglicher Ausbildung der NextGen und jahrelanger Begleitung der alten Geschäftsleitung hilft eine externe Sichtweise, um Neues in der Organisation zu bewirken und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens abzusichern. Das ist der Anspruch und das Versprechen der Leistungsangebote von Horn & Company – und macht das Meisterstück möglich.

H&C Vorgehen und Methodik

Das „Strategierad" umfasst die Corporate, Functional und Market Entry Strategien und kann gesamtheitlich oder modular eingesetzt werden

GuV-wirksam auf Augenhöhe strategische Meisterstücke vollbringen – das ist kollaborativ möglich mit unseren erfahrenen Beraterinnen und Beratern in Kombination mit dem H&C Strategierad. Wir verfügen über eine wandlungsfähige Methodik und erarbeiten übergreifende Maßnahmen für Familienunternehmen heraus.



Das H&C Strategierad

Strategie-Entwicklung: Für das Meisterstück gilt es ein visionäres Zukunftsbild der Organisation sowie die dazugehörenden Ausprägungen: Leitbild, Vision, Mission, Ziele und Handelsbereiche zu definieren. Dieses Zukunftsbild umfasst eine Value Proposition und ein strategisches Profil der Organisation auf Grundlage der Veränderungstreiber. Gemeinsam werden strategische Initiativen sowie definierter Ziele für einzelne Handlungsfelder mit Business Case erarbeitet, welche ebenfalls einen Überblick über die benötigten Kapazitäten und Investitionen beinhaltet. Damit der neue strategische Impuls ohne Abweichungen implementiert werden kann, bietet H&C eine Risikoanalyse mit Gegenmaßnahmen für die erarbeiteten strategische Initiativen.

Strategieprozess: Das Ziel bleibt weiterhin: Profitables, gesamtorganisatorisches Wachstum. Dafür werden zunächst Ziele systematisch erarbeitet. Diese Ziele beinhalten quantitative und qualitativ Zielambitionen primär für den Zielmarkt, damit die Strategie und der Bedarf im Markt harmonieren. Für das Erreichen dieser Ziele müssen strategische Initiativen definiert werden, welche stets durch die Erfahrung von H&C über Benchmarks verprobt werden. Letztlich daraus resultierend gilt es Maßnahmenprofile anzulegen welche eine Priorisierung, Durchführbarkeitsstudien, Verantwortlichkeiten und einen Fahrplan beinhalten.

PMO & agile Strategie-Umsetzung: Grundlegend für die Umsetzung neuer Impulse in Familienunternehmen ist letztlich ein ständig aktueller und transparenter Projektplan mit dem Ziel den Umsetzungsprozess zum proaktiven „Fahren" des Projektes etabliert zu haben. Ebenfalls notwendig ist eine konsolidierte Maßnahmen-Liste (inkl. Potenziale/Kosten), sowie ein nachgehaltener Integrations-/Transformations-Fahrplan zum Monitoring und Reporting des Fortschritts. H&C unterstützt mit verschiedenen Ansätzen des PMO maßgeschneidert auf Branche und Geschäftsmodell.

Harmonisiertes Zielsystem: In jeder Unternehmung und insbesondere in Familienunternehmen ist die Erarbeitung eines harmonisierten Zielbilds fundamental, um Stakeholder Konflikte zu vermeiden. Verschiedene Visionen und Missionen der einzelnen Familienmitglieder gilt es in einer übergreifenden Gesamtstrategie zusammenzuführen und umzusetzen.

Corporate Development: Haben Nachfolger große Wachstumspläne, die nur mit anorganischem Wachstum zu bewältigen sind, hilft H&C mit der Corporate Development Sparte des Strategierads. Hierzu gehört die Identifikation von White Spots im Markt für Wachstum und besonderen Stärken sowie Potenzialen. Dies wird möglich durch die Erarbeitung einer Long List mit potenziellen Targets und anschließender Erstellung einer Target Short List mit Investment Empfehlung auf Grundlage des strategischen Fits. Soll das Familienunternehmen organisch wachsen, werden andere Wachstumsmaßnahmen angestrebt, die von unseren Experten definiert werden.

Kommunikation & Change: Eine neue Strategie und Veränderungen im Unternehmen ausgelöst durch einen Generationswechsel benötigt eine motivierende und adressatengerechte Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und weiteren Stakeholdern. Diese umfasst eine kontinuierliche Kommunikation entlang der Change Story, um das „Warum" des Wandels verständlich zu machen und sämtliche Schlüsselpersonen kulturell zu integrieren. Letztlich hilft H&C bei der kommunikativen Vorbereitung auf „Störfaktoren" und Notfall-Kommunikation für verschiedene Formate. Damit ist die Kommunikation essentiell, die Visionen und Erwartungen der beteiligten Familienmitglieder zu verstehen und sicherzustellen, dass alle an einem Strang ziehen.

Konstruktionsfehler vermeiden – Risiken minimieren

Die NextGen ist motiviert und hat eine einzigartige Position nachhaltig etwas im eigenen Familienunternehmen zu verändern. Die Möglichkeit viel verändern zu wollen und zu können kommt einher mit Risiken, der sich allen Betroffenen Familienmitgliedern bewusst sein sollten.

Die Profitabilität des Unternehmens sollte zu jedem Zeitpunkt der Übernahme sichergestellt sein.
Die Profitabilität eines Unternehmens ist ein Schlüsselindikator für den Erfolg und sollte daher vor, während und nach einer Übernahme gründlich überwacht werden. Ein ununterbrochener Fokus auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Einnahmen die Ausgaben übertreffen und somit ein positives Betriebsergebnis erzielt wird.

Visionen und Wachstumsziele der NextGen sind meist mit erheblichen Kosten verbunden. Investitionen in Forschung und Entwicklung, Marketing, Personalveränderungen und Technologie können kurzfristig die Kosten erhöhen. Daher sollte ein umfassender Finanzplan entwickelt werden, der sowohl die erwarteten Einnahmen als auch die anfallenden Kosten berücksichtigt. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, seine Finanzen proaktiv zu steuern und finanzielle Risiken zu minimieren, sodass nachhaltiger Erfolg auch für die kommenden Generationen versichert werden kann.

Nicht alle Visionen sind Marktkompatibel oder mit vorhandenen Ressourcen umsetzbar.
Visionen und Ambitionen sind die Treibstoffe, die Innovation und Wachstum anregen, allerdings müssen sie auch realistisch und marktkompatibel sein, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Dies gilt insbesondere für die NextGen, die oft mit frischen Ideen und hohen Erwartungen an die Geschäftswelt herantreten.

Interne Gegebenheiten, wie finanzielle Beschränkungen, Personalmangel oder eine veraltete Unternehmenskultur können ebenso hinderlich sein wie externe Faktoren wie Marktbedingungen, gesetzliche Anforderungen oder starke Konkurrenz. In solchen Fällen ist es unerlässlich, eine sorgfältige Analyse durchzuführen. Dies beinhaltet nicht nur eine Überprüfung der finanziellen Machbarkeit, sondern auch eine Untersuchung des Marktbedarfs, eine Bewertung der internen Ressourcen und Fähigkeiten sowie eine Prüfung der rechtlichen und regulatorischen Aspekte.

Eine sorgfältige Analyse kann dazu führen, dass die ursprüngliche Vision angepasst oder neu ausgerichtet werden muss. Dies ist oft notwendig um Fehlinvestitionen und strategische Fehler zu vermeiden. Manchmal kann auch eine vereinfachte Version der ursprünglichen Vision als erster Schritt dienen, um Erfahrungen zu sammeln und die Marktnachfrage zu testen, bevor weitere Ressourcen investiert werden.

Es ist essenziell, dass die NextGen in diesem Prozess nicht isoliert agiert. Ein Austausch mit den erfahrenen Stakeholdern, Familienmitglieder, langjährigen Mitarbeitern und externen BeraterInnen kann wertvolle Einblicke bieten. Auf diese Weise können die jungen Führungskräfte von der Erfahrung der älteren Generation profitieren, während die Älteren im Gegenzug von der Energie und den frischen Ideen der Jüngeren revitalisiert werden können. Um Missverständnisse zu vermeiden können Außenstehenden oftmals eine konstruktive, objektive Sichtweise beitragen.

Unterschiedliche Erwartungen führen fast immer zu familiären Konflikten.
Ein klar definierte, gemeinsam erarbeitete Governance Guideline bietet eine solide Grundlage für die Entscheidungsfindung und Verantwortlichkeit. Sie stellt sicher, dass alle Beteiligten – sowohl innerhalb der Familie als auch anderen Stakeholdern – ein klares Verständnis für die Unternehmensstrategie, die Ziele und die Arbeitsweise haben.

Transparenz in der Kommunikation ist ein weiterer Schlüssel zur Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten. Eine regelmäßige, klare Kommunikation über die Unternehmensleistung, Veränderungen in der Strategie oder auch persönliche Erwartungen kann helfen, Fehlinformationen oder Spekulationen zu verhindern. Dies gilt nicht nur für formale Meetings, sondern auch für informelle Gespräche.

Eine Governance Guideline kann auch Mechanismen für Konfliktlösung vorsehen. Dazu gehören möglicherweise neutrale Schlichtungsverfahren oder externe BeraterInnen, die bei der Lösung von Streitigkeiten helfen. Dies ist besonders wichtig, da familiäre Konflikte oft emotional aufgeladen sind und daher eine neutrale, objektive Vermittlung erfordern.

Letztlich sollte die Governance Guideline ethische Richtlinien und Verhaltensweisen festlegen, die das Wohl aller Stakeholder sicherstellen. Dies schafft nicht nur einen ethischen Rahmen, sondern erhöht auch das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowohl intern als auch extern.

Innovation durch die nächste Generation – zusammen mit Horn & Company

Begleitung durch erfahrenes Beratungsteam

Wir von Horn & Company agieren als unabhängige und erfahrene Sparrings-Partner, die keine emotionalen Bindungen an das Unternehmen haben. Dadurch können wir objektiver und neutraler agieren, was besonders wichtig ist, wenn es um die Entscheidungsfindung und Konfliktlösung innerhalb des Unternehmens geht. Mit speziellem Fachwissen ergänzen wir Erfahrung innerhalb von Familienunternehmen, da wir bewährte Methoden und bewährte Strategien aus anderen Unternehmen oder Branchen einbringen, die für die Neuausrichtung des Familienunternehmens relevant sind. Schon vor Generationswechsel helfen wir der neuen Leitung Chancen und Risiken durch umfassende Analysen abzuleiten und so potenzielle Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und zu adressieren.

*Dieser Text wurde in Teilen mithilfe von Chat GPT erstellt

DIE AUTOREN

Dr. Michael Lukarsch
Geschäftsführender Partner

Dr. Christian Koof
Associate Partner

Eric Babock
Associate

Luisa Gradias
Associate

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen sowie Industrie- und Handelsunternehmen spezialisierte Top-Management-Beratung. Der Fokus der über 250 BeraterInnen liegt auf Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und der digitalen Transformation. Mit Gründung der „Horn & Company Data Analytics GmbH" und Kooperationen mit Software-Entwicklern und IT-Lösungsanbietern hat Horn & Company ein Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation etabliert. In den Jahren 2024/25 wurden die BeraterInnen von Horn & Company zum wiederholten Mal als „Hidden Champion des Beratermarktes" ausgezeichnet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Wien und Zürich. www.horn-company.de

HORN & COMPANY
Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf
Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de
www.horn-company.de