



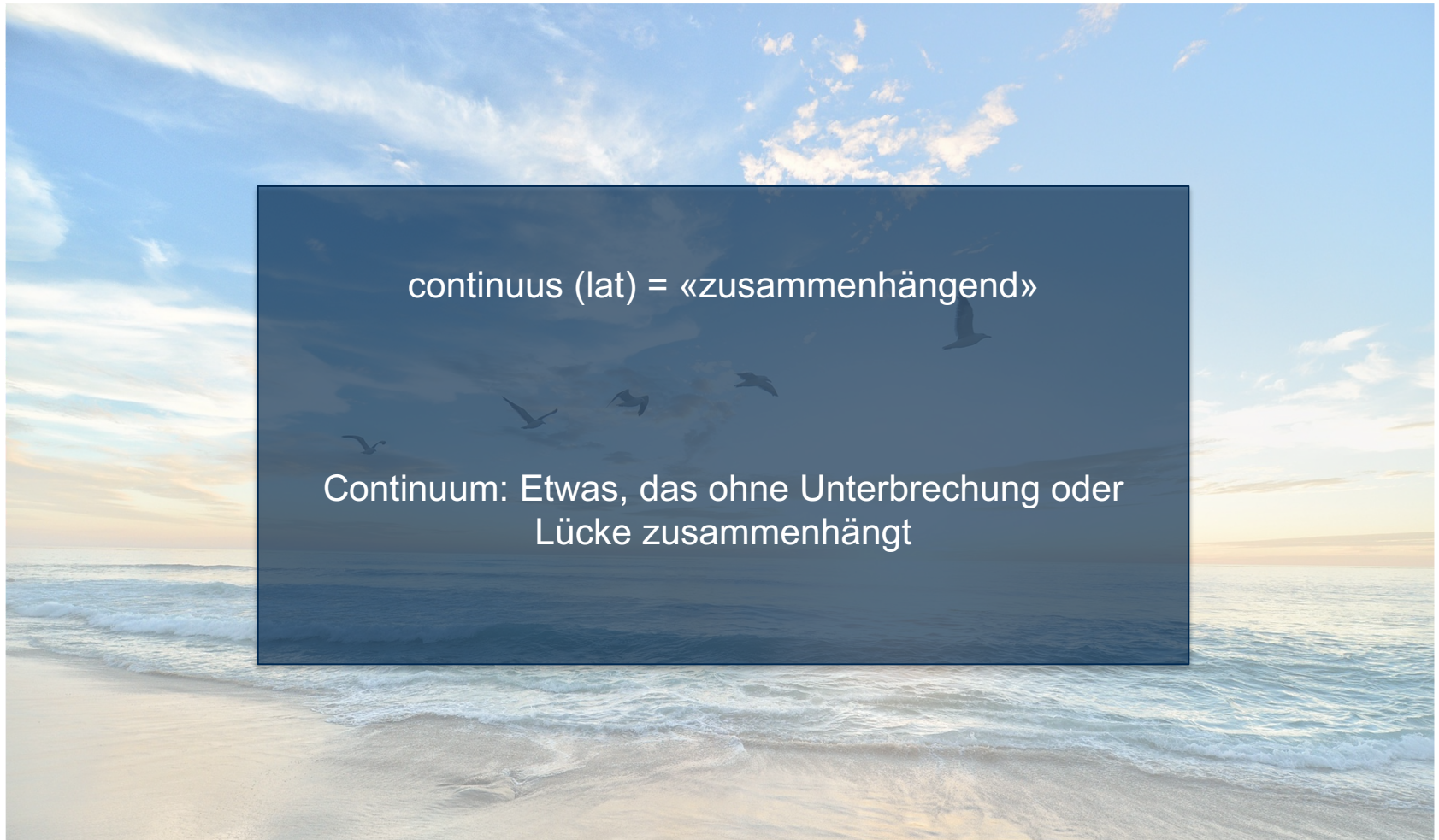
CONTINUUM AG

«Familienunternehmen brauchen langfristig tragfähige Lösungen, bei der Unternehmensentwicklung und Nachfolgeregelung.»

Agenda

- Was bedeutet CONTINUUM?
- Vision & Mission
- Geschäftsgrundsätze
- Unser Ansatz: «Fit for Future»
- Unsere Methodik: Strategie-Quartett ®
- Das Team
- Strategie-Quartett ® und die vier Leistungsfelder
- Erfahrungsberichte
- Praxisbeispiele
- Kontakt

Was bedeutet CONTINUUM?



Vision & Mission



Jede Unternehmerfamilie denkt an uns, wenn es um die Zukunft ihres Familienunternehmens geht.



Wir setzen uns mit der Zukunft von Familienunternehmen auseinander.

Unsere Geschäftsgrundsätze



Continuum setzt sich mit dem Kunden „ins gleiche Boot“.



Continuum besitzt in der Auftragserfüllung eine Schlüsselrolle und agiert auf einer vorhandenen Vertrauensbasis mit dem Kunden.



Mit einer gemeinsamen Erfahrung von über 200 Jahren, verfügt Continuum über vielseitige Kompetenzen sowie Mitarbeitende, die unternehmerisch denken und handeln – und seit über 20 Jahren am Markt.



Continuum unterstützt Unternehmerfamilien im Generationenmanagement – auch länderübergreifend.



Continuum ist unabhängiger Partner und handelt im Interesse des Kunden.

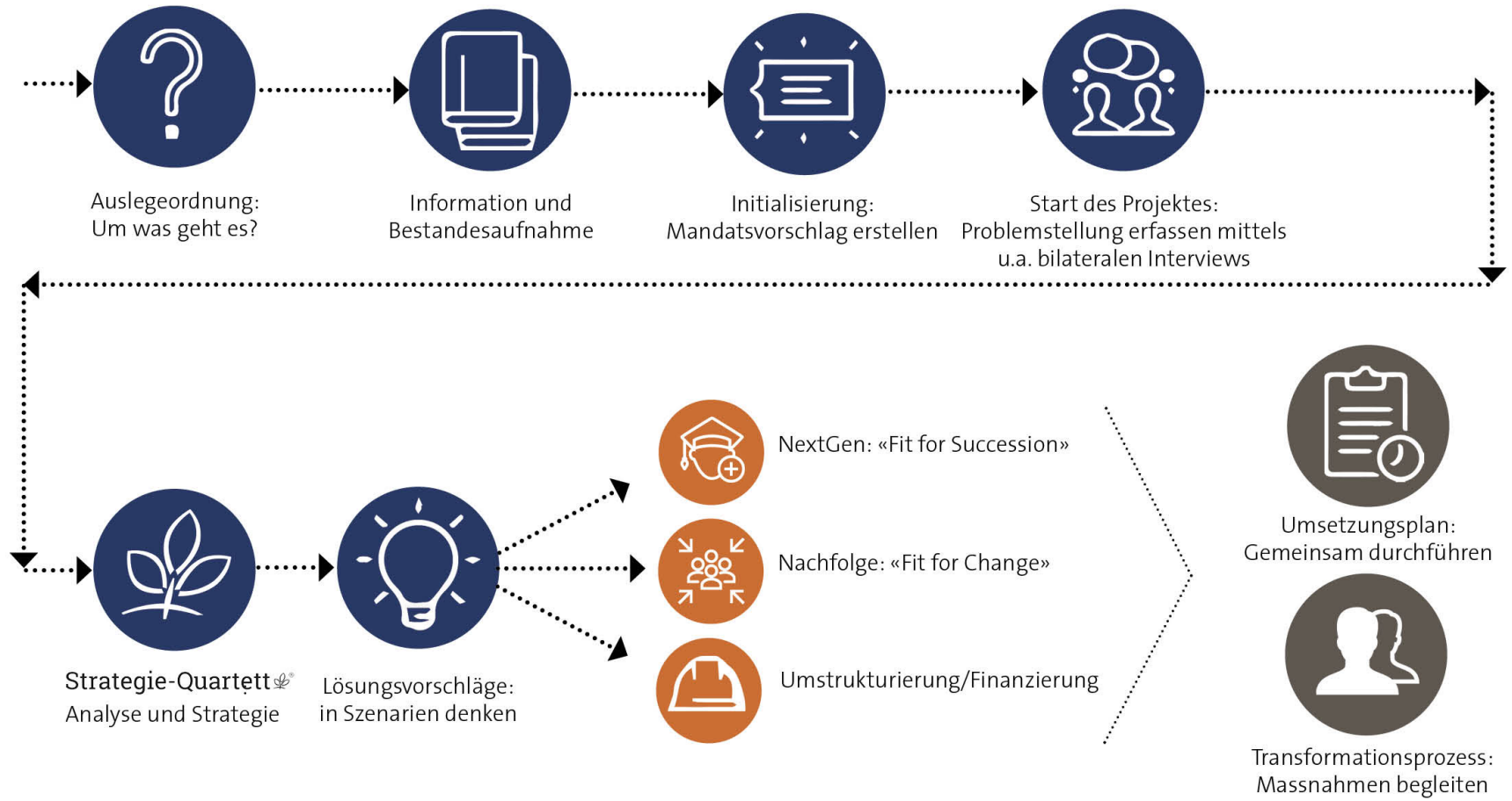


Continuum entwickelt massgeschneiderte Lösungen gemeinsam mit dem Kunden.

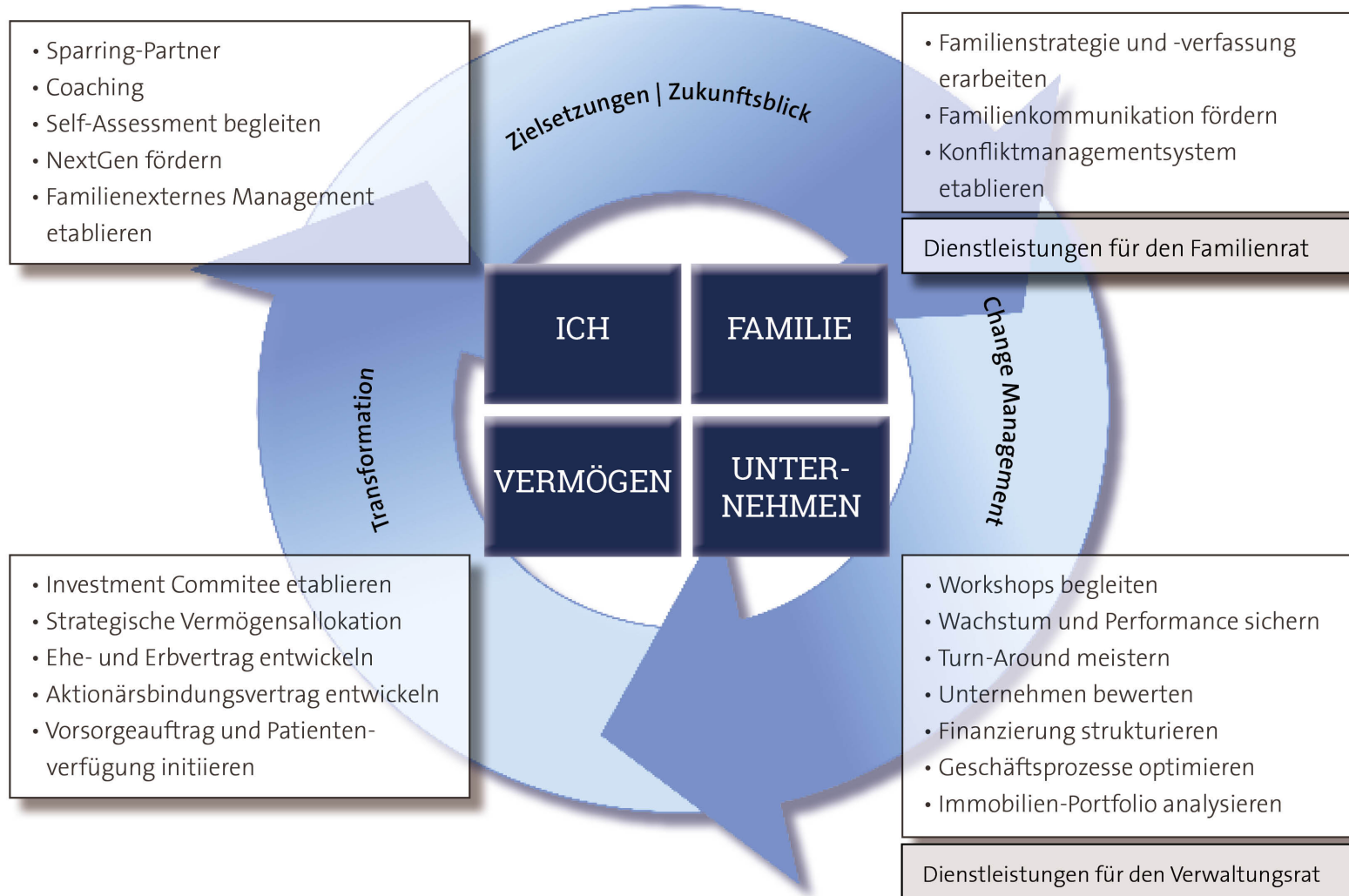


Continuum handelt methodisch entlang der Systematik unseres Strategie-Quartetts.

Unser Ansatz: «Fit for Future»



Unsere Methodik: Strategie-Quartett ®



- Sparring-Partner
- Coaching
- Self-Assessment begleiten
- NextGen fördern
- Familienexternes Management etablieren

- Familienstrategie und -verfassung erarbeiten
- Familienkommunikation fördern
- Konfliktmanagementsystem etablieren

Dienstleistungen für den Familienrat

- Investment Committee etablieren
- Strategische Vermögensallokation
- Ehe- und Erbvertrag entwickeln
- Aktionärsbindungsvertrag entwickeln
- Vorsorgeauftrag und Patientenverfügung initiieren

- Workshops begleiten
- Wachstum und Performance sichern
- Turn-Around meistern
- Unternehmen bewerten
- Finanzierung strukturieren
- Geschäftsprozesse optimieren
- Immobilien-Portfolio analysieren

Dienstleistungen für den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat



Hanspeter Thür

Präsident des Verwaltungsrates

- Betriebsökonom HWV und Executive MBA (Universität Bern)
- Hanspeter war von 2015 bis 2021 Leiter Privatkunden bei der UBS Region Ostschweiz und seit 2017 als Regionaldirektor zuständig für den Marktauftritt der UBS in der Ostschweiz (450 Mitarbeitende)
- Mitglied des Hochschulrates der Ostschweizer Fachhochschule (seit 2015)
- Verwaltungsrat der dhp technology AG in Zizers. (seit 2022)



Yannick Brunner

Vizepräsident des Verwaltungsrates

- MSc Universität Liechtenstein, EMBA in Wirtschaftspsychologie
- Head of Digitization, Robotics & Projects / Stv. Head of Accounting bei der Swisscom (Schweiz) AG
- Breite Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Konzepten, Verantwortung für prozessübergreifenden Themen innerhalb der Fachbereiche sowie den Kulturveränderungsprozess aufgrund der Digitalisierung



Rolf Brunner

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Eidg. dipl. Bankfachmann, EMBA-FSI Universität St.Gallen
- Mediator CAS IRP-HSG
- Über 32 Jahre Erfahrung in Leitungsfunktionen im Corporate Banking & Projekt Management (Lean Six Sigma)
- Breite Erfahrung in Strategieberatung und -umsetzung, Coaching von Unternehmer:innen in komplexen Restrukturierungen und in Unternehmensfinanzierungen



Dr. Stefan Schneider

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Dr. oec. HSG, Dipl. Physiker ETHZ
- Über 15 Jahre Erfahrung in der Projektarbeit bei mittelständischen Unternehmen, im Speziellen auch bei Familienunternehmen, operativ wie auch strategisch



Daniel Schwander

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Eidg. dipl. Bankfachmann, Executive MBA FHO, Dipl. Controller FHO
- Über 30 Jahre fundierte Erfahrung in der Finanz- und Privatindustrie unter anderem in Leitungsfunktionen im Business & Corporate Banking und als CEO im Bürgerschaftswesen.
- Breite Erfahrung in der Umsetzung verschiedener Change-Management Projekten

Das Team



Rolf Brunner

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Eidg. dipl. Bankfachmann, EMBA-FSI Universität St.Gallen
- Mediator CAS IRP-HSG
- Über 32 Jahre Erfahrung in Leitungsfunktionen im Corporate Banking & Projekt Management (Lean Six Sigma)
- Breite Erfahrung in Strategieberatung und -umsetzung, Coaching von Unternehmer:innen in komplexen Restrukturierungen und in Unternehmensfinanzierungen



Dr. Stefan Schneider

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Dr. oec. HSG, Dipl. Physiker ETHZ
- Über 15 Jahre Erfahrung in der Projektarbeit bei mittelständischen Unternehmen, im Speziellen auch bei Familienunternehmen, operativ wie auch strategisch



Daniel Schwander

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

- Eidg. dipl. Bankfachmann, Executive MBA FHO, Dipl. Controller FHO
- Über 30 Jahre fundierte Erfahrung in der Finanz- und Privatindustrie unter anderem in Leitungsfunktionen im Business & Corporate Banking und als CEO im Bürgerschaftswesen.
- Breite Erfahrung in der Umsetzung verschiedener Change-Management Projekten



Susanne Kutterer-Schacht

Partnerin

- Juristin und Rechtsanwältin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i Br., Deutschland.
- Mediatorin/Wirtschaftsmediatorin IKOM Frankfurt, Coach/ Business Coach, Coach Akademie Schweiz, St.Gallen.
- Sie war fast 25 Jahre Unternehmerin, geschäftsführende Gesellschafterin, Vorstand eines international tätigen mittelständischen Familienunternehmens (produzierendes Gewerbe) und hält diverse Beirats- und Aufsichtsratsmandate inne.



Matt Moser

Associate Partner, Mandated advisor

- Eidg. Dipl. Bankfachmann
- Internationale Weiterbildungen in den Bereichen Finanz- und Risikomanagement
- Langjährige Erfahrung in der Unternehmensfinanzierung, insbesondere im Hypothekar- und Kreditbereich
- Fundierte Kenntnisse bei der Erstellung und Umsetzung von Finanzmodellen und Szenarien-Analysen für die Unternehmensnachfolge

Das Team



Jennifer Aepli

Junior Project Managerin /
Office Managerin

- B.Sc. FHO Business Administration



Vanessa Keller

Marketing Managerin

- Marketingfachfrau eidg. FA
- CAS Marketing & Corporate Communications

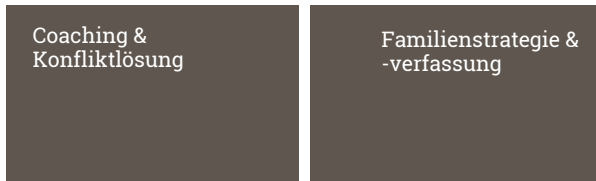
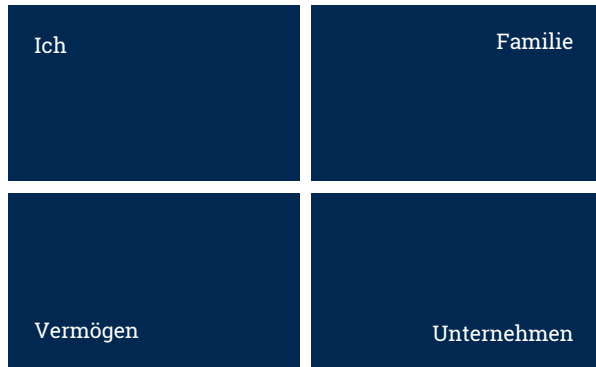


Chiara Sciretta

Assistant Office Management /
Student Assistant

- Im Bachelorstudium International Management, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Strategie-Quartett[®] und Leistungsfelder



Strategie-Quartett[®]

Die Zielsetzungen im «Strategie-Quartett» definieren die Aufgabenschwerpunkte in den vier Leistungsfeldern.

Vier Leistungsfelder

Die Umsetzung der Erkenntnisse und Vorgaben aus dem «Strategie-Quartett» erfolgt konkret mit unserer Kompetenz in vier spezifischen Leistungsfeldern.

Strategie-Quartett[®]: Ich

Die klare Vision zum Ich ist der Ausgangspunkt.



Kernfragen:

- Was habe ich bisher erreicht und erschaffen?
- Worauf begründet sich mein Erfolg?
- Wie sieht mein Lebenskonzept aus?
- Stehen meine vier Zeiten Arbeitszeit, Ruhezeit, Ich-Zeit und Beziehungszeit in Balance zueinander?
- Was sind meine persönlichen Ziele?
- Welche Veränderungs- bzw. Stossrichtung ist notwendig?

Strategie-Quartett[®]: Familie

Eine Familie braucht eine strategische Führung.



Kernfragen:

- Gibt es eine Familienstrategie?
- An welchen Werten orientiert sich die Familie?
- Welche Talente, Rollen, etc. sind erkennbar und zu fördern?
- Wie sehen die Familiengremien aus?
- Wie geht eine Erbgemeinschaft mit dem Vermögen um?

Strategie-Quartett [®]: Vermögen

Finanzierungen strukturieren und Neues ermöglichen.



Kernfragen:

- Was sind die Prioritäten beim Unternehmensvermögen?
- Was sind die Prioritäten beim Familienvermögen?
- Bestehen strategische Investitionseinheiten (SIE)?
- Was sind die jeweiligen Stossrichtungen?
- Was sind die Erwartungen an das Unternehmen (Dividenden)?
- Was gilt es beim Steuer-, Erb- und Familienrecht zu beachten?
- Gibt es eine Eignerstrategie? (Aktionäre der Familie)

Strategie-Quartett[®]: Unternehmen

Es gibt viele Konzeptriesen und Umsetzungszwerge.



Kernfragen:

- Welche Megatrends stellen für die Firma eine grosse Chance oder Herausforderung dar?
- Wie lässt sich das Unternehmensergebnis und damit der Unternehmenswert steigern?
- Wie sieht die Unternehmensplanung aus?
- Gibt es eine wirksame Corporate Governance?
- Lässt sich die bestehende Finanzierungsstruktur optimieren?

Leistungsfeld: Coaching & Konfliktlösung

Die Generationen optimal auf den Eigentümerwechsel vorbereiten.



Kompetenzen:

- Einsatz als «Sparring-Partner» von Inhaber oder Geschäftsführung
- Verantwortung als Verwaltungsrat oder bei strategischen Projekten übernehmen
- Familien und Unternehmen bei Konflikten unterstützen
- Situative Mediation oder Moderation anwenden
- Entwicklung der NextGen ermöglichen

Leistungsfeld: Familienstrategie & -verfassung

Fragen zum Familienzusammenhang und zur Vermögensstrukturierung.



Kompetenzen:

- Familienkommunikation optimieren
- Familienverfassung erarbeiten
- Gezielte Workshops mit der Unternehmerfamilie
- Mit zwölf Schritten zur Einheit

Leistungsfeld: Finanzierung & Wachstum

Bestimmung der Nachfolgelösung und Bewertung der Vermögenswerte.



Kompetenzen:

- Finanzierungsprozesse strukturieren und optimieren
- Unternehmen und Immobilien bewerten
- Due Diligence (technisch, rechtlich, kommerziell) begleiten
- Immobilien umnutzen
- Etablierung von Reportings und Controlling

Leistungsfeld: Entwicklung & Wandel

Der konsequente Einsatz geeigneter Führungsinstrumente.



Kompetenzen:

- Strategieentwicklung und -kontrolle begleiten
- Corporate Governance überprüfen
- Digitalisierungsstrategie initialisieren
- Innovationskultur fördern
- Verträge entwickeln (Ehe- und Erbverträge, Vorsorgeaufträge, Aktionärsbindungsvertrag)
- Change Management Prozesse in Familien und Unternehmen begleiten
- Single Family Offices etablieren

Erfahrungsberichte

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.

Kernaussagen aus gemachten Projekterfahrungen belegen die Kompetenzen der CONTINUUM AG.

Mit ihrer Spezialisierung auf Familienunternehmen, ihrer Unabhängigkeit und ihrer breiten, langjährigen Referenz- und Erfahrungsbasis hat CONTINUUM in der deutschsprachigen Schweiz ein einzigartiges Profil.

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg

Die CONTINUUM AG organisierte für «Gärtner Ostschweiz» (JardinSuisse Ostschweiz, JardinSuisse Thurgau sowie Jardin SuisseGrischun), einem Verband von Gartenbauunternehmen unterschiedlicher Grösse und Struktur, Weiterbildungssequenzen zum Thema «Generationen-Management». In je einem Halbtages- und Ganztages-Workshop, wurden die Punkte hinsichtlich einer ganzheitlichen Nachfolgeregelung fokussiert. Dabei bestand die Agenda u.a. aus den Fragestellungen:

- Was will die junge Generation, was will die ältere Generation?
- Welche Absichten hat die Familie als Ganzes?
- Warum eine Eignerstrategie – Sinn und Zweck?
- Ist mein Unternehmen und die nächste Generation fit für die Nachfolge?
- Wie entsteht eine Unternehmensbewertung – Wert ist ungleich Preis?
- Wie sieht eine mögliche Übernahmestrukturierung samt Finanzierung aus?

Ergänzt wurden die interaktiven Sequenzen mittels detaillierten Ausführungen der steuerlichen Implikationen zu möglichen Übernahmestrukturen durch die unabhängige Steuerspezialistin Villiger Steuerberatung AG, St. Gallen.

Die TeilnehmerInnen waren durchwegs begeistert einerseits vom Inhalt der Ausführungen und andererseits aber auch von den Referenten der CONTINUUM AG, welche mit Leidenschaft, Professionalität und Freude die Workshops zielgerichtet leiteten und ein offenes Ohr für Fragen aller Art hatten.

JardinSuisse Ostschweiz und die Teilnehmer an den Workshops erhielten sehr wertvolle Inputs für die weiteren Schritte eines strukturierten und systematischen Nachfolgeprozesses.

Stefan Zöllig, Vorstandsmitglied und Sekretär JardinSuisse Thurgau und Sekretariat Weiterbildung Gärtner Ostschweiz

Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner und Dr. Stefan Schneider unterstützten uns umfassend beim Ablöse- und Nachfolgeprozess innerhalb der Familie Degiacomi. Es galt, die z.T. unterschiedlichen Interessen der Geschwister und der Mutter, vor allem in der kurzfristigen Betrachtung, zu koordinieren sowie aber auch die im Grundsatz übereinstimmenden, aber nicht ausgesprochenen, langfristigen Interessen zu bündeln und allgemein akzeptierten Lösungen zuzuführen.

Dabei war es wichtig, den laufenden Betrieb unter Leitung des geschäftsführenden Sohnes möglichst nicht zu beeinträchtigen, bzw. - im Gegenteil - die Unternehmensstrategie zu schärfen und den Herausforderungen am Markt anzupassen.

Mittels einer konsistenten Vereinbarung in Form einer Familienstrategie mit konkreten Leistungszielen sowie aber auch Wertehaltungen aller Beteiligten, ist es gelungen, den Prozess zu steuern und für alle involvierten Parteien optimale Bedingungen zu schaffen. Dabei hat die CONTINUUM - durch ihren Projektleiter Rolf Brunner - zugleich Einfühlungsvermögen für die verschiedenen Interessen der Akteure, wie aber auch Hartnäckigkeit bewiesen.

Karin Degiacomi, Präsidentin des Verwaltungsrates, AG Hotel Soldanella, St. Moritz

Dank CONTINUUM haben unsere Kunden einen unabhängigen und erfahrenen Partner im Bereich Nachfolgeplanung und Generationenmanagement, den wir uneingeschränkt empfehlen können. Der systematische und strukturierte CONTINUUM-Ansatz wurde in Schulungen für unsere Mitarbeitenden erfolgreich eingesetzt. Wir sind überzeugt, dass wir gemeinsam mit dem Team der CONTINUUM die Bedürfnisse unserer Kunden im Generationenmanagement effizient, flexibel und persönlich abdecken können.

Jürg Hunkeler, Leiter Segment Firmenkunden, Bank Linth, Uznach

Die CONTINUUM AG und deren Exponent Rolf Brunner half mit, auch als Mitglied des Verwaltungsrates, die zwei Schulen «International School St. Gallen» sowie «International School Rheintal/Buchs» in einer komplexen Situation zusammenzuführen. Dabei agierte Rolf Brunner als integrierende Person und damit auch «Enabler» zwischen den anspruchsvollen Parteien aus Wirtschaft, Politik, Schule und Verbänden.

Claudio Hintermann, Präsident des Verwaltungsrates und CEO, Abacus Research AG, St. Gallen
(Unterstützer der International School St. Gallen)

CONTINUUM AG und deren Exponent Rolf Brunner, entwickelten mit der Geschäftsleitung zweier Unternehmen im Gastro-Bereich sowie mit den Hauptexponenten der zwei Familien, im Rahmen der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge, ein konsistentes Konzept sowie ein ganzheitliches Investorendossier. Dabei galt es u.a. ein anforderungsreiches Immobilienprojekt mit zu gestalten; dies in enger Zusammenarbeit mit der Eigentümerschaft und den Behördenvertretern.

Bernhard Dudli, Mitglied des Verwaltungsrates und Teilhaber, DS Architektur AG, Uzwil

Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner, unterstützte einen Partnerbetrieb in der notwendigen unternehmerischen und damit auch eng verbundenen familiären Neuausrichtung: die verschiedenen Parteien, Unternehmer, Bank, Treuhänder, wurden effizient und auf hohem ethischen Niveau koordiniert. Die zuverlässige und ebenso zeitnahe Erledigung der Projektschritte waren «die Baumeister» für die innert kurzer Zeit erfolgte Vertrauensgewinnung.

Hermann Merz, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, Merz + Egger AG, St. Gallen

Die Eignerschaft unseres Betriebes wurde, mit Unterstützung der CONTINUUM AG und deren Partner Rolf Brunner, auf die Zukunft optimal neu ausgerichtet. Dabei wurden anhand einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise die Vision und die Strategie der Unternehmung überarbeitet sowie anschliessend die Organisationsstruktur und die Rollenbilder pro Funktionsträger neu definiert.

Erich Kühnis, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, Kühnis Brillen + Optik AG, Altstätten

Ich habe die professionelle, zielgerichtete und faire Arbeitsweise der CONTINUUM AG im Rahmen einer äusserst verfahrenen, fast schon aussichtslosen, Situation eines Baustopps erlebt. Beim Bauherrn kam es zu Zahlungsschwierigkeiten. Wäre nur auf rein legalistische Weise vorgegangen worden, hätte es in nützlicher Frist bestimmt keine gute Lösung gegeben - und vermutlich nur Verlierer. Es ist der CONTINUUM AG gelungen, vertreten durch die Herren Rolf Brunner und Dr. Stephan Schneider, in intensiver und minutiöser Arbeit die Kommunikation nicht nur konstruktiv zu gestalten, sondern auch die vielschichtigen Interessen aller Beteiligten (Handwerker, Investoren, Bauherren, Zulieferer, Bankenvertreter, Gemeinde, Rechtsanwälte) zu erkennen und einer wirtschaftlich stabilen und nachhaltigen Lösung zuzuführen.

Stephan Gnädinger, Inhaber Feldmann Bau AG, Bilten

Die CONTINUUM unterstützte uns umfassend bei der Vorbereitung der Nachfolge und zwar auf mehreren Ebenen: Erstens familienintern bei der Erarbeitung der Familienwerte, welche wiederum die Basis darstellen für die zu lebenden Werte in der Unternehmung. Dann auf der Führungsebene bei der Etablierung und der Einarbeitung des neuen Geschäftsleitungsteams unter meiner Führung. Dabei wurden auch familienexterne Führungspersonen eingebunden. Darüber hinaus wurde eine umfassende Analyse der Kalkulationssätze vorgenommen. Dabei hat die CONTINUUM AG - durch ihren Vertreter Rolf Brunner - zugleich Einfühlungsvermögen für die verschiedenen Interessen der Akteure, wie auch Hartnäckigkeit bewiesen.

Bettina Weishaupt, Geschäftsführerin, Weishaupt Innenausbau, Appenzell

Rolf Brunner, Partner von CONTINUUM AG, engagierte sich hartnäckig und erfolgreich für einen Neustart unserer noch jungen Schule. In seinem etablierten Netzwerk im Einzugsgebiet des Wirtschaftsraumes St. Gallen, organisierte er sowohl bei privaten wie auch öffentlichen Institutionen die Finanzierung und fand im komplexen Umfeld des Ringkantons St. Gallen eine Lösung: die Zusammenführung zweier International Schools, der ISSG und der ISR.

Heiner Graf, Chair of the Board, International School St. Gallen and International School Rheintal

Seit der Etablierung des Sitzes der CONTINUUM AG in St. Gallen, vertreten durch den Leiter Rolf Brunner, haben wir in verschiedenen, komplexen Projekten im Bereiche der Nachfolgeplanung und von Umstrukturierungen mitgewirkt. Die Zusammenarbeit war von professioneller Arbeit und gegenseitigem Vertrauen geprägt. Dank jahrelanger Erfahrung der Continuum-Experten und einem ausgezeichneten Netzwerk konnten wir für unsere Kunden optimale Lösungen kreieren und umsetzen.

Rolf Helfenberger, Partner, steuerpartner ag Steuer- und Wirtschaftsberatung, St. Gallen

Die CONTINUUM AG und die involvierten Exponenten sind in einem komplexen Fall der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge als pragmatische Denker, Planer und Umsetzer vorgegangen. Dabei zeigten sie viel Gespür für das Machbare. Sie sind stilsicher und professionell im Umgang mit den involvierten Partnern wie Treuhänder, Rechtsanwälte und uns als finanzierende Bank.

Roland Klotz, Vorsitzender der Bankleitung, Raiffeisenbank, Flawil

Die CONTINUUM AG und deren Leiter Rolf Brunner, engagierte sich bei einem Dienstleistungsbetrieb im Gastro-Bereich mit Leidenschaft und Überzeugung in der komplexen und anforderungsreichen Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge. Dabei waren die Exponenten stets ansprechbar für alle Anliegen des Unternehmens und uns als involvierte Bank. Das aufmerksame Coaching der Unternehmerfamilie und deren Exponenten sowie das optimale Zusammenspiel mit dem involvierten Treuhänder sowie Rechtsanwalt überzeugte uns sehr.

Adrian Müller, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Clientis Bank Oberuzwil AG, Oberuzwil

Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner, unterstützte meinen Partner und mich bei der Aufteilung der komplexen Partnerschaftsstruktur. Dabei wurden rechtzeitig adäquate Exponenten mit Beurteilungsvermögen, u.a. aus rechtlicher Sicht hinzugezogen sowie aber auch der gesamte Prozess zeitnah betreut und gesteuert. Rolf Brunner war ein Sparringpartner auf Augenhöhe und klarem Fokus auf die zu erzielende Lösung zugunsten der beteiligten Partner.

Jacques Braun, Braun Cromton AG, Präsident des Verwaltungsrates, Winterthur

Mit CONTINUUM hat meine Familie in Workshops eine Bestandesanalyse gemacht, über uns als Personen, die Familie, das Vermögen und die Unternehmung. Dr. Fopp ist dabei zugleich systematisch und auch subtil vorgegangen. Die wichtigen Stossrichtungen als auch die nächsten Schritte sind jetzt klar bestimmt. Ich bin zuversichtlich, dass wir damit die bestmöglichen Grundlagen für meine kommende Nachfolgeregelung haben.

Robin T. Alder, Alder + Eisenhut AG Sportgerätehersteller, VRP und CEO, Ebnet-Kappel

Mit CONTINUUM und deren Partner Dr. Leonhard Fopp bin ich und meine Familie seit Jahren in einem Dialog. Nützlich waren für uns seine sehr breite Erfahrung mit der strategischen Ausrichtung von Familie und Firma. Zudem ist es ihm gelungen, generationsübergreifend mit viel Empathie den Dialog zu fördern und mitzuwirken, um tragfähige Lösungen zu vereinbaren. Nicht zuletzt dank ihm sind wir auf dem richtigen Weg.

Marco Baumann, RAUSCH AG Kreuzlingen, VRP, Kreuzlingen

Rolf Brunner, als Vertreter der CONTINUUM AG sowie auch Verwaltungsrat der ISSG International School St. Gallen AG, unterstützte und begleitete mit sehr grossem Engagement und viel Wohlwollen das Projekt, eine geeignete Nachfolgelösung für die Schülerinnen und Schüler der im Sommer 2017 geschlossenen International School St. Gallen zu finden. Dabei erarbeiteten wir zielführend, gemeinsam mit den Exponenten der ISSG, mustergültige Lösungen unter Einbezug aller involvierten Parteien. Das integrierende Wirken und die Weitsichtigkeit der Handlungen war ausschlaggebend für das für alle Beteiligten erfreuliche Ergebnis.

Reto Fürst, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, PURA VIDA Privatschule, St. Gallen

Unsere Unternehmung und deren Partner haben mit der CONTINUUM in einem Workshop die Bestandsaufnahme für einen strategischen Zusammenschluss von zwei Unternehmen analysiert. Der Coach Rolf Brunner und die Moderatoren, ebenfalls Rolf Brunner und Dr. Stefan Schneider, sind dabei systematisch und strukturiert, gleichzeitig aber auch subtil mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl vorgegangen. Die wesentlichen Herausforderungen sowie aber auch daraus abgeleiteten Massnahmen sind klar definiert. Damit haben wir optimale Grundlagen für das weitere Vor-gehen in diesem ambitionierten Projekt erhalten.

Mag. Herwig Burtscher, Vice President Complete & Financing Services, Zumtobel Lighting GmbH, Dornbirn

Als KMU-Unternehmen und deren strategischen Neuausrichtung sind wir laufend auf dem Prüfstand. Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner, unterstützt uns, die künftigen Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung zu meistern: Tolle Arbeit mit Leidenschaft und Überzeugung für die Sache von Rolf Brunner und seinem Team.

Hans Herzog, Geschäftsführer, Pronto Reinigung AG, St. Gallen

Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner und Dr. Stefan Schneider, hat uns bei der Entwicklung eines Nachfolgekonzpts kompetent beraten. Mein Bruder und ich sind beide im Unternehmen tätig; aufgrund des grossen Altersabstands gehen wir jedoch gestaffelt ins Pensionsalter. Auch unsere Kinder, das heisst die nächste Generation, sind altersbedingt in unterschiedlichen Lebenssituationen. Uns war es wichtig, dass beide Familien im Prozess integriert sind.

Durch die Begleitung der CONTINUUM AG konnten wir über die Familien hinweg einen wertvollen Diskurs über das Unternehmen und das Familienvermögen starten, welcher sich im Rahmen einer Familien-Strategie letztlich in einer Familienverfassung festigte. Durch Workshops und in Familientreffen kamen sich die Familien näher und damit konnte auch das gegenseitige Verständnis verstärkt werden. Unsere nächste Generation (vier Kinder) wurde sorgfältig an bestehende und zukünftige Positionen und Funktionen im Verwaltungsrat und Familienrat herangeführt. Der Aufbau eines wiederkehrenden Familien-Events trägt zur Stabilität des Aktionariats unserer Unternehmensgruppe bei.

Wir haben die juristische Struktur und die Organisation der Führung unserer unternehmerischen Tätigkeiten im Hinblick auf den Generationenwechsel überdacht und in dosierten Schritten angepasst. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Rollenbildern innerhalb der Organisation war wertvoll und bedarf auch in Zukunft eines kontinuierlichen Reviews. Die Vertreter der CONTINUUM AG unterstützten dies mit der nötigen differenzierten Beobachtungsgabe und Aussensicht. Ihre Kommunikation und Beratung in diesen Dingen war stets überlegt und wies das nötige Fingerspitzengefühl auf, um dem emotionalen Charakter dieser Fragestellungen Rechnung zu tragen.

Für meine operative Nachfolge wurde eine familienexterne Lösung gewählt, wobei wir das Glück hatten, auf einen langjährigen Mitarbeiter zu setzen. Dennoch bleibe ich dem Unternehmen weiterhin verbunden, wenn auch bewusst in einer anderen Rolle. Der durch die CONTINUUM begleitete Prozess führt dazu, dass auch in Zukunft der enge Bezug unserer Familien zum Unternehmen gewährleistet ist.

Marcel Grünenfelder, Präsident des Verwaltungsrates, GK Grünenfelder Group AG, Kriessern

Wir wurden bei der Erarbeitung unserer Nachfolgelösung durch die CONTINUUM AG professionell beraten. Es gelang ihnen, die Rolle des unabhängigen Mittlers wahrzunehmen. Rolf Brunner und Dr. Stefan Schneider koordinierten die rechtlichen und steuerlichen Themen der Lösung gekonnt und erarbeiteten eine Transaktionsstruktur, welche sowohl für uns, als auch für die Unternehmung Vorteile bietet. Dies ermöglichte es, ein überzeugendes Finanzierungsdossier zusammenstellen, dessen Ergebnis für die langfristige Unternehmensentwicklung von grosser Bedeutung ist.

Philipp Studer, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, DS Architektur AG, Uzwil
Bernhard Dudli, Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied der Geschäftsleitung, DS Architektur AG, Uzwil

Das Vorgehen der CONTINUUM AG bei der Nachfolgeberatung überzeugt mich. Durch die Aufteilung auf die vier Felder – Ich, Familie, Unternehmen und Vermögen – wird eine Übersicht geschaffen, die eine Entscheidung über das weitere Vorgehen ermöglicht. Denn alle Felder müssen inhaltlich wie auch zeitlich zusammenspielen, damit eine tragfähige Lösung entsteht.

Die CONTINUUM AG hat sowohl unsere Familienmitglieder als auch die Kadermitarbeiter innerhalb der «Ich-Strategie» befragt und deren Interessen, Fähigkeiten und Entwicklungspotentiale in einer Mischung von Selbst- und Fremdbeurteilung ermittelt.

Durch den Fokus sowohl auf die Familie als auch auf das Unternehmen konnte ein strukturierter Vorgehensplan erstellt werden, welcher das Unternehmen entlang von definierten Familienwerten «Fit für die Nachfolge» macht.

Albert Manser, Geschäftsführer und Inhaber, Holzbau Albert Manser AG, Gonten

Die CONTINUUM AG, vertreten durch Rolf Brunner, hat uns in der Planung meiner Nachfolge an meine Kinder kompetent, zielgerichtet und auch mit Sicht auf die zwischenmenschlichen Themen in der Familie und in der Unternehmung einer solchen Veränderung beraten.

Unser Unternehmen ist stark durch die Mitarbeiter geprägt, die sich mit Leidenschaft tagtäglich für dessen Erfolg einsetzen. Diese Leidenschaft beginnt bereits bei der Familie und baut auf die Werte des Familienunternehmens und der Eigentümerfamilie auf. Zusammen mit CONTINUUM ist es uns gelungen, die Familie auf gemeinsame Werte zu einen und eine Familienverfassung zu erstellen. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess dienen stets als wichtige Pfeiler in der Familie und in der Unternehmung. Sie waren die Basis für die mit dem Team der CONTINUUM AG in der Folge erarbeitete Vision, Mission sowie Leitbild der Autowelt von Rotz AG.

Wir sind stark wachsend und unsere Branche ist einem stetigen Wandel unterworfen. Ich bin überzeugt, ohne die Vorbereitung, das systematische und strukturierte Vorgehen sowie die Begleitung durch CONTINUUM wäre die Herausforderung der Führungsnachfolge in dieser Situation wesentlich anspruchsvoller gewesen.

Hanspeter von Rotz, Präsident des Verwaltungsrates, Auto Welt von Rotz AG, Wil

Die CONTINUUM AG und deren Exponenten haben uns bei der Weiterentwicklung unserer wachstumsorientierten Unternehmens-Strategie sowie Fragen der daraus abzuleitenden Konzern- und Führungsstruktur sehr effizient beraten und unterstützt.

Klaus-Michael Kühne, Executive Chairman, Schindellegi/SZ

Unser Projekt «Vorbereitung der Nachfolgeplanung» konnte dank Rolf Brunner, CONTINUUM AG, rasch in übersichtliche Strukturen geordnet werden. Das gezielte, straffe Vorgehen von Rolf Brunner führte zu schnellen Projektfortschritten. Die verschiedenen, parallel geführten Teilprojekte konnten zeitnah und systematisch geführt werden. So ergab die «Familienstrategie» in kurzer Zeit die gewünschten Ergebnisse. In der parallel geführten «Unternehmensstrategie» führte die Bündelung der einzelnen, komplexen Projektteile zur gewünschten Neuausrichtung der Unternehmenstätigkeiten, die sich in der nun praktizierten Umsetzung bereits als effizient erweist. Damit ist unsere Vorbereitung hin zu Nachfolge auf der Zielgeraden. Tolle, engagierte Arbeit von Herrn Rolf Brunner! Gerne empfehlen wir CONTINUUM AG, in der Person von Rolf Brunner, weiter.

Peter Infanger, Geschäftsleiter, asisa, Ihre Partnerin für Versicherungen

Der Tourismus und die Gastronomie als Ganzes sind immer mehr gefordert - gerade auch in Fragen von Unternehmensentwicklungen sowie Nachfolgeregelungen - aktiv nach Lösungen zu suchen. Im Rahmen eines durch die beauftragte CONTINUUM AG interdisziplinär zusammengesetzten Teams (Spezialisten aus Immobilien, Recht, Treuhand und Banken sowie aber auch Vertretern der Gemeinde), führte deren geschäftsführender Partner Rolf Brunner teambezogen, ergebnisorientiert und ebenso empathisch Regie. Damit erreichten wir zum Wohle unserer Familien, unseren Mitarbeitenden, unseren Kunden und unserem Dorf gleichsam zukunfts- und tragfähige Lösungen.

Kurt Scheiwiller, Landgasthof Ochsen, Neu St. Johann

Bruno Scheiwiller, Metzgerei Ochsen, Neu St. Johann (seit 1.8.2015: Metzgerei Rust, Neu St. Johann)

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg



Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg



RAIFFEISEN

steuerpartner ag
Steuer- und Wirtschaftsberatung

asisa



purAvida
SCHULE



ae
alder + eisenhut



 **ZUMTOBEL**

von Rotz
Autowelt



Praxisbeispiele

Lang ist der Weg durch Lehren, kurz und erfolgreich durch Beispiele. (Seneca)

Die Continuum-Partner verfügen über langjährige Erfahrungen in der Unternehmensentwicklung und Nachfolgeregelung.

Familienunternehmen: Bündelung der Interessen



Drei Geschwister und ihre Mutter sind alle Aktionäre der gleichen Unternehmung; die Mutter verfügt zudem noch über ein Wohnrecht im Anbau des Hotelbetriebes.

Der Ausgangspunkt war, dass die drei Geschwister, ein Bruder war Geschäftsführer des Hotels, vor allem im kurzfristigen Zeithorizont divergierende Interessen hatten.

Es herrschte Uneinigkeit in der Führung des Betriebes sowie der Auslegung der Unternehmensstrategie.

Die drei Geschwister hatten keine Abstimmung untereinander, was die Zukunft bringen soll und kann.

Es ging darum, die verschiedenartigen Interessen, v.a. in der kurzfristigen Betrachtung im Verbund aufzunehmen. Ebenso die im Grundsatz übereinstimmenden langfristigen Interessen mit denjenigen im kurzfristigen Bereich abzustimmen.

Im Rahmen einer griffigen Familienstrategie (Wertehaltung, Umgang miteinander) entstand eine allgemeinverbindliche Vereinbarung.

Anhand dieser Vereinbarung, der sich alle im Rahmen von mediatorischen Workshops verpflichtet haben, konnten gemeinsame Absichten und Ideen generiert werden.

Darauf aufbauend wurden Lösungen erarbeitet, die die Zukunft des Betriebes sicherstellten.

Der Prozess führte dazu, dass sich die Geschwister auf eine gemeinsame Vorgehens-basis einigten sowie anstelle einer stark emotionalen Gesprächskultur sich eine sachlogische Kultur ergeben hat.

Dabei wurden diverse Massnahmen im Rahmen der Corporate Governance einer Unternehmung eingeführt.

Familienbetrieb: Nachfolge & Stabsübergabe



Die 2. Generation will die Firma übernehmen. Nach 22 erfolgreichen Jahren schreibt die Firma seit ein paar Jahren eine schwarze Null. Das Unternehmen hat etliche «Baustellen», die konkret analysiert und durch geeignete Entscheide und Massnahmen behoben werden müssen. Es herrscht jedoch ein Umsetzungsstau, da der Patron niemandem vertraut.

Die 2. Generation ist seit Jahren im Betrieb tätig, hat einzelne Gebiete in der eigenen Verantwortung. Und doch bestimmt nur eine Person: der Patron.

Einziger Verwaltungsrat ist der Treuhänder – gleich alt wie der Patron: ein unüberwindbares Bollwerk für die 2. Generation.

Nach der Beauftragung durch die 2. Generation ist zuerst folgendes zu klären:

- Sehe ich als Vertreter der «Next Generation» überhaupt eine Chance?
- Will ich zu 100% die Firma in die nächste Phase steuern?
- Habe ich einen Plan B und wie sieht dieser aus?
- Kann und will der Patron loslassen?

Die Kunst war es, berechnete von unberechtigten Kompetenzerfordernissen zu trennen. Da auf die Person des Patrons eingegangen wurde, erfolgte eine gemeinsame Annäherung.

Einerseits in der klaren Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungs-Aufteilung, andererseits in möglichen Szenarien für die fortlaufende Übernahme von Firmenanteilen.

Entscheidend war der Einfluss der Ehefrau des Patrons, der zu einer für alle vertretbaren Lösung führte. Es gelang, ihre Position in den Prozess einzubeziehen und ihr eine Stimme zu geben. Dies war für das Unternehmen und die Familie sehr wertvoll. Zudem konnte der Verwaltungsrat durch einen koordinierten Suchprozess durch eine neue, unabhängige Kraft ergänzt werden.

Elektroapparatefabrik: Neuausrichtung



Erfolgreiche Neuausrichtung einer Elektroapparatefabrik mit einem Umsatz von MCHF 350. Zuerst musste eine Sanierung durchgeführt werden, dann der Generationenwechsel und später der Übergang zu einer internationalen Wachstumsstrategie. Eine Erfolgsstory.

Vor vielen Jahren blockierten zwei Familienstämme die erfolgreiche Weiterentwicklung des bekannten Unternehmens.

Das breite Sortiment bewirkte eine Verzettelung der Kräfte, der Verschuldungsgrad war hoch und die Ertragskraft ungenügend.

Nach der Beauftragung durch den Verwaltungsrat hat eine breit abgestützte strategische Unternehmensentwicklung stattgefunden.

Kern war die Fokussierung auf eine Produktlinie und der weltweite Aufbau einer Leaderstellung – insbesondere in Privathaushaltungen.

Neu wurde eine Holding-Struktur eingeführt und die Organe auf Konzern- und Geschäftsebene personell neu bestellt.

Das Controlling wurde professionalisiert. Erfolgsentscheidend war die vollständige neue Produktlinie sowie eine Neuordnung der ganzen Lieferkette.

Um die nachhaltigen Veränderungsprogramme in die betriebliche Realität überzuführen, erfolgte der Einsatz des externen Beraters in den Holding-Verwaltungsrat.

Wesentlich waren die Steigerung der Ertragskraft und der Aufbau eines weltweiten Vertriebsnetzes.

Familienunternehmen: Familieninterne Nachfolgeregelung



Ein erfolgreiches Handelsunternehmen bereitet sich für die Stabsübergabe an die jüngere Generation vor. Vor der Kapitalnachfolge, muss jedoch die Führungsnachfolge begleitet werden und das Management-Team auf den Übergang der Verantwortung vorbereitet sowie gecoacht werden.

Ein Vollblutunternehmer möchte sein Lebenswerk an seine beiden Kinder und den Schwiegersohn übergeben.

Für ihn ist es wichtig, dass seine Kinder gemeinsam als eine **Unternehmerfamilie** im Unternehmen arbeiten, sich also als Unternehmer und nicht als Investoren verstehen.

In intensiven Workshops wurde zuerst gemeinsam eine **Familienverfassung** erarbeitet.

Dabei konnten bereits in einer frühen Phase bei der nächsten Generation Fehlinterpretationen beseitigt und die finanziellen Erwartungen angepasst werden.

Daraus entstand ein starker Teamgeist in der Familie.

Gemeinsam konnte die aktuelle Strategie des Unternehmens, die Zukunftsaussichten, und Herausforderungen in der Branche definiert werden.

Der **unternehmerische Geist des Patrons** floss dabei genauso ein, wie das Wissen der jungen Generation über die neuesten Entwicklungen am Markt.

Der Führungswechsel fand gestuft über mehrere Jahre statt. Der Patron zog sich sukzessive auf die Verwaltungsratsposition zurück.

Die nächste Generation und die familienexternen Kaderleute wurden regelmässig in **Leadership-Workshops** begleitet.

Dienstleistungsunternehmen: Doppelspurigkeiten in der gemeinsamen



Ein erfolgreiches Dienstleistungsunternehmen mit 350 Mitarbeitern wird von zwei Brüdern gemeinsam geführt. Auch andere Familienmitglieder arbeiten im Unternehmen. Die Brüder verstehen sich gut, sie arbeiten aber mit vielen Doppelspurigkeiten, was das Unternehmen zunehmend träge macht. Eine Strategieüberprüfung und ein Leadership Prozess gibt dem Unternehmen den nötigen Schwung für die Zukunft.

Der humane Führungsstil im familiengeführten Unternehmen war in der Vergangenheit ein Erfolgsfaktor des Unternehmens.

Der Wettbewerbsdruck machte jedoch eine Strategieüberprüfung nötig. Gemeinsam konnten in Workshops wichtige Entscheidungen für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gefällt werden.

Schwierigkeiten bereitet dem Unternehmen jedoch die **Ausführung** des definierten Strategieplans. Das Kader muss lernen, seine Mitarbeiter effizient zu führen.

Es wird ein **Leadership-Prozess** gestartet.

Hauptaugenmerk dabei ist, dass die Kompetenzverteilung der Brüder geklärt wird. So werden **Doppelspurigkeiten** vermieden und beide können ihre jeweiligen Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens einsetzen.

Dennoch wird die gegenseitige Transparenz gewährleistet und der Informationsfluss geregelt.

Anstatt zwischen Tür und Angel, wird nun an definierten Meetings informiert. Die Führung gewinnt an **Klarheit**.

Der Leadership-Prozess wird auf die erweiterte Geschäftsleitung ausgedehnt. Damit entsteht ein grösserer Teamgeist, der die Leistung jedes Einzelnen und des gesamten Teams positiv beeinflusst.

Das Unternehmen steigt mit Erfolg in ein neues, **florierendes Geschäftsfeld** ein, das die Zukunft des Unternehmens nachhaltig sichern wird.

Auch die **Nachfolgethematik** der beiden Brüder wird nun mit mehr Elan angegangen. Obschon sie noch Zeit haben, schieben sie das Thema nicht mehr vor sich her, sondern informieren und agieren proaktiv.

Baugewerbe: Mediation zwischen Geschäftspartnern



Ein bestehender MBO zwischen zwei Geschäftspartnern mit zeitlich gestaffeltem Verkauf wird von Uneinigkeit in der Geschäftsführung überschattet. Die Geschäftstätigkeit der beiden Partner leidet unter der Meinungsverschiedenheit. Continuum vermittelt mit Erfolg und findet eine für beide Seiten optimale Transaktionsstruktur.

Zwei Geschäftspartner eines Dienstleistungsbetriebs im Baugewerbe hatten vor einigen Jahren eine Nachfolgeregelung über einen MBO gefunden. Der jüngere kauft die Anteile des älteren Partners; dieser bleibt noch mehrere Jahre im Unternehmen tätig.

Die Transaktion, welche in mehrjährige gestaffelte Verkäufe strukturiert ist, wird jedoch durch einen Dissens unter den Partnern überschattet. Das Geschäft leidet unter diesem Zerwürfnis. Beide Partner sind für den Geschäftserfolg essentiell.

Continuum kann als unabhängiger Berater das Zerwürfnis der beiden schlichten.

Dabei entsteht auch eine Win-Win Lösung für beide Seiten: Es kann eine steueroptimierte Transaktionsstruktur gefunden werden, welche es der Käuferseite zusätzlich erlaubt, den Kaufpreis steuerlich optimal zu finanzieren.

Die Verkäuferseite kann dafür den Kaufpreis früher für weitere Investitionen einsetzen.

Continuum berät Käufer und Verkäufer bei der Anpassung der Vertragswerke. Zukünftige Uneinigkeiten werden von nun an proaktiv im Verwaltungsrat thematisiert. Dieser wird um eine externe Kraft ergänzt.

Die Finanzierungsstrukturierung der angepassten Transaktion wird durch Continuum begleitet.

Fachhandel: Alternative Vertriebswege



Für einen spezialisierten Fachhändler mit einer starken Marke, MCHF 30 Umsatz, wurde eine Nachfolge-Regelung erarbeitet und der Generationenwechsel durchgeführt. Damit verbunden wurde der Rollenwechsel für die beiden Inhaber geregelt.

In Einzelgesprächen mit Inhaber und Geschäftsführer und anschliessend in gemeinsamen Coaching-Sitzungen wurde die Nachfolge-Regelung entwickelt.

Nicht mehr der Verkauf der Firma stand im Vordergrund, sondern die Integration eines jungen Geschäftsführers und die sukzessive Abtretung der Aktien.

Zusammen mit einem von uns empfohlenen Executive Search-Spezialisten konnte aus einer Vielzahl von Bewerbern der geeignete unternehmerisch handelnde Nachfolger ausgewählt und eingestellt werden.

Die beiden Inhaber blieben dem Unternehmen als Verwaltungsräte verbunden.

Zur Zeit wird gesamtschweizerisch das bestehende, sehr erfolgreiche Filialnetz ausgebaut.

Zugleich wird die Leaderstellung im Katalog- und Online-Vertrieb weiter gefestigt.

Fensterbau: Ausgliederung & Verkauf



Im Rahmen einer bevorstehenden Nachfolgeproblematik erfolgt die Konzentration der Geschäftstätigkeit auf strategische Gebiete. Ausgliederung und Verkauf einer Tochtergesellschaft mit MCHF 3.0 Umsatz an einen strategischen Partner (Asset Deal).

Mangelhafte Führung und fehlende betriebs- oder familieninterne Nachfolge in einem Tochterunternehmen eines mittelständischen Fachhandelsbetriebes.

Abhängig von unterschiedlichen Projekterfolgen und -risiken sehr unsichere und volatile Ertragslage.

Aus der Vergangenheit hohe finanzielle Verbindlichkeiten gegenüber dem Mutterhaus.

Entscheid des Verkaufs an den führenden Mitbewerber und bestehenden strategischen Partner.

Damit zugleich Stärkung dessen Produkteportfolios mit wichtigen Nischenprodukten und Verbesserung dessen technischer Fach- und Servicekompetenz durch die übernommenen Mitarbeitenden.

Dank dem Verkauf der Geschäftstätigkeit konnten die finanziellen Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaft gegenüber der Mutter vollumfänglich beglichen werden.

Seitens der Muttergesellschaft wurden die Mittel zum Ausbau der strategisch wichtigen Geschäftsfelder eingesetzt, um auch diese Firma in den kommenden Jahren für eine Nachfolge «fit» zu machen.

Medizinsektor: Neue Vermögensstrategie



Globaler Player im Medizinsektor, CHF 250 Mio. Umsatz, bei der Erarbeitung einer neuen Aktionärsstrategie begleitet. Ein typischer «hidden champion», welcher sich selbst blockierte. Wesentlich war ein Förderkonzept für die «Junioren».

Das Aktionariat bestand aus drei gleich grossen Aktionärsstämmen, die ungenügend miteinander kommunizierten.

In der Projektarbeit war zuerst das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

Auch die anstehenden Rollenwechsel bei den in der Firma tätigen Aktionären, galt es einzuleiten.

Mit der gemeinsamen Erarbeitung der Aktionärsstrategie (synonym für Vermögensstrategie) konnten die Erwartungen der drei Aktionärsgruppen befriedigt und klare Vorgaben für die Konzernleitung festgelegt werden.

Dieser Prozess bewirkte das Ausscheiden eines Stammes.

Das Familiencredo dokumentiert die Wertebasis der Familie, die auf einer langen Unternehmer-Tradition von mehreren Generationen aufbauen kann.

Wichtig war deren professionelle Kommunikation in der weltweit aktiven Unternehmensgruppe mit Produktionsstätten auf verschiedenen Kontinenten.

Während der Projektzeit wurde ein externer CEO eingesetzt. Dabei wurde insbesondere ein Aktionär persönlich gecoacht.

Das Förderkonzept für die nachfolgende Generation zeigte die Wichtigkeit auf, dass diese optimal qualifiziert wird.

Ein erstes Weiterbildungstreffen mit den Junioren hat stattgefunden.

Fachhandel: Ausgliederung & Neuausrichtung



Im Rahmen einer Nachfolgeproblematik, Ausgliederung eines Geschäftszweiges aus einem mittelständischen KMU in der Bau- nebenbranche (MCHF 10 Umsatz), erfolgreiche strategische Neuausrichtung und Übergang des neuen Unternehmens an dessen Geschäftsführer (Management Buyout).

Stark diversifiziertes Leistungsangebot in einem kleinen Fachhandelsunternehmen in der Bau- Neben-Branche.

Laufend rückläufige Umsätze Produktebereich, v.a. im Projektgeschäft wegen fehlenden personellen und fachlichen Ressourcen.

Bevorstehende, nicht gelöste Nachfolgeproblematik in der Führung des gesamten Unternehmens.

Suche nach einer Alternative zur Einstellung der entsprechenden Geschäftstätigkeit.

Ausgliederung des Projektgeschäftes in eine eigen-ständige Gesellschaft.

Suche nach einer verkaufsorientierten jungen Persönlichkeit als Geschäftsführer mit der Möglichkeit zur finanziellen Beteiligung am Unternehmen.

Mit einem jungen Marketing- und Verkaufsfachmann konnte für die neue Gesellschaft ein unternehmerisch denkender und handelnder Geschäftsführer verpflichtet werden. Dies wird durch die Tatsache unterstützt, dass er vom ersten Tag an am Unternehmen finanziell beteiligt ist und dieses zu im Voraus festgelegten Bedingungen innerhalb der nächsten 5 Jahre vollumfänglich übernehmen kann.

Kosmetikunternehmen: Neuausrichtung



Nischenanbieter im Kosmetikbereich, über MCHF 20 Umsatz, sucht seinen Herzenswunsch zu realisieren.

Zwei Brüder haben jahrzehntelang die Firma des Vaters ausgebaut. Über die Jahre ist es zu sehr grossen Spannungen gekommen. Dies bewirkte, dass ein Bruder den anderen auskaufte und sich dabei stark verschulden musste. Sein grösster Antrieb war der Wunsch, die Firma in der eigenen Familie zu behalten und zu entwickeln.

Das Engagement des Inhabers war enorm. Neben seiner Rolle als CEO hat er zudem drei andere Stellen wahrgenommen (Verkaufs-, Export- und Marketingleiter). Zuerst hat eine Umstrukturierung der Geschäftsleitung eine bessere Aufgabenverteilung bewirkt. Die Idee war zudem, die Management-Kapazität zu erweitern und die Nachfolgeplanung einzuleiten. Ein Unternehmer-Coaching über die Jahre hat den Alleinaktionär in verschiedenen Themen unterstützt.

Neu ist, dass nun ein Sohn im Unternehmen aktiv tätig ist und im VR Einsitz genommen hat. Hiermit geht der grösste Wunsch des Eigners in Erfüllung. Zur Erfolgssicherung musste die Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung neu werden. Die Abteilungen und Teams waren so zu ordnen, dass eine Bestätigungsmöglichkeit für den Junior besteht.

Detailhandel: Stabilisierung & Coaching



Ein Detailhändler im Grundversorgungsbereich mit angeschlossenem Bistro sowie einem weiteren Verkaufsstandort musste dringend finanziell stabilisiert und der Sohn als möglicher Nachfolger gecoacht werden.

Der Betrieb wurde in der zweiten Generation in patriarchalischer Art geführt. Niemand hatte Kenntnis über die finanziellen Eckwerte und die Liquidität. Der älteste Sohn der Familie, als Nachfolger angedacht, war in all den Jahren seit seiner Lehrzeit «geschätzter» Mitarbeiter, jedoch ohne Führungszuteilung. Die Buchführung der AG war katastrophal und es existierte kein eigentliches Reporting auf täglicher Basis.

Aufgrund von Betreibungen und Mahnungen sowie eines getätigten Umbaus, ohne effektive und effiziente Kostenkontrolle, stand die Unternehmung vor dem Aus. Es galt, so schnell als möglich die Liquidität sicherzustellen und die Ordnung und Struktur im Betrieb herzustellen. Die Qualität der Produkte war aufgrund des grossen Einsatzes des Sohnes stets erstklassig.

In Workshops mit den Familienmitgliedern und externen Spezialisten aus verschiedenen Bereichen sowie mit Einbezug der Banken, konnte innert Kürze eine Stabilisierung erreicht werden. Eine akkurate Liquiditäts- und Finanzplanung, samt Tagesreporting, wurde als Basis für die Umsetzung einer auf der Zeitachse massvollen Nachfolgeregelung, mit Win-Win-Situation für alle Beteiligten, erarbeitet.

Transportunternehmen: Management-Beteiligung



Transportunternehmen, MCHF 50 Umsatz.
Gut gehendes, alteingesessenes Familienunternehmen in 5. Generation.
Familiennachwuchs nicht an der Unternehmerrolle interessiert.
Alleinaktionär sucht Nachfolgeregelung, um Firma
und Arbeitsplätze dauerhaft zu sichern.

Start der
Zusammenarbeit:
ein erfolgreiches
Optimierungs-
projekt.

Führungsnachfolge
wird durch einen
familienexternen
Nachwuchsmann aus
dem Betrieb gelöst
(CEO der Gruppe).

Unternehmersohn
wird Teil des
Geschäftsleitungs-
teams, jedoch nicht
CEO.

Im Jahr 4 beteiligt
sich der CEO aus
eigenen Mitteln an
der Firmengruppe mit
einem namhaften
Aktienpaket; sehr
ausgewogener
Aktionärsbindungs-
vertrag.

Führungs- und
Kapitalnachfolge
sind dauerhaft
gelöst.

Industrieproduktion: Führungs- und Kapitalnachfolge



Industrieprodukte für das Facility Management. Sohn eröffnet den Eltern unerwartet, dass er die geplante Nachfolge nicht antreten wird. Gewerblich strukturiertes Unternehmen eignet sich nicht für den Verkauf an Investor. Firmenintern gibt es keine Nachfolgeperson; Betrieb wird geschlossen, wenn es innert 6 Monaten keine Lösung gibt.

Auftrag: Firma soll führungsmässig (und eigentumsässig) in neue Hände gelegt werden, nachdem der als Kronprinz vorgesehene Sohn unerwartet abgesagt hat.

Ansonsten will die Unternehmerfamilie den Betrieb schliessen.

Suche auf dem Arbeitsmarkt nach einem Management-Buy-In Kandidaten.

Aus zwei sehr guten Lösungen wird die bessere ausgewählt.

Firma floriert und gedeiht weiter.

Bettwarenhersteller: Nachfolgeregelung



Bettwarenhersteller, MCHF 15 Umsatz, im oberen Segment hat geeigneten Geschäftsführer als Nachfolger im Amt. Zwei Familienstämme teilen sich die Aktien; es gibt sechs Kandidaten in der nächsten Generation.

Ziel: Kapitalnachfolge durch Unternehmensverkauf regeln; dies ist wegen des hohen Firmenwertes aus Sicht der Auftraggeber nicht möglich, ohne an Wettbewerber zu verkaufen.

Sohn der aktiv im Unternehmen tätigen Familie kann durch CONTINUUM-Partner dafür gewonnen werden, teilsamtlich VR-Präsident und zugleich Teilhaber des Unternehmens zu werden.

Er gründet die Käufergesellschaft in 50/50-Partnerschaft mit dem Geschäftsführer.

Die Vorgeneration kann für eine gesunde Teilfinanzierung des Erwerbs gewonnen werden.

Der für unmöglich erachtete Übergang mit Weiterexistenz des Standortes ist bestens gesichert und solide finanziert.

Familienunternehmen: Nachfolgeregelung



Ein schweizweit bekanntes und bestens etabliertes Weinbau- und Weinhandelsunternehmen wollte die Nachfolge regeln. Die Absicht war, das Unternehmen mit einem anderen, ähnlich gelagerten Unternehmen zu fusionieren.

Für die Einleitung der Unternehmer-Nachfolge und den geplanten Verkauf oder Zusammenschluss fanden auf Stufe VR Gespräche statt. Danach wurden wir für eine Zweitmeinung angefragt.

In Abstimmung mit dem VR wurde eine Denkpause erreicht, damit die Situation analysiert werden konnte.

In intensiven Workshops wurde der Stand der Dinge erörtert. Die finanzielle Stärke sowie auch die Vertriebskraft der zu übernehmenden Firma genügten nicht für eine Fusion.

In der Folge interessierte sich das Management selbst für die Übernahme der Aktien des Unternehmens.

Mit einem Teil des Managements sowie einem externen Investor, wurde das für das Weiterbestehen erforderliche Übernahmekonzept erarbeitet. Der bisherige VR wurde im Rahmen der Nachfolgeregelung ersetzt mit u.a. Mitgliedern aus dem Management.

Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren die Vertriebsleistung sowie den Marktauftritt entscheidend schärfen und optimieren können. Sukzessive wurden die Nachfolgeregelungen des Managements und damit der Aktionäre geregelt.

Fleischverarbeitung: Generationenwechsel



Schweizer Unternehmen in der Fleischverarbeitenden Industrie war gezwungen, infolge plötzlichem Hinschied des Patrons, die Umsetzung des Generationswechsels schnell und nachhaltig zu vollziehen.

Es war vorgesehen, den ältesten Sohn der Industriegruppe sorgfältig, und auf einer definierten Zeitachse, als Nachfolger zu etablieren. Der plötzliche Hinschied des Vaters und Patrons erforderte jedoch ein weit schnelleres Vorgehen. Teil der Unternehmensstruktur war auch ein Industrieobjekt, welches als Industriepark vorgesehen war, jedoch umfangreiche Mittel an sich gebunden hatte.

Mittels eines sorgfältig zusammengesetzten Management-Teams, einer externen Verstärkung des VR und intensiven Bankengesprächen inklusive deren proaktive Einbindung, gelang es, die Gruppe sowohl in finanzieller als auch in operativer Hinsicht nachhaltig zu stabilisieren. Dadurch war eine schnelle Ablösung der einst patriarchalisch geführten Führung möglich.

Dem Unternehmen gelang es, die finanzielle Struktur zu verbessern, die Ertragskraft massiv zu steigern sowie die Vertriebskraft noch weiter zu optimieren. Im Anschluss daran und nach Jahren des Erfolges, konnte die Nachfolge des Sohnes ebenfalls sorgfältig angegangen und erfolgreich umgesetzt werden. Eine Erfolgsstory für die gesamte Familie.

Elektroinstallationen: Nachfolgeregelung



Ein solid, über Jahrzehnte mit Sorgfalt und Leidenschaft aufgebautes Elektroinstallationsunternehmen, mit einem Lenker und Denker auf oberster Stufe, musste die Nachfolgefrage klären. Damit verbunden war ein Rollenwechsel des Patrons.

Verschiedene Bankenberater und Treuhänder hatten dem Patron während Jahren dringend geraten, seine Nachfolge zu regeln. Ein Nachfolger aus der eigenen Familie wäre vorhanden gewesen, konnte sich jedoch nie entscheiden, ob und wann ein Einstieg machbar wäre. Der Vater setzte auf das Prinzip «Hoffnung». In intensiven Meetings wurden ihm Möglichkeiten und Wege aufgezeichnet.

Die Familie entschied sich für einen Verkauf des Unternehmens. Zusammen mit einem versierten Steuer- und Immobilienspezialisten wurden die Details für einen Verkauf erarbeitet. Gleichzeitig wurden Gespräche mit potenziellen Käufern aus der Branche geführt. Nachdem diese in die Umsetzungsphase gelenkt werden konnten, gelang es, das Unternehmen zu veräußern und damit wichtige Arbeitsplätze in der Region zu erhalten.

Verbunden damit kam der Rollenwechsel des Patrons und seine persönliche, gesundheitliche Stabilisierung. Er ist aus dem VR ausgeschieden und widmet sich mehr seiner Familie, den Enkelkindern sowie der Unterstützung von KMU in der Region.

Baumaterial und Hochbau: Nachfolgeregelung



Ein bestens im Bauzuliefer- und Hochbaubereich etabliertes Unternehmen war gezwungen, die Nachfolgeregelung anzugehen. Der Immobilienbestand an nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften drückte auf die Ertragskraft.

Ein aufgeblähtes Liegenschaften Portfolio drückte, angesichts der steigenden Zinsen auf die im Baubereich tiefe Ertragslage.

Vier Brüder waren im Betrieb, mit regionaler Verwurzelung tätig. Wer übernimmt, nach dem Hinschied des Vaters und Gründers, die Führung?

In Besprechungen zeigte sich, dass ein Sohn sich in punkto Führung, fachlicher Fragen sowie Vertretung nach Aussen, hervortat. Dieser übernahm die Verantwortung und wir erarbeiteten ein Konzept, welches u.a. auf die Entschuldung (Reduktion des Bestandes an nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften) fokussierte. Gleichzeitig wurde der Hochbau forciert.

Das Unternehmen ist fest in Familienhand. Die Frage der weiteren Nachfolgesequenzen stellt sich in den kommenden Jahren wieder. Diese wird proaktiv an die Hand genommen.

Transportunternehmen: Nachfolgeregelung



Bei einem Transportunternehmen, MCHF 120 Umsatz, von drei Gründungspartnern geführt (einer ist bei Projektstart bereits ausbezahlt), mussten schwerwiegende Konflikte gelöst und altershalber dringend eine Nachfolgelösung gefunden werden. Das Unternehmen hatte damals aufgrund der internen Querelen Ertragsprobleme.

Einstieg eines CONTINUUM-Partners als Generalbevollmächtigter beider Gründungspartner und zugleich Start eines Optimierungsprojektes.

Ablösung des einen Gründers durch eine Kombination von Realteilung und Barzahlung durch den Geschäftsführer plus einen Investor.

Im Jahr 2 nach Start der Optimierung wieder positive Zahlen, im Jahr 3 und 4 weit über Branchendurchschnitt.

Ablösung des verbliebenen Gründungspartners im Jahr 4.

Vorantreiben der strategischen Internationalisierung unter Führung eines CONTINUUM-Partners.

Familienunternehmen im Bauhauptgewerbe: Organisation, Strategie und Familienverfassung



Das Familienunternehmen wird in dritter Generation geführt: Zwei Familienstämme, die Cousins und Brüder sind operativ im Unternehmen tätig. Ein Cousin hat sich entschlossen, das Unternehmen operativ zu verlassen aber weiterhin im Verwaltungsrat zu verbleiben. Es stellen sich organisatorische und strategische Fragen, welche auch die Struktur der Gruppe betreffen.

Die Gruppe wird operativ durch drei Familienmitglieder geführt. Die Projekte (Akquise, Kalkulation, Ausführung) werden jedoch in erster Linie durch familienexterne Standortleiter begleitet. Von den Familienmitgliedern verfügt nur einer über explizites Fachwissen aus dem Baubereich; die anderen zwei Exponenten betreuen die Finanzen, bzw. die Unternehmensentwicklung. Dadurch entsteht ein «Wissensgefälle» und damit zu latenten Lagerbildungen. Der familiäre Zusammenhalt wird belastet. Unterschiedliche Interessenslagen auch bei den familienexternen Standortleitern spürbar.

Im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung werden die Themen Organisation und Strategie zwar behandelt, aber zu wenig konsequent angegangen.

Ein Familienmitglied entschliesst sich, sich operativ aus dem Familienunternehmen zurückzuziehen.

Die verbleibenden Familienmitglieder erkennen, dass sie sich nun dem Thema widmen müssen, damit auch der familiäre Zusammenhalt erhalten bleibt. Der Einbezug auch der familienexternen Schlüsselpersonen ist zentral.

Continuum berät die Familie im Rahmen der Familie und der Unternehmung dual, unter Einbezug der familienexternen Schlüsselpersonen. In Workshops werden die Themen Strategie und Organisation/Struktur fokussiert.

Dies führt dazu, dass sich die Kommunikation und Transparenz innerhalb der Familie und auch zwischen Familie und Familienexternen stark verbessert.

Das Unternehmen verfügt wieder über ein klares Ziel und eine nachvollziehbare Organisation.

Die Familienstämme haben ihre Werte und Ziele definiert und in einer Familienverfassung gebündelt, welche die Basis für die 4. Generation darstellt.

Kontakt:

CONTINUUM AG

Teufener Strasse 25
CH-9000 St.Gallen
T: +41 71 220 99 44

Gottfried Keller-Strasse 5
CH-8001 Zürich
T: +41 43 343 10 40

Parkstrasse 24
CH-5603 Staufen b. Lenzburg
T: +41 43 343 10 40

CONTINUUM GmbH

Kopernikusstrasse 23
D-76185 Karlsruhe
T: +49 7214 905 7422

info@continuum.ch
www.continuum.ch