
Vorwort

Wir leben in einer neuen Zeit. Die alte Welt der Stabilität, Planungssicherheit und klaren Hierarchien – sie schwindet. An ihre Stelle tritt eine neue Ordnung: vernetzt, dynamisch, fluide. Es ist ein tiefgreifender Wandel – ein Epochenwechsel. Viele sprechen von der „Luftepoche“: einer Zeit, in der Information, Geschwindigkeit und Haltung mehr zählen als Besitz, Kontrolle und Tradition.

Für Familienunternehmen bedeutet das eine doppelte Herausforderung. Denn sie sind oft in den bewährten Strukturen der „Erdepoche“ groß geworden: mit klaren Verantwortlichkeiten, persönlicher Nähe zum Betrieb, und der Erfahrung, dass Stabilität durch Beharrlichkeit entsteht. Doch diese Logik funktioniert in einer Welt permanenter Veränderung nicht mehr.

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer spüren: Es reicht nicht mehr, an den bekannten Stellschrauben zu drehen. Es geht nicht um Optimierung im Bestehenden – sondern um bewusste Neuausrichtung. Aber wo anfangen? Wie den Übergang gestalten? Und wie gelingt es, dabei Identität und Richtung zu bewahren?

Dieses Buch richtet sich an Inhaber, Geschäftsführer und Beiräte von Familienunternehmen, die nicht nur reagieren, sondern gestalten wollen. Es zeigt, wie Sie Ihre Zukunft strategisch ermöglichen – mit Klarheit über den eigenen Standort, einem tragfähigen Zukunftsbild und einer Architektur, die Umsetzung systematisch möglich macht. Ohne technokratische Überforderung, aber mit strategischem Tiefgang.

Dabei steht nicht die perfekte Lösung im Vordergrund, sondern ein praxiserprobtes Navigationssystem: sieben Schritte, mit denen aus Komplexität entschlossene Handlungsfähigkeit wird. Für Unternehmen, die heute mehr sein müssen als nur „solide“ – nämlich anschlussfähig an neue Märkte, neue Generationen und neue Denkweisen.

Zukunft entsteht nicht von selbst – sie braucht Entscheidung, Struktur und Haltung. Dieses Buch will dabei Impuls, Werkzeug und Begleiter sein.

Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen. Schreiben Sie mir gern unter volker@johanning.de. Oder besuchen Sie www.johanning.de – dort finden Sie regelmäßig neue Artikel, Werkzeuge und Impulse zur Transformation von Familienunternehmen.

Es grüßt Sie herzlich

Volker Johanning

im Sommer 2025

Über den Autor

Volker Johanning ist Strategieberater, Transformationsmanager und Autor mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in der Transformation großer Familienunternehmen, internationaler Konzerne und Hidden Champions. Er begleitet Unternehmer, Geschäftsführer und Beiräte in strategischen Umbrüchen – von der digitalen Neuausrichtung über Nachfolgeprozesse bis zur Restrukturierung.

Seine berufliche Laufbahn begann nach einer Ausbildung bei KPMG Consulting und als Assistent der Geschäftsführung von T-Mobile. 2005 wechselte er in die Industrie – zunächst als Post-Merger-Manager bei BASF, später als CIO des Geschäftsbereichs Achssysteme bei ZF Friedrichshafen, mit Verantwortung für mehr als zehn internationale Standorte.

Seit 2010 ist er als selbstständiger Interimsmanager und Sparringspartner auf Geschäftsführungsebene tätig – unter anderem für die Continental AG, Volkswagen/Audi, die Valora Gruppe, Pöppelmann und die Wernsing Food Family. Seine Handschrift findet sich in zahlreichen erfolgreichen Strategiewechsels, Carve-Outs, ERP-Transformationsprogrammen und der Neuausrichtung mittelständischer Unternehmensgruppen.

Zu seinen langjährigen Kunden zählen Hidden Champions wie Grimme, Rational, Emco und Wernsing, die er in komplexen Strategie- und Veränderungsprozessen begleitet hat – häufig an der Seite von Inhaberbefamilien und Beiräten.

Neben seiner Beratungstätigkeit ist übernimmt Volker Johanning selbst unternehmerische Verantwortung in eigenen Beteiligungen und bringt sich gezielt als Investor und Mitgesellschafter in Unternehmen ein, die sich in besonderen Transformations- oder Nachfolgesituationen befinden. Sein Anspruch ist es, nicht nur zu beraten, sondern selbst Verantwortung zu tragen – strategisch, operativ und kulturell.

Volker Johanning ist Diplom Informatiker und Diplom Kaufmann sowie ausgebildeter zertifizierter Management Coach, Strategieberater IHK (nach dem St. Galler Managementmodell und der Engpasskonzentrierten Strategie) sowie Restrukturierungs- und Sanierungsberater (IFUS-Institut, Hochschule Heidelberg). Er ist Autor mehrerer Fachbücher im Springer-Verlag, darunter:

- *IT-Strategie* (2014, Bestseller bei Amazon im Bereich Informationsmanagement)
- *Car IT – Das Auto der Zukunft* (2015)
- *Organisation und Führung der IT* (2020)
- *Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen* (2022)
- *Zukunft ermöglichen – Strategische Positionierung von Familienunternehmen* (2025)

Neben seiner Beratungstätigkeit betreibt er die Plattform www.johanning.de, auf der er regelmäßig Impulse zu Strategie, Transformation, Nachfolge, Turnaround und Familienunternehmen veröffentlicht.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Ebenen der Digitalisierung.....	13
Abbildung 2: Die vier Digitalisierungsmuster im Überblick	15
Abbildung 3: Die fünf Reifestufen der IT	17
Abbildung 4: Darstellung von „Global Sourcing“ vs. „Local for Local“	21
Abbildung 5: Die vier neuen finanziellen Spielregeln für Familienunternehmen	23
Abbildung 6: Strategische Finanzarchitektur für Familienunternehmen	25
Abbildung 7: Fünf Handlungsfelder bei schrumpfender Wirtschaft	28
Abbildung 8: Regionen-Radar: Chancenbewertung für Afrika, Indien, ASEAN	30
Abbildung 9: Die Nachfolge-Landkarte – Der Übergabeprozess in vier Phasen	34
Abbildung 10: Generationenverteilung in einem typischen Familienunternehmen in 2025	37
Abbildung 11: Die drei Formen der Spezialisierung	46
Abbildung 12: Die zehn Vorteile einer Spezialisierungsstrategie	52
Abbildung 13: Erd- und Luft-Epoche im Vergleich.....	60
Abbildung 14: Unterschiede Klassische Strategie vs. Conscious Economy	70
Abbildung 15: Die drei Ebenen strategischer Raumwirkung.....	74
Abbildung 16: Geomantie als strategisches Instrument	75
Abbildung 17: Business Feng Shui im Überblick.....	78
Abbildung 18: Die drei wichtigen Strategien für Familienunternehmen.....	83
Abbildung 19: Beiratsarbeit früher und heute.....	88
Abbildung 20: Standortbestimmung mit dem Drei-Kreis-Modell.....	100
Abbildung 21: Das Prinzip des Minimumfaktors.....	115
Abbildung 22: Der Unterschied zwischen Vision und Strategie	129
Abbildung 23: Struktur der Transformations-Roadmap.....	150
Abbildung 24: Portfolio als Brücke zwischen Vision, Roadmap und Umsetzung.....	164
Abbildung 25: Portfolio-Kategorien: Strategische Relevanz/Reifegrad.....	168
Abbildung 26: Neue Organisationslogik: Kernbetrieb & Zukunftseinheit.....	182
Abbildung 27: Von der Pyramide zur Birne - Führungsarchitektur der Luft-Epoche	185
Abbildung 28: Von der klassischen zur zukunftsorientierten Governance	199
Abbildung 29: Das Transformationsorganigramm.....	201

Abbildung 30: Die drei Ebenen der Change-Architektur	206
--	-----

Inhalt

Vorwort	2
Über den Autor	3
1 Die drei großen Herausforderungen für Familienunternehmen	11
1.1 Einleitung: Deutschland im Umbruch – Die drei großen Herausforderungen für Familienunternehmen	11
1.2 Herausforderung No. 1: Digitalisierung & Technologiesprünge	11
1.2.1 Die drei Ebenen der Digitalisierung.....	11
1.2.2 Technologiesprünge als Basis digitaler Innovation.....	13
1.2.3 Die vier Digitalisierungsmuster – Was wirklich anders ist.....	14
1.2.4 Von der IT-Leitung zum Chief Transformation Officer – Die stille Revolution im Maschinenraum	16
1.2.5 Fazit: Digitalisierung strategisch führen – oder geführt werden	19
1.3 Herausforderung No. 2: Geopolitik & Wirtschaftskrise: Die neue Unsicherheit managen	20
1.3.1 Geopolitik, Globalisierung und strategische Resilienz – Wie Familienunternehmen handlungsfähig bleiben.....	21
1.3.2 Inflation, Zinsen und Kapitalmärkte – Neue finanzielle Spielregeln für Familienunternehmen	23
1.3.3 Rezession, Stagflation – Wenn Stillstand gefährlicher ist als Veränderung	26
1.3.4 Wo sind die neuen Wachstumsmärkte – und wie können Familienunternehmen davon profitieren?	29
1.3.5 Fazit: Nicht abwarten – sondern aktiv managen.....	32
1.4 Herausforderung No. 3: Nachfolge, Demografie & interne Komplexität.....	33
1.4.1 Nachfolge als echte Herausforderung für Familienunternehmen	33
1.4.2 Demografischer Wandel – Wenn Erfahrung geht und Nachwuchs fehlt.....	36
1.4.3 Interne Komplexität: Wenn das Unternehmen sich selbst im Weg steht	40
1.4.4 Fazit: Drei Herausforderungen – ein Weckruf für die Zukunftsfähigkeit	42
2 Die Strategie-Toolbox für Familienunternehmer der Zukunft	45
2.1 Spezialisierung als strategischer Hebel in einer volatilen Welt.....	46
2.1.1 Die drei Grundformen der Spezialisierung	46
2.1.2 Spezialisierung ist doch viel zu risikobehaftet! Stimmt das wirklich?	49

2.1.3	Vorteile und Nutzen von Spezialisierung als Strategie für Familienunternehmen	51
2.1.4	Fazit zur Spezialisierung als Strategie der Zukunft.....	55
2.2	Prognostik & Trends: Zukunft erkennen, bevor sie sichtbar wird.....	57
2.2.1	Die Erd- und Luft-Epoche	58
2.2.2	Die 20 Giga-Trends von Günter Conrad: Von Materie zu Geist – wie Wirtschaft sich neu erfindet.....	61
2.2.3	Was ist ein Tipping Point?.....	67
2.2.4	Conscious Economy.....	69
2.3	Das strategische Fundament – Geomantie und Business Feng Shui	72
2.3.1	Warum Raumwirkung strategisch ist	73
2.3.2	Geomantie in der Praxis – Standort, Ausrichtung und Erdkräfte.....	75
2.3.3	Business Feng Shui – Die Innenwelt strategisch gestalten	77
2.3.4	Ganzheitlich wirtschaften – Die Verbindung von Geomantie und Feng Shui	80
2.4	Strategische Besonderheit bei Familienunternehmen: Die Inhaber-, Nachfolge- und Beiratsstrategie – und warum die Beiratsstrategie so wichtig ist	83
2.4.1	Einleitung: Drei Perspektiven – ein Ziel.....	83
2.4.2	Der Beirat als Navigator in der Transformation	85
2.4.3	Die besondere Rolle des Beirats in Zeiten von Restrukturierung und Transformation	86
2.4.4	Die Beiratsarbeit neu denken: Von Sitzung zu Wirkung.....	90
2.5	Fazit zur Strategie-Toolbox für Familienunternehmer der Zukunft	93
3	Die 7 Schritte zur zukunftsicheren Transformation von Familienunternehmen	94
3.1	Einstieg & Einordnung:.....	94
3.1.1	Die 7 Schritte im Überblick: Orientierung für den Weg in die Zukunft	94
3.1.2	Zwei Familienunternehmen im Fokus der Transformation	96
3.2	Schritt 1: Standort bestimmen – Wo stehen wir wirklich?.....	100
3.2.1	Die drei Dimensionen der Standortbestimmung – Familie, Eigentum, Unternehmen	101
3.2.2	Ein strukturierter Fragebogen zur Analyse des Drei-Kreise-Modells	103
3.2.3	Gesamtauswertung.....	107
3.2.4	Standortbestimmung mit dem Fragebogen – Anwendung auf die Beispielunternehmen	107

3.2.5	Fazit der Standortanalysen	111
3.2.6	Zusammenfassung Schritt 1: Standort bestimmen.....	113
3.3	Schritt 2: Den zentralen Engpass erkennen	114
3.3.1	Grundlagen der Engpasstheorie am Beispiel der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS)	114
3.3.2	Warum Familienunternehmen einen anderen Engpass haben als Konzerne	117
3.3.3	Drei Systeme – ein Engpass.....	117
3.3.4	Die drei großen Problemfelder in Familienunternehmen zur Identifikation der zentralen Engpasses.....	118
3.3.5	Systematik zur Ermittlung des zentralen Engpasses	120
3.3.6	Die Engpassanalyse für die beiden Beispielunternehmen	122
3.3.7	Fazit: Nur wer den zentralen Engpass kennt, kann erfolgreich handeln	127
3.4	Schritt 3: Visioning 2035 – Die Zukunft denken, bevor sie passiert	129
3.4.1	Der Unterschied zwischen Strategie und Vision.....	129
3.4.2	Theoriegrundlage: Zwei Wege zum Zukunftsbild – Zingermann-Visioning vs. Vision Canvas	130
3.4.3	Anwendung der beiden Visioning-Formate für Familienunternehmen	132
3.4.4	Praktische Anleitung für die Umsetzung der Visioning-Formate	133
3.4.5	Vision 2035: Schnellmann GmbH & Co. KG	139
3.4.6	Vision 2035: Fehrmann Naturkost	142
3.4.7	Abgleich Vision und Engpassanalyse	146
3.4.8	Fazit: Zukunftsbild als systemische Antwort.....	148
3.5	Schritt 4: Die strategische Roadmap 2035 entwickeln – vom Ziel zur Umsetzung.....	150
3.5.1	Struktur einer Transformations-Roadmap	150
3.5.2	Methodisches Vorgehen zur Roadmap-Entwicklung	152
3.5.3	Von der Logik zur Struktur – Übergang zur Roadmap-Matrix	153
3.5.4	Schritt-für-Schritt-Ablauf zur Roadmap-Entwicklung	154
3.5.5	Strategische Roadmap 2035 – Beispielunternehmen im Fokus	156
3.5.6	Fazit - Die Kraft der Roadmap.....	162
3.6	Schritt 5: Portfolio aktiv gestalten – Fokus, Rendite, Zukunftsfähigkeit	164

3.6.1	Einleitung: Das Portfolio als Brücke zwischen Vision, Roadmap und Umsetzung	164
3.6.2	Überführung der Roadmap-Themen in portfoliofähige Projekte.....	165
3.6.3	Bewertungskriterien für Portfoliofähigkeit und Projektreife	166
3.6.4	Portfolio-Kategorien definieren.....	168
3.6.5	Portfoliosteuerung & Governance.....	170
3.6.6	Portfolioauswertungen für die Beispielunternehmen	171
3.7	Schritt 6: Organisation & Führungsstruktur für die Zukunft gestalten	181
3.7.1	Wie muss das neue Organigramm für die Vision 2035 aussehen?	181
3.7.2	Zukunftsrollen für Transformation und Wirksamkeit – Welche Funktionen Familienunternehmen bis 2035 brauchen.....	191
3.7.3	Fazit zu Schritt 6.....	197
3.8	Schritt 7: Die Transformation erfolgreich steuern.....	198
3.8.1	Die richtige Governance und Entscheidungslogik für die Transformation	198
3.8.2	Die Change-Architektur und Kommunikationsstrategie für die Transformation	205
3.8.3	Fazit: Transformation braucht Struktur, Kultur und Steuerung.....	210
4	Resümee – Zukunft ermöglichen durch klare Strategie und wirksame Umsetzung.....	212
5	Anhang.....	214
5.1	Die 7 Schritte der Transformation bei Schnellmann GmbH & Co. KG	214
5.1.1	Unternehmen A: Schnellmann GmbH & Co. KG	214
5.1.2	Strategische Ausgangslage (Drei-Kreise-Modell) für Schnellmann.....	215
5.1.3	Ergebnisse Schritt 1 Fragenkatalog für Schnellmann	216
5.1.4	Engpassidentifikation: Schnellmann GmbH & Co. KG.....	219
5.1.5	Vision 2035: Schnellmann Antriebstechnik GmbH & Co. KG	222
5.1.6	Strategische Roadmap 2035 für Schnellmann	226
5.1.7	Portfolio für Schnellmann	229
5.1.8	Organisation für Schnellmann	235
5.1.9	Die Transformation erfolgreich steuern	239
5.2	Die 7 Schritte der Transformation bei Fehrmann Naturkost AG	242
5.2.1	Unternehmen B: Fehrmann Naturkost AG	242
5.2.2	Strategische Ausgangslage (Drei-Kreise-Modell) Fehrmann.....	243

5.2.3	Standortbestimmung Fehrmann Naturkost AG.....	244
5.2.4	Engpassidentifikation Fehrmann	247
5.2.5	Vision 2035: Fehrmann Naturkost	250
5.2.6	Roadmap Fehrmann.....	254
5.2.7	Portfolio für Fehrmann	256
5.2.8	Organisation für Fehrmann	263
5.2.9	Transformation gestalten	267