

Beste Erfolgsaussichten im Familienunternehmen mit dem Strategie-Quartett.

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

Pionierunternehmen werden geprägt durch Macher. Vieles wird initiiert und aus dem „Bauch“ richtig entschieden. Firmen, die von der zweiten beziehungsweise dritten Generation geleitet werden, benötigen mehr konzeptionelle Führung – weil die Komplexität des Umfeldes und des Wirkungsrahmens zugenommen haben. Diese kann vereinfacht mit 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.

CONTINUUM AG, Stampfenbachstr. 153, CH-8006 Zürich, Tel. 043 343 10 40
<http://www.continuum.ch> - email: leonhard.fopp@continuum.ch

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

Effektivität & Effizienz müssen sich ergänzen



Oberste Führungskräfte sollten die Effektivität ihres Handels ausbauen.



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.

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

- Personen (Lebenskonzepte des Eigners, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Credo, Familienrat, Family Governance)

- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

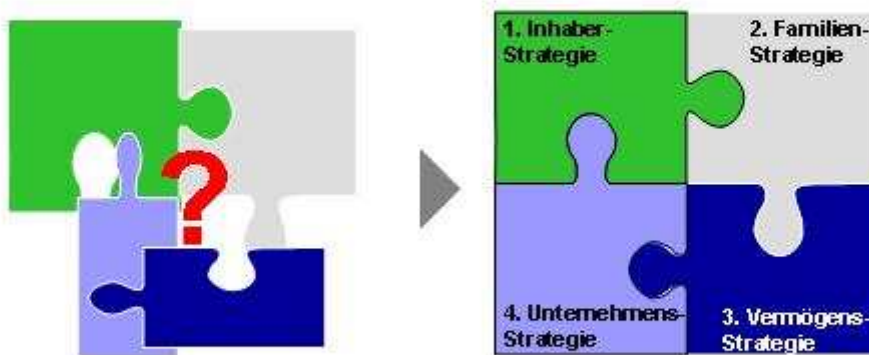
Dabei ist wichtig, dass diese vier Konzeptionen inhaltlich und zeitlich harmonisieren.

Abb.2: Die vier Strategie-Bausteine

Das Strategie - Quartett



Erst die optimale Förderung der 4 Strategien erlaubt Höchstleistungen.



Dies ist eine Grundvoraussetzung für die gesunde Weiterentwicklung aller Systeme.

Die Frage der zeitgerechten und professionellen Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen ist auf das Engste verknüpft mit dem Selbstverständnis des Unternehmers. Hier liegt der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderung der Nachfolgegestaltung. Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der Persönlichkeit des Unternehmers. Im Kern geht es dabei um die Frage, was den Unternehmer antreibt und ihn letztlich daran hindert, rechtzeitig loszulassen und für eine Nachfolge zu sorgen.

Meine Praxis in der Vermeidung oder Lösung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Persönlichkeiten zeigt das starke Ineinandergreifen der folgenden **14 Instrumente**. Sinnvoll ist immer eine klare Definition der Logik „Lebenskonzept – Familienkonzept – Vermögenskonzept - Unternehmenskonzept“. Diese sind periodisch zu überarbeiten, wenn möglich stets in Zusammenarbeit mit den jeweils betroffenen Stakeholdern.

Abb. 3: 14 Instrumente zum Management der Schnittstellen

	Persönlich & Familie	Management & Mitarbeiter
T	Transparenz: 1. Assessment der Work-Life-Balance	Transparenz: 8. Unternehmens-Audit 9. Eckwerte-Analyse
I	Idee: 2. Zukunftsszenario	Idee: 10. Unternehmerische Vision
	Konzept: 3. Lebenskonzept 4. Family Governance 5. Vermögenskonzept	Konzept: 11. Unternehmenskonzept 12. Corporate Governance
U	Umsetzung: 6. Schwerpunkte und Jahresprioritäten	Umsetzung: 13. Massnahmen planung
F	Feedback: 7. Fortschritts-Check	Feedback: 14. Instrumentelle Führung

Quelle: Continuum AG

Aus jahrelanger Erfahrung mit der Einführung von Führungshilfsmitteln auf der persönlichen wie auch der unternehmerischen Ebene kann dabei vor dem Glauben an die totale Machbarkeit der Zukunftsgestaltung nur gewarnt werden. Instrumentelles Wissen ist hilfreich, genügt aber allein nicht für einen erfolgreichen persönlichen, familiären oder unternehmerischen Wandelprozess.

Wichtig bleiben eine **offene und ehrliche Kommunikation** und allenfalls die Wahl des externen Ratgebers, des Vertrauten des Unternehmers.

Jede nachhaltige konzeptionelle Veränderung hat der Unternehmer mitzutragen

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer einzigen Musterlösung bearbeitet werden. Der Nutzen dieses Artikels besteht vielmehr darin, einen Orientierungsleitfaden an die Hand zu geben, mit dem der Leser Anregungen für das Strategiemanagement findet und er auch sicherstellen kann, dass er in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt. Sie anschliessend konkret auf seinen spezifischen Fall bezogen zu beantworten ist und bleibt seine Aufgabe, gegebenenfalls mit interner und externer Unterstützung.

Nachfolgend werden **4 Empfehlungen** detailliert, wie Familienunternehmen nachhaltig strategisch Weichen stellen und unternehmerische Werte steigern können.

1. Empfehlung: Schlüsselpersonen ordnen frühzeitig ihre Work-Life-Balance

Vorteilhaft ist, wenn der Eigner schon Mitte der vierziger Jahre beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten. Welche Aktivitäten machen ihm besonders Spass? Wo kann er sich optimal einbringen? Welche „Spielwiesen“ könnten auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen?

Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist Grundlage für ein Lebenskonzept für die Zeit danach. Sie verhindert die Furcht vor dem Schwarzen Loch und stellt sicher, dass der Unternehmer nicht von einem Extrem ins andere fällt: von der Arbeit ohne Leben zum Leben ohne Arbeit.

Unternehmer denken beim Stichwort **Work-Life-Balance** häufig nur an das überkommene Motto: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Eines schönen Tages, später mal im Ruhestand, sei ja noch genug Zeit, sich anderen Beschäftigungen zu widmen und allenfalls ein paar Dinge nachzuholen, auf die man im Dienste der Firma jahrzehntelang verzichtet hatte.

Work-Life-Balance meint folglich nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben - als Schlüssel zu einem erfüllten Leben. Work-Life-Balance ist keine Altersvorsorge, bei der man das Angesparte später ausgezahlt bekommt. Sie ist nicht auf die ferne Zukunft gerichtet, sondern auf die unmittelbare Gegenwart und beginnt Jetzt und Hier.

2. Empfehlung: Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest

Wie weiter vorne betont, beginnen das Konfliktmanagement und der Wandelprozess mit all seinen Instrumenten immer beim Unternehmer selbst. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass ein Familienleitbild nicht ohne vorgängige Klärung der individuellen Lebensplanung des Inhabers erarbeitet werden kann. Dennoch stellt das Familienleitbild weit mehr dar als eine bloss logische Folge der persönlichen Planung des Inhabers.

Das **Familienleitbild** (kann auch Familiencredo oder -verfassung heissen) hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie in Einklang zu bringen.

gen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben als Miteigner ein legitimes Interesse daran, dass beispielsweise der bevorstehende Wechsel in der Firma sich nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirkt.

Sie wollen mit anderen Worten, dass nicht nur die Firma, sondern auch die Familie gesichert ist und fortbesteht. Hierzu ist zunächst innerhalb der Familie in einem gemeinsamen Vorgehen ein Verständigungs- und Zielbildungsprozess zu initiieren. Nach dieser Auslegeordnung der sich daraus ergebenden Konfliktpotentialen muss sich die Familie bezüglich der wichtigsten Weichenstellungen „zusammenraufen“.

Die Werte, Verhaltensmuster und Präferenzen der Familie entwickeln sich stetig und werden in der Regel von wenigen Exponenten beeinflusst, die aktiv in der Firma tätig sind. Im Familienleitbild wird dieses Wertesystem festgehalten. Je nach Konstellation des Unternehmens und der Familie empfiehlt es sich, das Familienleitbild schriftlich abzufassen. Es enthält die Grundsatzentscheidungen der Familie im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Betriebes. Der Leitfaden „Governance in Familienunternehmen“ – zu bestellen unter www.continuum.ch - zeigt die möglichen Inhalte.

Wichtig ist, das Familienleitbild unter den Familienmitgliedern stetig zu diskutieren. Regelmässig, bspw. alle fünf Jahre, ist das Familienleitbild zu revidieren. Die familiären Prioritäten, die Geschichte (die Wurzeln) des Unternehmens und dessen Zukunft können so aufgearbeitet und an die nächste Generation weitergegeben werden. Das Familienleitbild dient als Grundlage für die Unternehmensstrategie, die durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat des Unternehmens zu entwickeln ist. Die Familie muss sich über die Konsequenzen ihrer Grundsatzentscheidungen bewusst sein.

3. Empfehlung: Die Vermögensstrategie regelt die privaten Geldströme der Familie

In vielen Familienunternehmen ist das Vermögen zu fokussiert auf die Firma. Jahrelang haben mitarbeitende Familienmitglieder nicht einen marktgerechten Lohn erhalten und oft wurden aus Steuergründen keine Dividenden ausbezahlt.

Unternehmerfamilien sollten sich deshalb auch konzeptionell mit der Ausgestaltung der Vermögensverhältnisse befassen: einer Gesamtkonzeption für die Weiterentwicklung aller Besitztümer des Unternehmers und seiner Familie.

Dieser als **Vermögensstrategie** (auch Eignerstrategie) bezeichnete Baustein steht für die systematische integrierte Vermögensplanung der Familie, die Koordination

des Mitteleinsatzes sowie die Abstimmung mit der persönlichen Risikoneigung der Beteiligten.

Eine Vermögensstrategie zu entwickeln kann je nach Grösse und Komplexität des Unternehmervermögens mindestens so anspruchsvoll sein wie eine Unternehmensstrategie zu definieren. Dabei gilt eine ungelöste Pattsituation zwischen den Interessen des Inhabers und der Familie als zweitwichtigster Grund für das Scheitern beim Generationenwechsel.

Der Grundsatz der Risikodiversifikation stellt den konzeptionellen Kern einer Eignerstrategie dar. Damit sich nach dem Generationenwechsel zur Absicherung des Altinhabers und seiner Familie nicht alle Eier in einem Korb befinden, werden so genannte **Strategische Investitionseinheiten** (SIE) festgelegt.

Wesentlich bei der Ausarbeitung der Eignerstrategie ist die Festlegung, Ausgestaltung und strategische Weiterentwicklung der SIE, wobei solche Investitionsfelder Unternehmen, Beteiligungspakete, Private Placements, Immobilien, Wertschriftenportfolios oder auch Kunstsammlungen sein können. In einem zweiten Schritt ist für jede Investitionseinheit unter Abwägung der Gewinnpotenziale und Risikogrössen die zukünftige Ausrichtung zu formulieren. Ein sorgfältiges Vorgehen berücksichtigt dabei neben Finanzierungs-, Steuer- und Erbschaftsfragen immer auch die Interessen der einzelnen Familienmitglieder.

Pro Investitionseinheit werden drei Arbeitsschritte durchlaufen: Auf die Situationsanalyse folgt die Entwicklung von Strategiealternativen, deren Bewertung und die Auswahl der idealen strategischen Stossrichtung, sowie abschliessend die Festlegung und Ausgestaltung von konkreten Aktionsprogrammen.

Eine interaktive Vorgehensweise im engen Zusammenspiel zwischen Unternehmer und Nachfolgeberater zur Transparenzschaffung und Strategieentwicklung hilft, sich systematisch und strukturiert mit allen seinen persönlichen Wertvorstellungen, Zielen und Schwachstellen auseinanderzusetzen.

Abb. 5: Gliederung einer Vermögensstrategie

Details Inhaltsstruktur Vermögensstrategie



<ul style="list-style-type: none"> ■ Familientradition, Familienwerte mit Vermögensrelevanz <ul style="list-style-type: none"> - Filmespezifische finanzielle Eckwerte - Familiespezifische Bedürfnisse - Rolle der Familie im Unternehmen (vgl. die 6 strategischen Alternativen) - Ausgestaltung der „Next Generation“ / Ausbildungsbedürfnisse ■ Strategische Investitionsvehikel (SIE) <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen (im Eigenbesitz) - Beteiligungen - Darlehen in den Filialen - Immobilien / Ferienhäuser - Privatvermögen / Bankdepots - „Spiegelakt“ ■ Portfolio-Stossrichtungen <ul style="list-style-type: none"> - Familienbilanz - Strategische Asset Allocation - Teilstrategien für jede Asset Klasse - „Management des Notgroßes“ - Risikominimierung / Risk Management ■ Vermögensmanagement / Aufsicht und Executive <ul style="list-style-type: none"> - Vermögensrat (Familienrat?) - Aufsichtende Organe (Family Office?) - Schnittstellen zu Berater und Gesellschaftsorganen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermögensinfrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - Stiftungen, Trusts - Verträge mit Dritten - Verträge mit Gesellschaftern/Familien - Online Banking ■ Philanthropie (siehe auch im Anhang) <ul style="list-style-type: none"> - Förderungsthemen - Gemeinnütziges - Individualförderung ■ Anforderungen an das Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> - Eigenkapitalquote - Wachstumsfinanzierung - Anschließungen durch Dritte - Verzinsung von Darlehen - Krisenfinanzierung ■ Anforderungen an die Aktionäre <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnisse - Aus- und Weiterbildung - Controlling & Reporting
--	---

Dieses inhaltliche Gerüst kann beliebig ergänzt und verändert werden.

CONTINUUM Vertraut mit Familienunternehmen © Copyright 2009 by CONTINUUM AG, Zürich 14

4. Empfehlung: 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.

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“.

Dreh- und Angelpunkt einer zeitgerechten Corporate Governance (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

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.

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.

Gezielt die Zukunft gestalten und konsequent realisieren

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!

Das Thema „Konzeptionelle Führung“ darf nicht unterschätzt werden.

Nicht allein der gekonnte Einsatz des Instrumentariums, sondern die Persönlichkeit des Unternehmers selbst ist entscheidend: sein Wille, sein persönliches Engagement, seine Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber.

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines „try it – do it – fix it“ ist dabei 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
CONTINUUM AG, Stampfenbachstr. 153, 8006 Zürich, Tel. +41 43 343 10 40.

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.

Literaturhinweise:

Cobaugh, H. M. / Schwerdtfeger, S.: Work-Life-Balance. So bringen Sie Ihr Leben (wieder) ins Gleichgewicht; verlag moderne industrie, München 2003

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.