

Leitfaden zur Eignerstrategie

Wie Inhaber(-Familien) Werte und Ziele als Leitplanken für ihr Unternehmen entwickeln können

Alexander Fust | Alexander Graf | Urs Fueglistaller | Thomas Züger | Christoph Brunner



Universität St.Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

kmu.unisg.ch

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis



1	Vorwort	1
2	Zusammenfassung	3
3	Einleitung	8
4	Grundverständnis aufbauen	10
4.1	Eignerstrategie: Definition, Nutzen und Ausgestaltung	10
4.2	Mögliche Vorgehensweisen	12
4.3	Externe Unterstützung im Prozess	16
5	Ausgangslage klären	17
5.1	Anlass und Motivation für Eignerstrategie	17
5.2	Eignerstruktur und mögliche Spannungsfelder	17
6	Werte identifizieren und priorisieren	22
7	Eignerziele festlegen	26
7.1	Persönliche Ziele	26
7.2	Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen	27
8	Eignerstrategie ableiten und formalisieren	30
8.1	Leitgedanken und Selbstverständnis	30
8.2	Vorgaben an den VR (konkrete Leitplanken für Entscheidungen des VR)	30
8.3	Schlussbestimmungen	36
8.4	Sonstige Hinweise	36
9	Schlussbetrachtung	39
10	Anhang	40
10.1	Wertesammlung	40
10.2	Selbstbefragung zur Erstellung einer Eignerstrategie	42
10.3	Beispiel einer Eignerstrategie	46
11	Literaturverzeichnis	48
12	Porträt der Interviewpartner und Danksagung	50
13	Porträt von OBT AG und des KMU-HSG	52

1 Vorwort

Verschiedenste Anspruchsgruppen üben zentralen Einfluss auf Unternehmen aus. So sind es neben den Kundinnen und Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden die Eigentümer bzw. Eigner. In Gesprächen mit diversen Unternehmerinnen und Unternehmern offenbarte sich gerade für die letztgenannte Gruppe der Eigentümer der Bedarf nach einer Eignerstrategie. Was möchten Sie als Eigentümerin oder Eigentümer (oder Eignerkollektiv) mit Ihrer Firma erreichen? Welchen Zweck und welche Werte soll Ihre Firma verkörpern? In Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern offenbarte sich immer wieder, dass die Beantwortung dieser Fragen nicht ganz trivial ist – zumal unter den Eignern hierzu oftmals Uneinigkeit herrschen kann. Diese Fragen im Zuge einer Eignerstrategie zu beantworten, kann jedoch wertvolle Leitplanken für die Firma und somit für den Verwaltungsrat bieten. Eine Eignerstrategie ist dabei nicht nur für Familienunternehmen mit mehreren Familienmitgliedern relevant, sondern auch für Gründerteams von Startups oder für Firmen, die sich intensiver mit der Nachfolge beschäftigen. Es gilt, ein gemeinsames Verständnis der Eigner zu entwickeln, um potenzielle Konflikte bereits in der konfliktarmen Zeit zu diskutieren und zu regeln.

Als wir uns dem Thema der Eignerstrategie weiter nähern wollten, waren wir jedoch überrascht, wie wenig einschlägige praktische Hilfsmittel wir finden konnten. Infolgedessen haben wir den Entschluss gefasst, diese Lücke zu füllen und selbst einen Leitfaden zu erstellen, der Sie bei der Entwicklung Ihrer Eignerstrategie unterstützt. Wir sind davon überzeugt, dass klar formulierte Eignerstrategien einen grossen Mehrwert bieten, egal ob für ein inhabergeführtes Kleinunternehmen oder für ein mittelständisches Familienunternehmen mit externem Management.

St.Gallen, im August 2023

Alexander Fust, Alexander Graf, Urs Fueglistaller, Thomas Züger und Christoph Brunner

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CAPEX	Capital Expenditures
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
GL	Geschäftsleitung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
M&A	Mergers & Acquisitions
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident

2 Zusammenfassung

Der Aufbau bzw. die Kapitelabfolge des Leitfadens orientiert sich an einem empfohlenen **strukturierten Vorgehen für die Entwicklung einer Eignerstrategie** (siehe Abbildung 1). Weitere Hinweise

und Erläuterungen zu dieser und alternativen Vorgehensweisen folgen in dieser Zusammenfassung und in Kapitel 4.2.

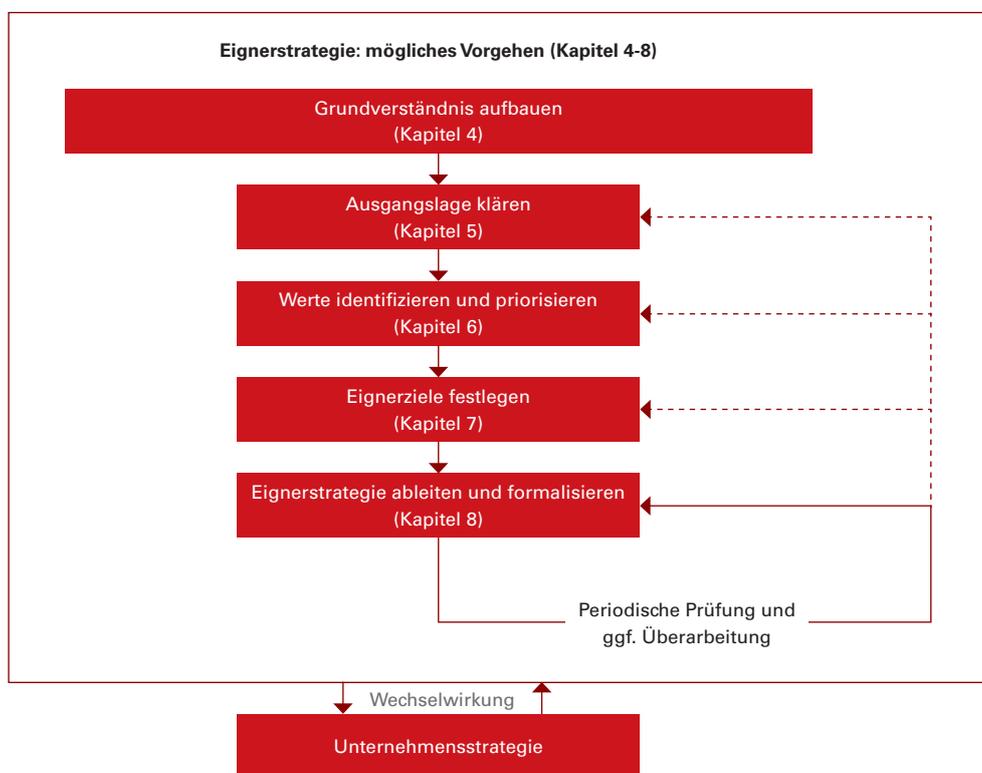


Abbildung 1: Mögliche strukturierte Vorgehensweise zur Entwicklung einer Eignerstrategie

Grundverständnis aufbauen (Kapitel 4)

Zu **Beginn** des Prozesses soll ein Grundverständnis aufgebaut werden. Dazu gehören: (1) ein Verständnis des Begriffs der Eignerstrategie, dessen Nutzens und der typischen Bestandteile, (2) die möglichen Vorgehensweisen und (3) die Möglichkeiten externer Unterstützung durch Berater.

Per **Definition** handelt es sich bei einer Eignerstrategie um ein Papier, in dem **offene Fragen von (Anteils-)Inhabern** geregelt werden. Das Dokument soll zum Ausdruck bringen, welchen **Zweck** und

welche **Ziele** die Eigentümer mit dem Unternehmen verfolgen. So regelt die Eignerstrategie den **unternehmerischen, organisatorischen, finanziellen** und **personellen** Spielraum bei Entscheidungen des VR und im weiteren Sinne der Geschäftsleitung. Somit nützt eine Eignerstrategie Firmen (insbesondere dem VR) als Leitplanke und Orientierung. Darüber können mittels einer Eignerstrategie potenzielle Konflikte vorausschauend gelöst und die Weichen für wichtige zukünftige Themen wie die Nachfolge geregelt werden.

Eine Eignerstrategie bietet zwar die Grundlage und den Bezugsrahmen für die Unternehmensstrategie, jedoch können in der Praxis zwischen den beiden Strategien durchaus **Wechselwirkungen** bestehen, etwa wenn Teile der Eignerstrategie mit Aspekten der Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

Die **Adressaten** einer Eignerstrategie sind in der Regel: (1) die Inhaber selbst, (2) das Unternehmen (vor allem der VR und die Geschäftsleitung), (3) die (Inhaber-)Familie und (4) etwaige Nachfolger.

Relevant sind Eignerstrategien für eine Vielzahl unterschiedlicher Arten von Unternehmen. Vom traditionellen, langjährigen bestehenden grösseren Familienunternehmen bis hin zum Startup.

Eine **denkbare Gliederung und mögliche Bestandteile** einer Eignerstrategie werden in Tabelle 1 auf Seite 6 am Ende der Zusammenfassung aufgeführt und kurz erläutert. Die gelisteten Bestandteile sind abschliessend und müssen zudem nicht zwingend alle übernommen werden. Das Muster für eine Eignerstrategie in Kapitel 10.3 vermittelt Ihnen ebenfalls einen guten ersten Eindruck, wie eine Eignerstrategie aufgebaut sein kann.

Mögliche Vorgehensweisen (Kapitel 4.2)

Verschiedene Vorgehensweisen können für die Erarbeitung einer Eignerstrategie zielführend sein. Wir empfehlen das **strukturierte Vorgehen**, das in Abbildung 1 auf Seite 3 dargestellt ist. Es geht dabei um die Schaffung eines Grundlagenverständnisses, bevor Sie die Ausgangslage klären und die für Sie und das Unternehmen relevanten Werte identifizieren. Basierend auf Ihrer Ausgangslage und Ihren Werten können Sie die für Sie und das Unternehmen wichtigsten Ziele ableiten und festlegen sowie schliesslich bestimmte untergeordnete Leitplanken/Vorgaben an den VR setzen. Nach der abschliessenden Ausformulierung der Eignerstrategie sollte eine periodische Überprüfung und Überarbeitung der Inhalte nicht ausser Acht gelassen werden. Als ein **alternatives pragmatisches Vorgehen** können Sie auch im Anhang die **Selbstbefragung zur Erstellung einer Eignerstrategie (Kapitel 10.2)** und die **Mustereignerstrategie (Kapitel 10.3)** sichten und auf deren Basis versuchen, einen ersten Entwurf für Ihre Eignerstrategie zu entwickeln.

Personen/Organe, die am Prozess beteiligt sind: Normalerweise entwickeln die Eigner gemeinsam die Eignerstrategie. Ein Entwurf wird oft mit dem VR gespiegelt und **iterativ** weiterentwickelt. Manche Eigner und Familien lassen sich von einem Berater begleiten.

Der zeitliche Aufwand und Rahmen für die Erstellung einer Eignerstrategie kann sich in Abhängigkeit von **Anspruch, Vorgehen** und **Komplexität** der Ausgangslage stark unterscheiden. Zwischen einigen Stunden und mehreren Monaten ist alles möglich. Ungeachtet dessen ist es ratsam, sich zwischen möglichen Entwürfen zumindest **einige Tage Zeit zu lassen**, um die erarbeiteten Inhalte nochmals zu überschauen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Unterstützung im Prozess (Kapitel 4.3)

Je komplexer Ihre Ausgangslage (etwa die Eignerstruktur), desto empfehlenswerter ist es, (zumindest punktuell) einen externen Berater hinzuzuziehen, der als **Moderator und Mediator** den Prozess begleitet. Selbstverständlich gibt es ebenso jene Inhaber, die auch in Eigenregie eine für sie zufriedenstellende Eignerstrategie entwickeln können. Unabhängig von Ihrer Entscheidung soll Sie dieser Leitfaden im Prozess unterstützen.

Ausgangslage klären (Kapitel 5)

Das Ziel dieses Schritts besteht darin, potenzielle **Themen und Herausforderungen zu erkennen**, auf die bei der weiteren Ausarbeitung Ihrer Eigentümerstrategie besonderes Augenmerk gelegt werden sollte.

Ein **guter Einstieg** hierfür ist die **Klärung Ihrer Beweggründe für die Entwicklung einer Eignerstrategie**. Darüber hinaus lassen sich **relevante Spannungs- und Themenfelder aus internen Dokumenten** wie Organigrammen, Stammbäumen, Darstellungen von Beteiligungsstrukturen, Verträgen und bestehenden (Unternehmens-)Strategiepapieren sowie -analysen usw. ableiten. Insbesondere die **Dokumentation und Analyse der Eigner- und Unternehmensstruktur** birgt in der Regel wertvolle Erkenntnisse, denn mit bestimmten Strukturen gehen häufig typische Spannungsfelder einher, die sich von einem auf das andere Unternehmen übertragen lassen. Methoden wie die **Dreikreisanalyse** können Ihnen bei der Identifikation weiterer Themen- und Spannungsfelder helfen. Dabei werden relevante Akteure in **Rollenfelder** unterteilt und diese sowohl hinsichtlich **gemeinsamer als auch divergierender Interessen/Anliegen** untersucht.

Eine abschliessende **Sammlung aller Spannungsfelder nach Themenblöcken geclustert** stellt eine gute Grundlage für den weiteren Prozess dar.

Werte identifizieren und priorisieren (Kapitel 6)

Werte geben eine **übergeordnete Grundhaltung** vor und helfen sowohl Ihnen bei der Ableitung **untergeordneter Ziele oder Vorgaben** im weiteren Prozess als auch dem VR und sonstigen Adressaten als

Referenzpunkte bei Entscheidungen, die ansonsten nicht explizit in der Eignerstrategie geregelt sind.

Es sollen die **für Sie und Ihr Unternehmen wichtigsten Werte** identifiziert und auf eine **Auswahl der vier bis fünf wichtigsten Werte** heruntergebrochen werden. Die Beschränkung auf diese kleine Auswahl der wichtigsten Werte erlaubt einen adäquaten Fokus im weiteren Prozess oder bei der Interpretation der Eignerstrategie durch den VR und sonstige Adressaten.

Es bestehen verschiedene **Methoden**, die bei der **Identifikation der Werte** hilfreich sein können: etwa die Bildung einer **Wertehierarchie** (siehe Abbildung 5 auf Seite 24; insbesondere wenn Sie Probleme haben, sich auf vier bis fünf Werte zu beschränken), die **Sichtung einer Sammlung verschiedener Werte** zur Inspiration (siehe Kapitel 10.1), die Beantwortung bestimmter **Reflexionsfragen** oder etwa gängige **Brainstorming-Verfahren** in der Gruppe.

Eignerziele festlegen (Kapitel 7)

Zuerst sollten Sie Ihre **persönlichen** Eignerziele definieren, bevor Sie Ihre Eignerziele **in Bezug auf das Unternehmen** festlegen.

Ihre **persönlichen Ziele** können Sie unter Abstimmung mit Ihren zuvor identifizierten wichtigsten Werten in den folgenden Bereichen sammeln:

- Anerkennung und Ansehen
- Selbstverwirklichung
- Lebensstandard
- Ausbildung und Unterstützung der Kinder
- Lebensqualität
- Lohn und Einkommen
- Vermögen und Besitz
- Absicherung
- [...]

Sich den **persönlichen Zielen** in Form eines **Businessplans des eigenen Lebens** zu nähern, kann ebenfalls hilfreich sein. Das heisst, welche Meilensteine möchten Sie als Person in Ihrem Leben erreichen? Es geht auch hier um Ziele, die sich nicht direkt auf Ihr Unternehmen beziehen.

Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen können nach dem «**Eignerziel-Dreieck**» in drei Aspekte unterteilt werden: **Wachstum, Liquidität und Kontrolle**. Typischerweise können Unternehmen den Fokus nicht im gleichen Ausmass auf alle drei Bereiche richten, da zwischen diesen **Zielkonflikte** bestehen können. Das Bewusstsein über Ihre bevorzugte Priorisierung der Dimensionen bietet Ihnen weitere Anhaltspunkte für die darauffolgende Ausarbeitung Ihrer Ziele für Ihr Unternehmen.

Auf Basis der (1) zuvor erfassten **Themen-/Spannungsfelder**, (2) Ihrer **Werte**, (3) Ihrer **persönlichen Ziele** und (4) Ihrer **Präferenzen hinsichtlich Liquidität, Kontrolle und Wachstum** können Sie nun Ihre **Ziele in Bezug auf Ihr Unternehmen ableiten** und gegenprüfen.

Eignerstrategie ableiten und formalisieren (Kapitel 8)

Mit den zuvor erarbeiteten **Anhaltspunkten und Inhalten** können nun **weitere Bestandteile wie untergeordnete Ziele und spezifische Vorgaben an den VR** abgeleitet und ausformuliert werden. Die **Mustereignerstrategie** in Kapitel 10.3 veranschaulicht Ihnen, wie das Endprodukt bzw. eine ausformulierte Eignerstrategie aussehen könnte.

Vorgaben an den VR (Kapitel 8.2)

Diese lassen sich bei Ausarbeitung einer Eignerstrategie (zumeist) aus Ihren übergeordneten Werten und Zielen ableiten und gegenprüfen.

In der Regel sind Vorgaben an den VR **vor allem in den folgenden Bereichen** verortet:

- Geschäftsmodell und strategische Optionen
- Mitarbeitende
- Finanzierung des Unternehmens
- Risiko
- Unternehmensführung und -kontrolle (Governance)
- Ausstieg und Nachfolge

In **Tabelle 1** auf Seite 6 **am Ende dieser Zusammenfassung** werden jeweils kurze **Erläuterungen der einzelnen Bereiche** aufgeführt und in Kapitel 8.2 weiter vertieft.

Formale Ausgestaltung (Kapitel 8.4.1)

Die dokumentierte, ausformulierte Eignerstrategie sollte sich auf einige wenige Seiten beschränken (d.h. **üblicherweise auf max. drei bis fünf Seiten**). Sie sollte nicht zu vage sein, ansonsten könnte zu viel Interpretationsspielraum (etwa für die Eigner untereinander oder im VR) bestehen. Gleichzeitig sollte sie nicht zu detailliert und umfassend sein, ansonsten besteht die Gefahr, dass der Fokus auf die wichtigsten, entscheidenden Ziele und Vorgaben verloren geht. Es gilt folglich der **Grundsatz: so ausführlich wie nötig, so kurz wie möglich**.

Periodische Prüfung und Überarbeitung der Eignerstrategie (Kapitel 8.4.2)

In der Regel werden Eignerstrategien **für Zeiträume von drei bis fünf Jahren erstellt** («**Gültigkeit**»). Spätestens nach diesem Zeitraum sollte formell geprüft werden, ob die Eignerstrategie noch zeitgemäss ist und gegebenenfalls überarbeitet werden muss.

Dabei gilt es, trotzdem achtsam zu sein und **ad hoc bereits vor Ablauf dieser Frist** auf etwaige Entwicklungen oder Vorfälle zu reagieren, die nach einer Anpassung der Eignerstrategie verlangen könnten.

Als **symbolischer** Akt kann das abschliessende Eignerstrategiepapier **von allen Beteiligten unterzeichnet** werden.

Bereich	Erläuterung
Ausgangslage Kapitel 5	
Allgemeine Zielsetzung der Eignerstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Zweck erfüllt die Eignerstrategie? Aus welcher Motivation heraus wurde die Eignerstrategie entwickelt? Für welchen Zeithorizont ist die Eignerstrategie vorgesehen? Die Erwartungen welcher Eigner werden in dieser Eignerstrategie abgebildet?
Definition relevanter Personen(-Gruppen) und Gesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> Welche Gesellschaften und Personen werden jeweils von der Unternehmensgruppe, der Firma, der Familie und den Eignern umfasst? Übersicht Eignerstruktur (z.B. Verteilung Anteile und Stimmrechte, ausstehende Aktionärsdarlehen usw.)
Leitgedanken und Selbstverständnis Kapitel 6, 7 und 8.1	
Werte	<ul style="list-style-type: none"> Welche Werte soll die Firma aus der Perspektive der Eigner leben?
Ziele der Eigner	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ziele verfolgen die Eigner mit der Firma für sich (z.B. Image der Familie, Einkommen usw.)?
Zweck und Ziel des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Ideell (z.B. soziales Engagement, Nachhaltigkeitsziele usw.) Finanziell/materiell (z.B. Dividendenausschüttung)
Spezifische Vorgaben (an den VR) Kapitel 8.2	
Geschäftsmodell und strategische Optionen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Aspekte des Geschäftsmodells sollen vorgegeben werden? Wer sind die Kunden/Märkte? Oder wird dies bewusst offengelassen? Um welche Produkte und Leistungen soll es sich handeln? Welche strategischen Optionen sollen vorgegeben werden, z.B. Wachstumsziele, Wachstumsstrategie (organisch oder anorganisch mit Zukäufen), Ausstiegs- oder Nachfolgestrategie (Firma langfristig halten oder verkaufen)? Sollen bestimmte strategische Optionen explizit nicht in Betracht gezogen werden?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> Wie soll die Firma mit ihren Mitarbeitenden umgehen (gelebte Werte im Umgang mit den Mitarbeitenden)? Wie stehen die Eigner zu einer Mitarbeiterbeteiligung? Wie soll sie allenfalls gestaltet werden?
Finanzierung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Wie stehen die Eigner zu Fremdkapital? Welche Liquiditätsvorgaben sollen eingehalten werden? Wie gehen die Eigner z.B. mit Wachstumsambitionen der Geschäftsführung und des VR um? Solche Wachstumsambitionen binden viele Mittel und benötigen teilweise sogar Fremdkapital.
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Wie stark soll das Unternehmen ins Risiko gehen? Sollen gewisse Schranken zur Risikobeschränkung eingehalten werden?
Unternehmensführung und -kontrolle (Governance)	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rolle sollen Familienmitglieder spielen? Familie vor Firma oder umgekehrt? Wie wird damit umgegangen, wenn Familienmitglieder nicht die nötigen Fähigkeiten für ihre Rolle mitbringen? Welche Vorgaben für die Interaktion zwischen VR und Eignern sollen aufgenommen werden? Als weiteren Stichpunkt darunter einfügen: In welchen Zeitabständen bekommen die Eigner welche Informationen zum Geschäftsgang (d.h. Reporting und Controlling)?
Ausstieg und Nachfolge	<ul style="list-style-type: none"> Was ist den Eignern bezüglich Eigentumsnachfolge wichtig? Was ist den Eignern bezüglich Führungsnachfolge wichtig?
Weitere Inhalte (nach Bedarf)	<ul style="list-style-type: none"> [...]
Sonstiges Kapitel 8.3 und 8.4	
Schlussbestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> Wie soll mit Abweichungen und Ausnahmen umgegangen werden? In welchen Abständen sollen die Inhalte der Eignerstrategie überprüft werden? Unter welchen Umständen können Anpassungen der Eignerstrategie vorgeschlagen und vorgenommen werden? Es stellt sich auch die Frage, welches Gremium über die Eignerstrategie bestimmen soll (GV, Familienrat). Wann soll die Eignerstrategie in Kraft treten, wer hat an der Ausarbeitung mitgewirkt, und wie sah der Entwicklungsprozess aus?

Tabelle 1: Typische Bestandteile einer Eignerstrategie (in Anlehnung an Furger, 2022; Müller, 2020; C. Brunner, 2022)



3 Einleitung



Relevanz

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie ist selbstverständlich, und es gibt viele hilfreiche Ratgeber und Literatur zum Thema. Wie steht es hingegen um die strategische Perspektive der Eigentümerinnen und Eigentümer? Da die Eigentümerschaft unterschiedlich sein kann – man denke nur an verschiedene Familienmitglieder, die zusammen ein Familienunternehmen besitzen –, lohnt sich die gemeinsame Diskussion über die Eigentümerperspektive besonders. Was möchten die Eigentümerinnen und Eigentümer mit der Firma erreichen? Auch vor dem Hintergrund einer Nachfolgelösung: Was ist den aktuellen Eignern wichtig, wenn sie ihre Firma verkaufen? Infolgedessen erhält etwa der Verwaltungsrat wichtige Rahmenbedingungen für das Handeln als Organ der Firma (und nicht per se der Familie). Eine Eignerstrategie ist jedoch nicht nur für Familienunternehmen hilfreich und beugt Konflikten vor, sie ist auch für Gründerteams nützlich. Wir können uns noch gut an einen Workshop mit drei Gründern eines Startups erinnern. Alle drei hatten unterschiedliche Beweggründe und Ziele in Verbindung mit der Unternehmensgründung. Es war somit schnell klar, dass diese unterschiedlichen Erwartungen möglichst früh ausdiskutiert werden sollten. Die darauffolgenden Gespräche waren nicht frei von Konflikten, jedoch erkannten auch die Gründer, dass somit noch grösseren Differenzen vorgebeugt werden konnte.

Fokus des Leitfadens

Unser Leitfaden befasst sich mit den folgenden Fragestellungen:

- Nutzen: Warum lohnt sich die Entwicklung einer Eignerstrategie?
- Bestandteile: Was beinhaltet eine Eignerstrategie?
- Vorgehen: Wie kann eine Eignerstrategie konkret entwickelt werden?

Aufbau

Der Aufbau bzw. die Kapitelabfolge des Leitfadens orientiert sich im Wesentlichen an einem möglichen systematischen Vorgehen zur Erstellung einer Eignerstrategie (siehe Abbildung 3 in Kapitel 4.2, wobei dort ebenfalls alternative Vorgehensweisen aufgezeigt werden, die je nach Situation auch zielführend sein können).

Vorgehen

Die Inhalte dieses Leitfadens basieren auf einschlägiger Literatur und auf Interviews mit Experten aus der Praxis (siehe Tabelle 2), die selbst an der Entwicklung zahlreicher Eignerstrategien mitgewirkt haben. Wir haben für Sie die wichtigsten Aspekte und Erkenntnisse in diesem Leitfaden zusammengefasst.

Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma	Dauer des Interviews
07.06.2023	Ignaz Furger	Inhaber und Berater	Furger und Partner AG	60 min
09.06.2023	Thomas Haas	Inhaber und Berater	GoBeyond Consulting AG	60 min
07.06.2023	Jean-Marie Minka II	Inhaber und Berater	PersServ	60 min
09.06.2023	Paul Zähler	Geschäftsführer und VRP	Steinegg AG	60 min

Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Experteninterviews



4 Grundverständnis aufbauen

Wer mit dem Begriff der Eignerstrategie¹ das erste Mal konfrontiert wird, fragt sich, was sich hinter dem Begriff genau verbirgt. Wir möchten Ihnen ein Grundverständnis und eine Übersicht über ein mögliches Vorgehen zur Entwicklung einer Eignerstrategie bieten.

«Zehn Leute sagen Strategie, und jeder meint etwas anderes. Das ist bei der Eignerstrategie ähnlich. Häufig weiss man darum gar nicht, worum es genau geht.»

Ignaz Furger, Furger und Partner AG

4.1 Eignerstrategie: Definition, Nutzen und Ausgestaltung

Was ist eine Eignerstrategie? Laut Roland Müller (2020) handelt es sich bei der Eignerstrategie um ein Papier, das offene Fragen zwischen (Anteils-)Inhaberinnen und (Anteils-)Inhabern und strategischer Führungsebene klärt. Es geht darum, dass sich die Inhaberinnen und Inhaber der Firma einig sind, welchen Zweck und welche Ziele sie mit dem Unternehmen verfolgen (siehe Tabelle 4). Des Weiteren bezeichnet Müller (2020) die Eignerstrategie als Grundlage der Unternehmensstrategie. Zudem sollen durch eine Eignerstrategie die persönlichen Eignerziele mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden (Pümpin, 1997b).

«Bei der Eignerstrategie geht es um das Primat des Inhabers: Was habe ich, was will ich, wohin will ich das Unternehmen für mich führen? Dadurch hat man einen anderen Sichtwinkel als bei der Unternehmensstrategie, bei der es um das Primat des Unternehmens geht.»

Ignaz Furger, Furger und Partner AG

Der Nutzen einer Eignerstrategie liegt darin, dass **Orientierung** geboten wird. Die Eignerstrategie dient als **Kompass und Leitplanke** für die Firmen (F. Brunner, 2022; Müller, 2020). So erhält der Verwaltungsrat einen Kompass, wenn es etwa um die gelebten Werte und die Rahmenbedingungen für die Strategie geht. Im Umkehrschluss implizieren

die gewählten Leitplanken, die dem Unternehmen und VR **gewährte Autonomie**, die in vier Bereiche eingeteilt werden kann (F. Brunner, 2022; Müller, 2020): (1) unternehmerische, (2) organisatorische, (3) finanzielle und (4) personelle Autonomie (siehe Tabelle 3 für Erläuterungen der Bereiche). Die Kunst hierbei ist unseren Interviewpartnern zufolge, eine adäquate Balance zwischen Freiraum/Autonomie und Rahmen/Leitplanken zu finden. Insofern stellt eine Eignerstrategie einen Bezugsrahmen für die Unternehmensstrategie dar. Unsere Interviewpartner weisen darauf hin, dass diese Beziehung bzw. Beeinflussung in der Praxis jedoch nicht unbedingt rein unidirektional von der Eigner- auf die Unternehmensstrategie ist. So sind Wechselwirkungen zwischen der Eigner- und der Unternehmensstrategie denkbar. Dies etwa bei Inkompatibilitäten zwischen den beiden Strategien und einer prioritären Behandlung von Unternehmens- gegenüber Eignerinteressen. Ein Grund hierfür könnten konfligierende Eignerinteressen sein, die die Lebensfähigkeit des Unternehmens ernsthaft bedrohen, sodass in diesem Fall die Eigner- auf die Unternehmensstrategie bei den relevanten Bestandteilen abgestimmt werden müsste. Zudem werden potenzielle Konflikte innerhalb der Eigentümerschaft/bei verschiedenen Familienmitgliedern in guten Zeiten besprochen, damit im Konfliktfall bereits eine Lösung vorhanden ist. Durch die proaktive Auseinandersetzung mit bestimmten Themen, etwa der Führungsnachfolge, dient eine Eignerstrategie auch als Instrument zur Zukunftssicherung für das Vermögen, die Familie und die Firma der Eigentümer (Pümpin, 1997b).

«Es ist lohnenswert, sich als Inhaber mit einer Eignerstrategie festzulegen und die Leitplanken für die Unternehmensstrategie vorzugeben. Eigner dürfen dabei den Dialog mit dem VR der Beteiligung nicht scheuen. Das Potenzial eines VR kann besser ausgeschöpft werden, wenn die Eigner klären, was sie erwarten bzw. ausschliessen. Aktionäre nehmen mit der Vorgabe von Leitplanken in Form einer Eignerstrategie eine wichtige Verantwortung wahr, ohne damit die Unternehmensstrategie direkt vorzugeben.»

Paul Zähler, Steinegg AG

¹ Beziehungsweise Inhaber- oder Eigentümerstrategie.

«Je weniger in der Eignerstrategie vorgegeben ist, desto mehr Spielraum besteht in der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie.»

Thomas Haas, GoBeyond Consulting AG

«Eine Eignerstrategie ermöglicht ein proaktives Vorgehen, z.B. in der Nachfolge. Man hat sich proaktiv mit diesem Thema beschäftigt und somit den Lösungsraum erweitert.»

Jean-Marie Minka II, PersServ

Arten	Beispielhafte Fragestellungen
Unternehmerische Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie eng muss sich das Unternehmen an die Vorgaben halten? ▪ Kann es Bereiche eigenständig entwickeln und am Markt anbieten? ▪ Wie frei soll es bezüglich Beteiligungen sein?
Organisatorische Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie frei soll sich das Unternehmen organisatorisch bezüglich Geschäftsmodell entwickeln können?
Finanzielle Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über welchen Grad an finanzieller Autonomie soll das Unternehmen verfügen?
Personelle Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über welche Handlungsfreiheit verfügt das Unternehmen bei personellen Aspekten? ▪ Über welche Fähigkeiten verfügen die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder? ▪ Welche Vorgaben sind bei Entlohnung und Beteiligung zu beachten?

Tabelle 3: Autonomie Eignerstrategie (Müller, 2020; F. Brunner, 2022)

Adressaten einer Eignerstrategie sind nicht bloss die Eigentümer selbst, sondern ebenso nahestehende Familienmitglieder, das Unternehmen selbst (bzw. dessen Verwaltungsrat) und mögliche Nachfolger

(siehe Abbildung 2). Eine Eignerstrategie kann dabei helfen, die unterschiedlichen Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Rechte dieser Adressaten aufeinander abzustimmen.



Abbildung 2: Adressaten einer Eignerstrategie (C. Brunner, 2022)

Relevanz für verschiedene Unternehmensarten. Eignerstrategien sind nicht nur für traditionelle, langjährig bestehende Familienunternehmen relevant. Auch Startups oder sonstige Unternehmen, die von einem kleinen Kreis an Privatpersonen oder Gesellschaften kontrolliert werden, können von einer Eignerstrategie profitieren.² Als Beispiel wäre das in der Einleitung genannte Startup mit drei Gründern nochmals zu nennen. Alle Gründer hatten aus Eignerperspektive unterschiedliche Vorstellungen für die Zukunft des Unternehmens. Diese reichten vom gewinnträchtigen Firmenverkauf bis zum langfristigen Halten der Firma, mit dem Ziel, dass die Kundenschaft mit der Dienstleistung einen Mehrwert erfährt und zufrieden ist. Es liegt auf der Hand, dass dieser Ausgangspunkt eine Konfliktquelle sein kann, wenn nicht frühzeitig das Gespräch gesucht wird und etwaige Szenarien ausdiskutiert werden.

«Neben langjährigen Unternehmensinhabern müssen sich auch Startup-Gründer fragen: Was mache ich als Person, Inhaber und Unternehmer mit dieser Firma, was soll sie für mich bedeuten, und was soll sie für mich werden?»

Ignaz Furger, Furger und Partner AG

Typische formale Ausgestaltung und Dokumentation. Eine Eignerstrategie wird in einem Dokument festgehalten. Es gilt der Grundsatz, dass die Punkte so detailliert wie nötig, jedoch so kurz wie möglich ausgeführt werden. Wir empfehlen, die Eignerstrategie kurz und bündig mit einigen wenigen Seiten zu formulieren, d.h. etwa drei bis fünf Seiten. Nur die wichtigsten Werte, Ziele und Vorgaben werden aufgenommen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Eignerstrategie nicht mehr greifbar wird. Granulare Umsetzungsziele und -vorgaben und detaillierte Ausführungen sind nicht Teil einer Eignerstrategie. Gleichzeitig darf eine Eignerstrategie jedoch nicht zu allgemein gehalten sein, ansonsten können beispielsweise keine Handlungsempfehlungen für die Unternehmensleitung abgeleitet werden. Beispiele und Vorlagen zur Selbstbefragung finden Sie im Anhang (siehe Kapitel 10.2 und 10.3).

Typische Bestandteile einer Eignerstrategie mit Erläuterungen sind in der folgenden Tabelle enthalten, wobei die Liste nicht abschliessend ist und nicht zwingend alle dieser Aspekte in Ihrer Eignerstrategie übernommen/beantwortet werden müssen. Eine grobe Gliederung kann folgendermassen vorgenommen werden:

1. Ausgangslage (Zielsetzung der Eignerstrategie und aktuelle Eigentümerstruktur)
2. Leitgedanke und Selbstverständnis (Werte, Ziele der Eigner, Ziel und Zweck der Firma)
3. Vorgaben an den VR (z.B. Geschäftsmodell [und strategische Optionen], Risiko, Umgang mit Mitarbeitenden, Finanzierung, Governance, Ausstieg und Nachfolge)
4. Schlussbestimmungen

In den Kapiteln 5 bis 8 finden Sie weitere Erläuterungen und Reflexionsfragen zu den in Tabelle 4 genannten Aspekten.

Reflexionsfragen

- Inwiefern möchten Sie die gestalterische Autonomie des VR einschränken?
- Welchen primären Nutzen hätte eine Eignerstrategie für Sie?

4.2 Mögliche Vorgehensweisen

Wir empfehlen das folgende Vorgehen, anhand dessen sich die Kapitelabfolge orientiert (siehe Abbildung 3). Das Grundverständnis wird in diesem Kapitel 4 ausgeführt. Danach folgen die Klärung der Ausgangslage (Kapitel 5), die Identifikation und Priorisierung von Zielen (Kapitel 6), die Festlegung der Eignerziele (Kapitel 7) und die Ableitung und Formalisierung der Eignerstrategie (Kapitel 8). Dieses strukturierte Vorgehen orientiert sich im Wesentlichen an bewährten Methoden von Furger (2022), May (2017) und Baron und Lachenauer (2021) sowie an Erkenntnissen aus unseren Expertengesprächen.

² Dies schliesst ebenfalls öffentliche Unternehmen mit ein. Der Fokus dieses Leitfadens richtet sich jedoch auf privat gehaltene Unternehmen, da sich die Fragestellungen und inhaltlichen Schwerpunkte von Eignerstrategien (teilweise) von öffentlichen Unternehmen unterscheiden. Falls Sie einen Vergleich vornehmen wollen: Im Internet finden Sie eine Vielzahl frei zugänglicher Eignerstrategien öffentlicher Unternehmen.



Bereich	Erläuterung
Ausgangslage Kapitel 5	
Allgemeine Zielsetzung der Eignerstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Zweck erfüllt die Eignerstrategie? Aus welcher Motivation heraus wurde die Eignerstrategie entwickelt? Für welchen Zeithorizont ist die Eignerstrategie vorgesehen? Die Erwartungen welcher Eigner werden in dieser Eignerstrategie abgebildet?
Definition relevanter Personen(-Gruppen) und Gesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> Welche Gesellschaften und Personen werden jeweils von der Unternehmensgruppe, der Firma, der Familie und den Eignern umfasst? Übersicht Eignerstruktur (z.B. Verteilung Anteile und Stimmrechte, ausstehende Aktionärsdarlehen usw.)
Leitgedanken und Selbstverständnis Kapitel 6, 7 und 8.1	
Werte	<ul style="list-style-type: none"> Welche Werte soll die Firma aus der Perspektive der Eigner leben?
Ziele der Eigner	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ziele verfolgen die Eigner mit der Firma für sich (z.B. Image der Familie, Einkommen usw.)?
Zweck und Ziel des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Ideell (z.B. soziales Engagement, Nachhaltigkeitsziele usw.) Finanziell/materiell (z.B. Dividendenausschüttung)
Spezifische Vorgaben (an den VR) Kapitel 8.2	
Geschäftsmodell und strategische Optionen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Aspekte des Geschäftsmodells sollen vorgegeben werden? Wer sind die Kunden/Märkte? Oder wird dies bewusst offengelassen? Um welche Produkte und Leistungen soll es sich handeln? Welche strategischen Optionen sollen vorgegeben werden, z.B. Wachstumsziele, Wachstumsstrategie (organisch oder anorganisch mit Zukäufen), Ausstiegs- oder Nachfolgestrategie (Firma langfristig halten oder verkaufen)? Sollen bestimmte strategische Optionen explizit nicht in Betracht gezogen werden?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> Wie soll die Firma mit ihren Mitarbeitenden umgehen (gelebte Werte im Umgang mit den Mitarbeitenden)? Wie stehen die Eigner zu einer Mitarbeiterbeteiligung? Wie soll sie allenfalls gestaltet werden?
Finanzierung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Wie stehen die Eigner zu Fremdkapital? Welche Liquiditätsvorgaben sollen eingehalten werden? Wie gehen die Eigner z.B. mit Wachstumsambitionen der Geschäftsführung und des VR um? Solche Wachstumsambitionen binden viele Mittel und benötigen teilweise sogar Fremdkapital.
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> Wie stark soll das Unternehmen ins Risiko gehen? Sollen gewisse Schranken zur Risikobeschränkung eingehalten werden?
Unternehmensführung und -kontrolle (Governance)	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rolle sollen Familienmitglieder spielen? Familie vor Firma oder umgekehrt? Wie wird damit umgegangen, wenn Familienmitglieder nicht die nötigen Fähigkeiten für ihre Rolle mitbringen? Welche Vorgaben für die Interaktion zwischen VR und Eignern sollen aufgenommen werden? Als weiteren Stichpunkt darunter einfügen: In welchen Zeitabständen bekommen die Eigner welche Informationen zum Geschäftsgang (d.h. Reporting und Controlling)?
Ausstieg und Nachfolge	<ul style="list-style-type: none"> Was ist den Eignern bezüglich Eigentumsnachfolge wichtig? Was ist den Eignern bezüglich Führungsnachfolge wichtig?
Weitere Inhalte (nach Bedarf)	<ul style="list-style-type: none"> [...]
Sonstiges Kapitel 8.3 und 8.4	
Schlussbestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> Wie soll mit Abweichungen und Ausnahmen umgegangen werden? In welchen Abständen sollen die Inhalte der Eignerstrategie überprüft werden? Unter welchen Umständen können Anpassungen der Eignerstrategie vorgeschlagen und vorgenommen werden? Es stellt sich auch die Frage, welches Gremium über die Eignerstrategie bestimmen soll (GV, Familienrat). Wann soll die Eignerstrategie in Kraft treten, wer hat an der Ausarbeitung mitgewirkt, und wie sah der Entwicklungsprozess aus?

Tabelle 4: Typische Bestandteile einer Eignerstrategie (in Anlehnung an Furger, 2022; Müller, 2020; C. Brunner, 2022)

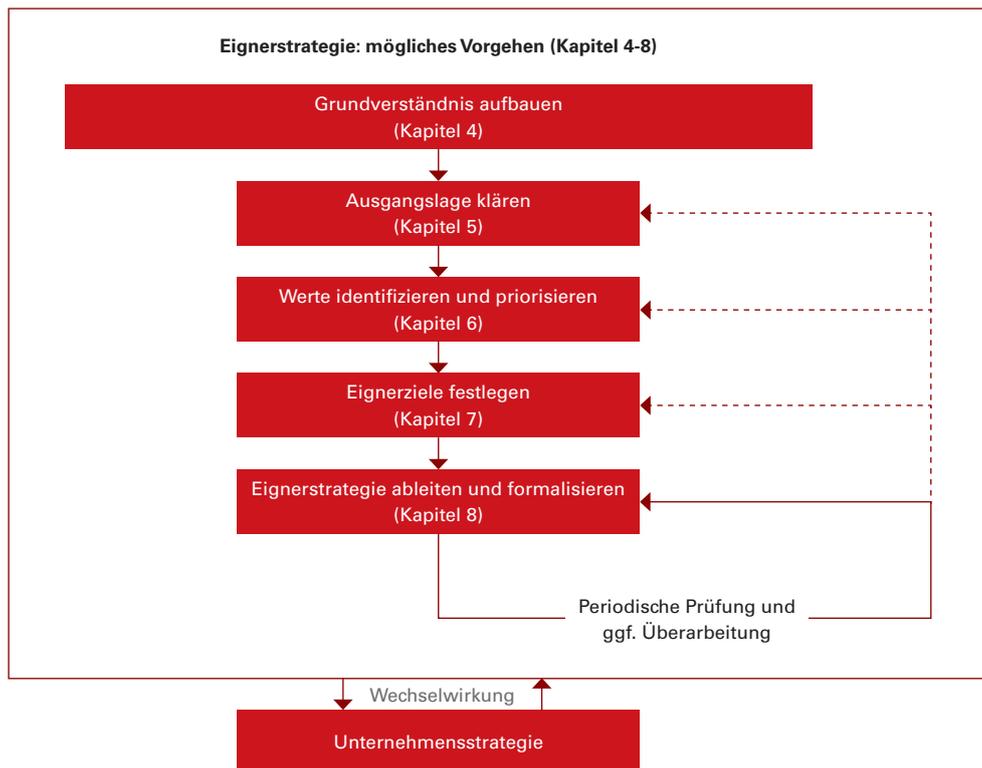


Abbildung 3: Mögliche strukturierte Vorgehensweise zur Entwicklung einer Eignerstrategie

Wir empfehlen, diese Schritte zu befolgen, da die behandelten Fragestellungen und Inhalte für die Entwicklung einer Eignerstrategie zentral sind. Falls Sie jedoch eine noch pragmatischere Vorgehensweise im Sinn haben, können Sie z.B. eine bestehende Eignerstrategie sichten (siehe etwa Kapitel 10.3 für ein Beispiel) und diese folglich in einem iterativen Prozess an die eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen anpassen. Dieser abgekürzte Prozess hat aber auch Nachteile, z.B. eine eingeschränkte Sichtweise, sodass wichtige Aspekte fälschlicherweise ausser Betracht gelassen werden könnten.

Welche Personen sind üblicherweise bei der Erstellung einer Eignerstrategie beteiligt? Im Normalfall entwickeln die Eigner gemeinsam die Eignerstrategie. Es ist wichtig, dass ein Diskurs geführt wird, damit beteiligte Personen dasselbe Verständnis entwickeln und hinter der Eignerstrategie stehen. Ein Entwurf der Eignerstrategie wird dann oft mit dem VR gespiegelt und (iterativ) weiterentwickelt. Manche Eigner und Familien lassen sich bei diesem Prozess gemeinsam von externen Beratern begleiten (siehe Kapitel 4.3).

«Der VR der Mehrheitsaktionärin, in unserem Fall einer Holding, hat einen Entwurf für jede Beteiligung ausgearbeitet. Der VR der Beteiligungen konnte dann in einem interaktiven Prozess ein Feedback geben und Ergänzungen vorschlagen. Am Schluss wurde das Dokument vom VR der Mehrheitsaktionärin als übergeordnetes Organ verabschiedet. Die Einhaltung der Eignerstrategie wird jährlich im Rahmen eines Workshops mit VRP und CEO der Beteiligung überprüft.»

Paul Zähler, Steinegg AG

Zeitlicher Aufwand und Rahmen für die Erstellung einer Eignerstrategie. Der Zeitaufwand kann sich laut unseren Interviewpartnern je nach Anspruch, Vorgehen und Komplexität der Ausgangslage stark unterscheiden: von wenigen Stunden (bei einfachen Besitzverhältnissen und grossen Gemeinsamkeiten) bis hin zu mehreren Tagen und Wochen bzw. Monaten bei komplizierten und vielfältigen Besitzverhältnissen (z.B. von mehreren Familienmitgliedern aus unterschiedlichen Familiensträngen). Generell ist es jedoch ratsam, zwischen einzelnen Entwürfen ausreichend zeitlichen Puffer einzuplanen. Dies erlaubt Ihnen, über die bisherigen Ergebnisse nochmals in Ruhe nachzudenken bzw. darüber zu schlafen und gegebenenfalls zu iterieren.

4.3 Externe Unterstützung im Prozess

Bei einfachen Eignerstrukturen (z.B. nur wenigen Eignern mit ähnlichen Einstellungen und gemeinsamen Interessen) kann mithilfe dieses Leitfadens eine Eignerstrategie ohne externe Hilfe entwickelt werden. Die Begleitung des Prozesses durch einen externen Berater ist zwar in diesen Fällen nicht zwingend notwendig, aber dennoch empfehlenswert. Je komplexer die Eignerstruktur und etwaige Spannungsfelder sind, desto hilfreicher ist externe Unterstützung – hierbei sind sich unsere Interviewpartner einig. Es können z.B. innerhalb von Familien Konflikte auftauchen, die weit in die Kindheit reichen, wodurch eine gewisse emotionale Distanz durch eine unabhängige Person angezeigt und hilfreich ist. Dazu lohnt es sich, bei dem externen Berater nach Referenzen und nach dem angedachten Vorgehen zu fragen. Auch könnte gefragt werden, welche allfälligen Konfliktherde die externe Person sieht, um die Erfahrung der Person besser abschätzen zu können.

Rollen und Aufgaben von Beratern bei der Entwicklung einer Eignerstrategie. Typischerweise nehmen Berater je nach Ausgangslage die Rolle eines Moderators oder eines Mediators ein. Bei grösseren Uneinigkeiten zwischen den Eignern ist etwa die Rolle des Mediators von grösserer Bedeutung, da sie ein grösseres Gewicht auf die Konfliktbewältigung legt.

Mögliche budgetschonende Lösungen. Auch bei kleineren Budgets gibt es gangbare Lösungen, um nicht komplett auf externe Unterstützung verzichten zu müssen. So können Eigner laut Ignaz Furger punktuell Berater als Sparringpartner hinzuziehen, etwa für einen Kick-off-Workshop, für die Bearbeitung bestimmter Schritte dieses Leitfadens oder nach der Beantwortung von Teilen des Fragebogens in Kapitel 10.2. Die selbst erarbeiteten Resultate und Antworten werden nach jedem Schritt validiert und Fragen (vor- oder nachgelagert) mit einem unabhängigen Experten besprochen.

Zudem sei nochmals darauf hingewiesen, dass das Hinzuziehen eines Beraters nicht zwingend notwendig ist. Mittels anderer Hilfsmittel etwa dieses Leitfadens, können auch in Eigenregie je nach Ausgangslage zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden.

Weiterführende Fragen zur Selbstbeantwortung

- Welches Vorgehen wählen Sie, um Ihre Eignerstrategie zu entwickeln?
- Was müsste für Sie gegeben sein, damit Sie den Prozess mit einer externen Begleitung umsetzen würden?
- Welche (externen) Personen können Ihnen helfen?
- Welche Referenzen haben diese Personen bezüglich Begleitung von Firmen in der Entwicklung ihrer Eignerstrategie?
- Welches Vorgehen schlägt diese Person vor?
- Welche Art und welchen Umfang der Beratung/Begleitung stellen Sie sich vor?
- Soll die Beraterin oder der Berater als Moderator oder eher als Mediator fungieren?
- Welches Budget können und wollen Sie für die Begleitung des Prozesses bereitstellen?

5 Ausgangslage klären

Das Ziel dieses Schritts ist es, mögliche Themen und Herausforderungen zu identifizieren, auf die in der weiteren Ausarbeitung Ihrer Eignerstrategie besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. So können auf dieser Grundlage etwa Ziele und Vorgaben festgelegt oder gegengeprüft werden. Anhaltspunkte für die Identifikation entsprechender Schwerpunkte bieten (1) Ihr Anlass und Ihre Motivation für eine Eignerstrategie und (2) sonstige mögliche Herausforderungen, die Sie aus bestehenden Dokumenten und Gesprächen mit relevanten Akteuren ableiten können.

In unseren Expertengesprächen wurde jedoch immer wieder darauf hingewiesen, dass Sie hierfür nicht allzu sehr ins Detail gehen sollten. Zum einen sollten die wichtigsten Themenfelder relativ rasch zum Vorschein kommen, ansonsten sind sie oftmals eher untergeordneter Natur. Zum anderen bedingt die Entwicklung einer Eignerstrategie einen gewissen Fokus auf eine Auswahl an Themen, ansonsten verwässern Sie die Effektivität Ihrer Strategie.

5.1 Anlass und Motivation für Eignerstrategie

«Eintrittspunkte sind meist ganz konkrete Problemstellungen, die sich im Lebenszyklus eines Unternehmens ergeben.»

Jean-Marie Minka II, PersServ

Was ist die Motivation hinter der Entwicklung Ihrer Eignerstrategie? Wir beobachten in der Praxis, dass es unterschiedliche Beweggründe gibt. Für viele Eigner ist ein Nachfolgeprozess, der sich etwa mit dem Erreichen eines gewissen Alters anbahnt, der Ursprung für die Entwicklung einer Eignerstrategie. Was ist Ihnen für die Nachfolgelösung wichtig? Unter welchen Bedingungen kommt z.B. eine familieninterne Nachfolge oder eine Übernahme durch Geschäftsleitungsmitglieder (Management-Buy-out) infrage? Weitere Treiber für die Entwicklung einer Eignerstrategie können vom Verwaltungsrat kom-

men, der einen Rahmen für sein Handeln und seine Beschlüsse möchte. Oft unausgesprochene Punkte sollen somit formalisiert und diskutiert werden können. In Firmen mit einer breiten Eigentümerstruktur und mehreren Familienmitgliedern als Besitzern der Firma liegt die Motivation hinter einer Eignerstrategie darin, dass potenziell auftretende Konflikte vorgängig gelöst werden können.

Was sind Ihre Gründe für die Entwicklung der Eignerstrategie?

5.2 Eignerstruktur und mögliche Spannungsfelder

Interne Dokumente zur Erfassung der Ausgangslage. Als Grundlage für die Erfassung und Analyse der Ausgangslage kann eine Reihe unternehmens- oder familieninterner Dokumente dienen. Es ist ratsam, diese im Zuge des Prozesses griffbereit zu haben und (bei Bedarf) zu sichten. Typischerweise kann es sich hierbei um folgende Arten von Dokumenten handeln (May, 2017; eigene Ergänzungen):

- Organigramme
- Darstellungen von Beteiligungsstrukturen
- Verträge (z.B. bestehende Aktionärsbindungsverträge, Arbeitsverträge von Familienmitgliedern usw.)
- Familienkodizes
- Stammbäume
- Unternehmenskennzahlen
- Strategiepapiere und bestehende Analysen³
- [...]

³ Zum Beispiel eine bereits bestehende SWOT-Analyse inklusive der daraus abgeleiteten strategischen Herausforderungen.

Dokumentation der Eignerstruktur. Nach Müller (2009) sollte im Zuge des Prozesses genau definiert werden, welche Gesellschaften und Personen jeweils von der Unternehmensgruppe, der Firma, der Familie und dem Begriff der Eigner umfasst werden. Dies schliesst die Erfassung der Eignerstruktur mit ein. So sollen u.a. die finanzielle(n) Beteiligung(en) und die Verteilung der Stimmrechte im Dokument

eingefügt werden. Durch die Aufführung der Eignerstruktur soll im Nachhinein leichter nachvollziehbar werden, unter welchen Eignerverhältnissen die finalisierte Eignerstrategie erstellt wurde. Tabelle 5 zeigt eine Vorlage, wie Sie Ihre Eignerstruktur als Übersicht erfassen und in die dokumentierte Eignerstrategie aufnehmen könnten.

Name der Person (und Funktionen in der Gesellschaft)	Finanzielle Beteiligung (z.B. absolut und prozentual)	Stimmrechte (prozentual)

Tabelle 5: Vorlage zur Erfassung der Eignerstruktur

Erfassung der Spannungsfelder. Neben der reinen Dokumentation der Eignerstruktur sollen nun potenzielle Spannungsfelder identifiziert werden. Diese Spannungsfelder sind abhängig von der Eigner-, Unternehmens- und Führungs- sowie Kontrollstruktur (May, 2017). Nachfolgend werden basierend auf May (2017) typische Spannungsfelder in unterschiedlichen Konstellationen ausgeführt:

Mehrere Gründer eines Startup

- Unterschiedliche Ansichten bezüglich des Ziels (z.B. Exit vs. langfristige Einkommensquelle)
- Unterschiedliche Ansichten bezüglich der finanziellen Abhängigkeit/des Eingehens von Risiken. Wie viel Fremdkapital wird aufgenommen? Wie viel Anteile sollen abgegeben werden? Wie viel eigenes Kapital wird eingebracht? Wie hoch sollen die Löhne der Gründer sein?

Alleininhaber

- Alleinsein bei wichtigen Entscheidungen
- Potenzieller Machtmissbrauch (gegenüber Anspruchsgruppen)
- Abhängigkeit vom Alleininhaber/der Alleininhaberin (mit entsprechenden Vor- und Nachteilen, z.B. einer potenziell fehlenden Professionalität/fehlenden Strukturen)
- Ungeplanter Ausfall der Schlüsselperson. Was passiert mit der Firma bei einem Ausfall?
- Nachfolge: Welche Spannungsfelder könnten auftreten (z.B. Emotionalität; Management der kleinen Dinge, obwohl die Zuständigkeiten klar wären [Eingriff in Verantwortlichkeiten der Nachfolger]; Schaffen von angemessenen Strukturen; Investitionsstau und Maximierung des Verkaufspreises vs. ökonomische Nachhaltigkeit des Unternehmens)?



Geschwistergesellschaft

- Geschwisterrivalität (z.B. aufgrund von Erlebnissen in der Kindheit)
- Unterschiedliche Ziele
- Fehlende Inhaberkompetenz, d.h., es könnten Eigeninteressen die Interessen als Eigner dominieren.
- Unterschiedliche Ansichten in Bezug auf die Nachfolge. Was ist wem wichtig (z.B. Verkaufspreis, Werte usw.)?

Familiendynastie⁴

- Potenziell fehlender Zusammenhalt
- Reduzierte Inhaberidentifikation (z.B. Dividende vor ökonomischer Nachhaltigkeit)
- Gefahr des nachlassenden Unternehmergeistes
- Allenfalls zunehmende Diversität des Unternehmensportfolios
- Interessenkonflikte von im Unternehmen tätigen und nicht tätigen Familienmitgliedern/ unterschiedliches Verständnis betreffend die zukünftigen Potenziale des Unternehmens
- Ressourcenersplitterung, falls etwa viele unterschiedliche Unternehmen im Portfolio sein sollten oder das Unternehmen diversifiziert wurde

Vor allem bei Familienunternehmen mit mehreren Eignern kann es helfen, weiter in die Tiefe zu gehen und wichtige potenzielle Spannungsfelder zu identifizieren. Eine Möglichkeit hierfür bietet nach May (2017) die Dreikreisanalyse, basierend auf einem Rahmenmodell von Tagiuri & Davis (1992). Die Einordnung relevanter Akteure in die jeweiligen Rollenfelder in Tabelle 6 kann Ihnen dabei helfen, gemeinsame Interessen und etwaige Interessenskonflikte

zu identifizieren. Führen Sie hierfür mit den jeweiligen Akteuren Gespräche zu Ihren wichtigsten Sorgen und Anliegen hinsichtlich ihrer Beziehung zum Unternehmen. Abbildung 4 verdeutlicht Ihnen, zwischen welchen Rollenfeldern/Personengruppen in der Regel mehr oder weniger gemeinsame Interessen, aber auch Konfliktpotenziale herrschen. Tabelle 6 zeigt, wie die identifizierten Anliegen gesammelt und gemeinsame sowie konfligierenden Anliegen hervorgehoben werden könnten.

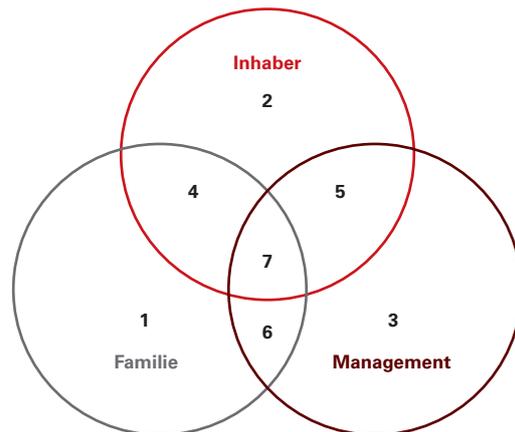


Abbildung 4: Dreikreis-Rahmenmodell für Familienunternehmen (Tagiuri & Davis, 1992; May, 2017)

⁴ Das heisst über mehrere Generationen bestehendes Familienunternehmen mit einer (über die Zeit entstandenen) grossen Anzahl an Anteilseignern.

Rollenfelder	Anliegen/Interessen
1: Mitglied der Inhaberfamilie (ohne Beteiligung und Führungsfunktion)	Alleinige Anliegen: ▪ [...] Gemeinsame Anliegen mit Rollenfeld X/Y/Z: ▪ [...] Konfligierende Anliegen mit Rollenfeld X/Y/Z: ▪ [...]
2: familienfremder Inhaber (ohne Führungsfunktion)	[...]
3: familienfremder Manager (ohne Beteiligung)	[...]
4: Familieninhaber (ohne Führungsfunktion)	[...]
5: familienfremder Manager mit Beteiligung	[...]
6: Familienmitglied in der Unternehmensführung (ohne Beteiligung)	[...]
7: in der Unternehmensführung tätiger Familieninhaber	[...]

Tabelle 6: Hilfstabelle zur Durchführung der Dreikreisanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an das Rahmenmodell von Tagiuri & Davis [1992] und Ergänzungen von May [2017])

Sammlung der relevanten Themenfelder. Alle relevanten identifizierten Herausforderungen können abschliessend nach Themenblöcken geclustert in einer Liste/Tabelle gesammelt werden. Eine entsprechende Liste könnte wie nachfolgend in Tabelle 7 skizziert aussehen. Die Themenblöcke können

Sie entweder selbst festlegen, oder Sie orientieren sich beispielsweise an den typischen Bestandteilen einer Eignerstrategie (siehe Tabelle 4 in Kapitel 4.1 inklusive weiterer Erläuterungen in Kapitel 8.1 und 8.2).

Themenblock	Spannungsfelder je Themenblock (inklusive Erläuterungen)
[...]	▪ [...] ▪ [...] ▪ [...]
[...]	▪ [...] ▪ [...] ▪ [...]

Tabelle 7: Hilfstabelle zur Sammlung identifizierter Themenblöcke und Spannungsfelder (eigene Darstellung)

Reflexionsfragen

- Welche (bestehenden) unternehmens- und familieninternen Unterlagen könnten Ihnen bei der Klärung der Ausgangslage helfen?
- Welche gemeinsamen Interessen und Anliegen haben die Beteiligten?
- Welche konfligierenden Interessen und Anliegen haben die Beteiligten?
- Welches sind Ihre Top-5-Spannungsfelder?

6 Werte identifizieren und priorisieren

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen auf, wie Sie die für Sie und das Unternehmen wichtigsten Werte definieren können.

Der Nutzen von Werten für Ihre Eignerstrategie. Laut Pümpin (1994) sind Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen – neben den persönlichen Zielen – von den Wertvorstellungen der Eigner abhängig. Eine Herausarbeitung Ihrer Wertvorstellungen hilft Ihnen also dabei, herauszukristallisieren, was Sie (im Eignerkollektiv oder als Alleineigner) im Grunde mit dem Unternehmen möchten. Ihre Werte gelten demzufolge in der Eignerstrategie als Referenzpunkte und Leitplanken für alle untergeordneten Bestandteile der Eignerstrategie, z.B. konkrete Ziele und Vorgaben. Unsere Interviewpartner beschreiben Wertvorstellungen zudem als übergeordnete Grundhaltung und Marschrichtung, die vor allem auch dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung bei ihrem Handeln helfen.

«Es gibt zwei Ebenen von Werten: Was möchte man als Individuum, und was möchte man gemeinsam?»

Thomas Hass, GoBeyond Consulting AG

Wie können Sie Ihre (gemeinsamen) Werte identifizieren und priorisieren? Es gilt nun, die **für Sie und das Unternehmen vier bis fünf wichtigsten Werte zu identifizieren**, was auf den ersten Blick nicht einfach erscheint. Dennoch lohnt sich dieser Schritt, damit Ihre Eignerstrategie einen adäquaten Fokus aufweist. Es gibt hierzu verschiedene Vorgehensweisen, die Ihnen helfen können.

Iteratives Brainstorming. Für manche Eigner und Unternehmen kann bereits ein einfaches Brainstorming in der Gruppe mit Post-its zu zufriedenstellenden Resultaten führen. Uns kommt etwas folgendes Vorgehen in den Sinn: Mit einer offenen Frage identifiziert jede Person vier bis fünf Werte, die für sie als Eigner des Unternehmens oder verschiedener Unternehmen wichtig sind. Ähnliche Werte werden gruppiert, wobei im nächsten Schritt eine Priorisierung vorgenommen wird. Jede Person hat fünf Stimmen. Jene Werte mit den meisten Stimmen werden dann diskutiert und die fünf passendsten ausgewählt.

Listengestützte Identifikation. Eine andere Variante wäre, die in Kapitel 10.1 im Anhang zu findende alphabetische Sammlung von Werten durchzugehen und auszuwählen, welche Werte passen könnten. In einem nächsten Schritt werden diese Werte nochmals angeschaut und reduziert. Dieser Schritt wird so lange gemacht, bis nur noch drei bis fünf Werte übrig bleiben. Ein Teil unserer Interviewpartner hat mit diesem Vorgehen in der Praxis gute Erfahrungen gemacht.

Reflexionsfragen nach Rahmenmodell. Folgende Reflexionsfragen können Ihnen zudem weitere Anhaltspunkte zu Ihren Werten geben und sind Teil eines von Thomas Haas vorgestellten Rahmenmodells. Jede Person soll diese für sich und das Unternehmen beantworten, worauf die Antworten miteinander besprochen werden.

Frage	Antwort
Welches Image wollen Sie nach aussen transportieren?	
Welches Verhalten wünschen Sie sich von Ihren Mitarbeitenden und Ihnen?	
Welche Haltung möchten Sie haben?	
Wie möchten Sie miteinander zusammenarbeiten ?	
Wie arbeiten Sie in der Wertschöpfungskette zusammen (Prozesse)?	
Welche Grundsätze der Unternehmensführung möchten Sie leben (Corporate Governance)?	
Welche gesellschaftliche Verantwortung möchten Sie übernehmen (Corporate Social Responsibility)?	
Welches Wertversprechen möchten Sie bieten?	

Tabelle 8: Mögliche unternehmenszentrierte Reflexionsfragen (Thomas Haas, GoBeyond Consulting AG)

«Die Herausforderung ist, ehrlich zu sagen, was einem wichtig ist. Ist mir beispielsweise Prestige wichtig, oder ist mir egal, was die Welt denkt? Muss ich Gutmensch sein? Darf ich geizig sein? Die Kunst ist, im Prozess ein Umfeld zu schaffen, in dem man auch diese Dinge an- und aussprechen darf.»

Thomas Haas, GoBeyond Consulting AG

Finale Auswahl Ihrer wichtigsten Werte mittels Wertehierarchien. Wie eingangs erwähnt, sollten Sie sich am Ende auf die vier bis fünf wichtigsten Werte beschränken. Die mittels der zuvor erläuterten Methoden gesammelten Wertvorstellungen auf diese Anzahl hin zu reduzieren und zu priorisieren kann herausfordernd sein und gar zu Willkür führen. Die Erstellung einer Wertehierarchie kann hierbei Abhilfe schaffen. Zunächst gilt es, die Anzahl von Werten auf zehn zu beschränken. Falls dies nicht ohne Weiteres möglich ist, kann eine systematische Bewertung entsprechend Tabelle 10 erfolgen.

Überführen Sie darauf die zehn wichtigsten Werte in eine Gegenüberstellung wie in Abbildung 5 beispielhaft dargestellt. Im nächsten Schritt wird für jedes Wertepaar ausgewählt, welcher Wert besser passt (z.B. Seriösität [A] oder Erfolg [B]? Im Beispiel wird Seriösität vor Erfolg betrachtet und somit «A» hingeschrieben). Dieses Vorgehen wird danach für alle weiteren Wertepaare (in den einzelnen Zeilen)

wiederholt. Darauf wird gezählt, wie oft Wert A bei Wertpaaren als wichtiger eingestuft wurde. Im Beispiel war dies sechsmal der Fall, d.h. folglich sechs Punkte. Anhand der resultierenden Bepunktung der einzelnen Werte können Sie diese nun «ranken» und Ihre eigene Wertehierarchie in Abbildung 6 eintragen. Bei Punktgleichheit zweier Werte zählt der direkte Vergleich.

Werte	Bewertung (Skala 1-10 nach Wichtigkeit)
Abenteuer	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Achtung	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Aktivität	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Akzeptanz	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Alleinsein	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Altruismus	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
[...]	[...]

Tabelle 9: Bewertungstabelle zur Vorauswahl Ihrer wichtigsten Werte

Meine 10 wichtigsten Werte		B	C	D	E	F	G	H	I	J	Gesamt	Rang
A Seriösität	A	A	C	A	A	F	A	H	A	A	6	2
B Erfolg		B	B	B	E	B	B	H	B	B	6	3
C Kundenorientierung			C	D	E	F	C	H	C	C	4	5
D Wohlstand				D	E	F	D	H	D	D	4	7
E Respekt					E	F	G	H	E	E	5	4
F Anerkennung						F	F	H	F	F	4	6
G Ehrgeiz							G	H	I	G	2	9
H Vertrauen								H	H	H	9	1
I Optimismus									I	I	2	8
J Weiterbildung										J	0	10

Abbildung 5: Beispiel einer ausgefüllten Wertehierarchie (Hornung, 2015)

Meine persönliche Hierarchie:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Abbildung 6: Eintragungsmaske für Ihre Wertehierarchie (Hornung, 2015)

Weitere Reflexionsfragen aus unserem Gespräch mit Thomas Haas von der GoBeyond Consulting AG:

- Was ist Ihnen wichtig, dass Ihre Kunden über Sie denken/sagen?
- Was ist Ihnen wichtig, dass Ihre Mitarbeitenden über Sie denken/sagen?
- Was ist Ihnen wichtig, dass Ihre Kinder über Sie denken/sagen?
- Wie viel möchten Sie im Unternehmen mitwirken?
- Wie stark wollen Sie in die Wertschöpfung involviert sein?
- Warum sind Sie jeden Tag im Büro?



7 Eignerziele festlegen

Es gibt unterschiedliche Arten von Zielen, z.B. ideelle, finanzielle oder materialistische. Zudem kann es auch mehrere Adressaten geben, z.B. persönliche Ziele, familiäre Ziele oder Ziele in Bezug auf das Unternehmen (Furger, 2014). In diesem Schritt bzw. Kapitel sollen Ihre ideellen und finanziellen/materialistischen Ziele in Bezug auf Ihr Unternehmen festgelegt werden. Diese können Sie auf Basis der folgenden Aspekte ableiten und gegenprüfen:

- identifizierte Themen-/Spannungsfelder
- Werte
- Ihre persönlichen Ziele
- Ihre Präferenzen hinsichtlich der übergeordneten Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen: Liquidität, Kontrolle und Wachstum

Die beiden ersten Punkte wurden in den vorangegangenen Kapiteln erläutert. In diesem Kapitel geben wir Ihnen Hinweise zur Erarbeitung der beiden letzten Punkte.

7.1 Persönliche Ziele

Welche persönlichen Ziele ideeller und/oder materialistischer Natur haben Sie? Falls es Ihnen leichtfällt, diese Frage zu beantworten, dann können Sie diese Ziele gleich in die folgende Tabelle einfügen.

Was sind Ihre Ziele?	Bis wann sollen sie erreicht werden?

Tabelle 10: Hilfstabelle zur Erfassung Ihrer persönlichen Ziele

Andernfalls können Sie als weitere Inspiration oder zur Gegenprüfung u. a. die Liste Ihrer Werte aus Kapitel 6 anschauen. Allenfalls ergeben sich daraus weitere Ziele. Es kann auch helfen, dass Sie für sich selbst einen Businessplan erstellen. Das heisst, welche Meilensteine möchten Sie als Person in Ihrem Leben erreichen? Welche Ziele verfolgen Sie ausserhalb des Unternehmens (z.B. Sport, Politik, Business Angel, altruistische Ziele usw.)? Zudem sind nach Furger (2022) persönliche Eignerziele häufig u. a. in den folgenden Bereichen angesiedelt:

- Anerkennung und Ansehen
- Selbstverwirklichung
- Lebensstandard
- Ausbildung und Unterstützung der Kinder
- Lebensqualität
- Lohn und Einkommen
- Vermögen und Besitz
- Absicherung
- Nichtziele, d.h. Ziele, die Sie explizit nicht verfolgen wollen

7.2 Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen

Zu welchem Zweck halten Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmen? Diese Frage soll in diesem Kapitel beantwortet werden. Dabei gibt es verschiedene Aspekte bzw. übergeordnete Ziele, z.B. die Liquidität, die Kontrolle und das Wachstum, die wir zuerst ausführen möchten, da Ihnen diese bei der Festlegung Ihrer Ziele in Bezug auf das Unternehmen als Anhaltspunkte dienen können.

Das Eignerziel-Dreieck in Abbildung 7 zeigt drei zentrale Interessen von Unternehmenseigentümern. (Baron & Lachenauer, 2021; siehe auch Zellweger, 2017). Eigner können hierbei in der Regel nicht auf alle drei Aspekte im gleichen Ausmass setzen, sondern sind betriebswirtschaftlich gezwungen, den Fokus auf ein bis zwei dieser Bereiche bzw. Stossrichtungen zu richten (Baron & Lachenauer, 2021). Hohe Ausschüttungen («Liquidität») inklusive umfassender Kontrollmechanismen («Kontrolle») schränken beispielsweise etwaige Wachstumsambitio-

nen/-optionen («Wachstum») ein. In anderen Worten können zwischen diesen Interessen gewisse Zielkonflikte bzw. «Trade-offs» bestehen. Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Bestimmung Ihrer Präferenzen (Baron & Lachenauer, 2021):

- Wie viel **Liquidität** möchten Sie aus dem Unternehmen entnehmen?
- Inwiefern sind Sie bereit, die **Kontrolle** über Entscheidungen anderen zu geben?
- Möchten Sie irgendwelche Einschränkungen für das **Wachstum** des Unternehmens festlegen und so die Risiken (aber wahrscheinlich auch die Chancen) reduzieren?

Nach der Beantwortung der Fragen empfiehlt es sich, die drei Aspekte Liquidität, Kontrolle und Wachstum nach der für Sie wahrgenommenen Wichtigkeit zu ordnen. Was ist für Sie am wichtigsten? Die daraus resultierende Hierarchie wird Ihnen bei der weiteren Ausarbeitung von Zielen und Vorgaben helfen.

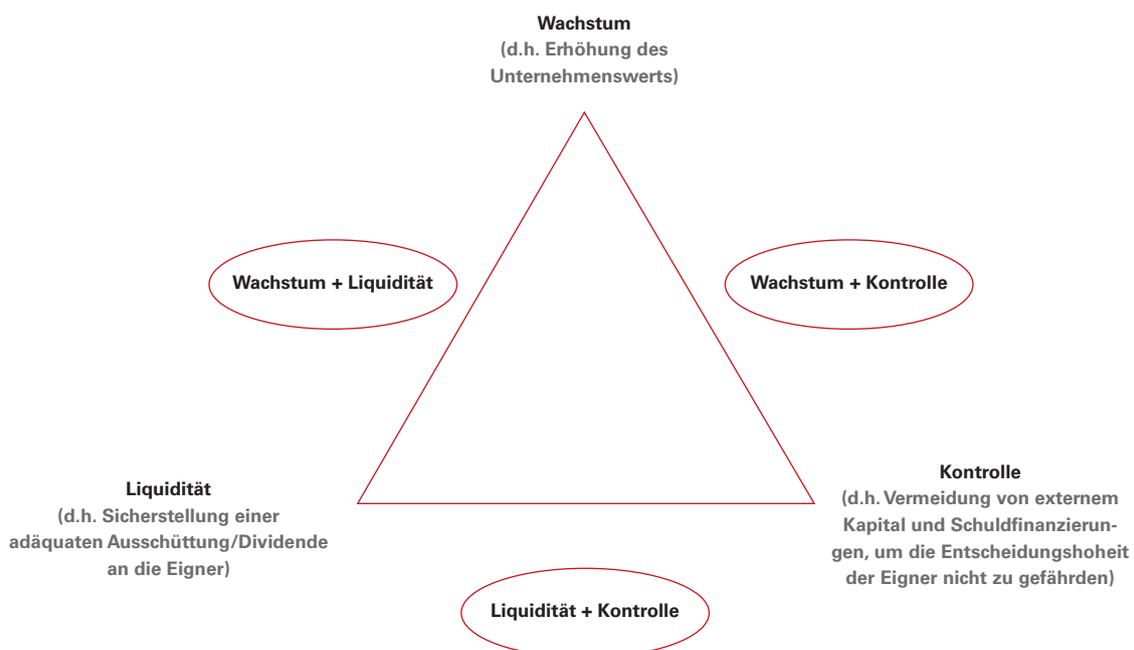


Abbildung 7: Eignerziel-Dreieck (Baron & Lachenauer, 2021)

Ziel und Zweck	Beispiele üblicher Kennzahlen/Metriken	Welche Kennzahlen/Metriken sind für Sie wichtig?
Wachstum: Zeigt den Eigentümern, ob ihre Vermögenswerte im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen oder anderen Investitionsmöglichkeiten eine erwartete Rendite erzielen und ob Wachstumsziele erreicht werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendite: z.B. Investitionsrendite (ROIC), Eigenkapitalrendite (ROE), Umsatzrendite (ROS), ▪ Vermögenswertzuwachs: Bewertung, Multiples, diskontierter Cashflow ▪ Marktanteil ▪ Umsatz, Volumen (verkaufte Einheiten, Menge) ▪ Gewinn: EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen), EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) ▪ Investitionen: Wachstumsinvestitionen (CAPEX), M&A (Käufe von Firmen) 	
Liquidität: Zeigt den Eigentümern, dass das Unternehmen die erwartete Menge an Liquidität für interne oder externe Zwecke generiert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitabilität: Bruttomarge, Nettomarge ▪ Freier Cashflow: Marge, Verhältnis zu Eigenkapital oder Unternehmenswert ▪ Dividender: Rendite, Ausschüttungsquote 	
Kontrolle: Hilft den Eigentümern dabei, bedeutende Risiken zu verstehen und zu bewältigen, die ihre Kontrolle über das Unternehmen bedrohen könnten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschuldung: totale Verschuldung, Fremdkapital im Verhältnis zu Eigenkapital oder EBITDA ▪ Volatilität: Umsatz, Gewinn, Cashflow ▪ Liquiditätsgrade I bis III ▪ Instandhaltungsinvestitionen 	

Tabelle 11: Mögliche Kennzahlen nach übergeordneten Eigenerzielen (Baron & Lachenauer, 2021)

Festlegung der Ziele in Bezug auf Ihr Unternehmen. Vor dem Hintergrund der erfassten **Themen-/Spannungsfelder, Werte, Ihrer persönlichen Ziele und Ihrer Präferenzen hinsichtlich Liquidität, Kontrolle und Wachstum** können Sie nun Ihre Ziele in Bezug auf Ihr Unternehmen ableiten oder gegenprüfen und entsprechend Tabelle 12 sammeln. Als weitere Hilfestellung können Sie an dieser Stelle die Selbstbefragung von Furger (2014) im Anhang zurate ziehen, welche die mitunter wichtigsten Themen auf ideeller und finanzieller Ebene abdeckt:

- Beitrag zu Umwelt und öffentlichem Raum
- Beitrag zur Lebensqualität von Eigentümern, Angehörigen und Mitarbeitern
- Selbstverwirklichung
- Rolle für Ihr persönliches Ansehen
- Nachhaltigkeit des Angebots
- Sicherung des Unternehmensfortbestands
- Nichtziele auf ideeller Ebene (was soll explizit ausgeschlossen werden?)
- Anteil von privater Vermögensbildung
- Dividendenausschüttung
- Höhe des Lohns
- Höhe der Altersvorsorge

Weitere Informationen für Ihre Nachhaltigkeitsziele

Unser Nachhaltigkeitsleitfaden für KMU bietet Ihnen eine Übersicht möglicher Handlungsfelder und Massnahmen. Kostenloser Download unter www.obt.ch/nachhaltigkeit



Was sind Ihre Ziele in Bezug auf das Unternehmen?	Bis wann sollen sie erreicht werden?

Tabelle 12: Hilfstabelle zur Sammlung Ihrer persönlichen Ziele

Reflexionsfragen

- Wie gross soll Ihr Unternehmen in zehn Jahren sein?
- Wachstum, Liquidität, Kontrolle – wie würden Sie diese Ziele entsprechend Ihrer Präferenz als Eigner anordnen?
- Soll die Firma auf einen zukünftigen Verkauf vorbereitet werden?
- Welche ideellen Ziele haben Sie mit Ihrem Unternehmen?
- Welche finanziellen Ziele haben Sie mit Ihrem Unternehmen?

8 Eignerstrategie ableiten und formalisieren



Mit den obigen Inhalten können die Leitgedanken und das Selbstverständnis ausgefüllt werden. Das heisst die Werte, die Ziele der Eigner und der Zweck bzw. das Ziel des Unternehmens können ausgefüllt werden. Danach folgen die Vorgaben für den Verwaltungsrat, der die Sicht des Unternehmens einnimmt.

8.1 Leitgedanken und Selbstverständnis

Sie können nun die folgende Tabelle mit den Leitgedanken ausfüllen.

Leitgedanken und Selbstverständnis	
Werte	
Ziele der Eigner	
Zweck und Ziel des Unternehmens	

Tabelle 13: Hilfstabelle zur Zusammenstellung Ihrer Leitgedanken und des Selbstverständnisses

8.2 Vorgaben an den VR (konkrete Leitplanken für Entscheidungen des VR)

Bei den Vorgaben an den VR stellt sich vor allem die Frage, wie viel Freiraum gegeben werden soll. Das heisst die Frage, wie breit die Leitplanken für die Entscheidungen des Verwaltungsrats sind. Wichtig ist, dass der Verwaltungsrat mit den Rahmenbedingungen der Eigner seine Entscheidungen treffen

kann. Eine zu enge Definition der Vorgaben reduziert die unternehmerischen Freiheiten des VR. Eine zu breite Definition der Vorgaben kann aber auch dazu führen, dass Entscheide getroffen werden, die nicht im Sinne der Eigner sind. Es gilt deshalb, eine gute Balance zu finden und die Eignerstrategie auch mit dem Verwaltungsrat zu spiegeln.

8.2.1 Geschäftsmodell und strategische Optionen

Welche Vorgaben sollen für das Geschäftsmodell und die Strategie gegeben werden? Auch hier gilt: Mehr Vorgaben verringern die unternehmerische Freiheit des Verwaltungsrats und können auch nachteilig sein. Dennoch kann es Aspekte des Geschäfts-

modells geben, welche die Eigner definieren möchten. Es kann auch dazu führen, dass ausgeführt wird, was das Geschäftsmodell nicht beinhalten darf. Die folgende Tabelle kann helfen. Bei einer grossen Offenheit können die Fragen auch mit «ist offen» beantwortet werden.

Fragestellung	Vorgaben an den VR: Was sollte das Geschäftsmodell/ die Strategie zwingend beinhalten?	Vorgaben an den VR: Welche Aspekte darf das Geschäftsmodell / die Strategie nicht beinhalten?
Welche Kunden/Zielgruppe(n)?		
Welche Märkte (z.B. Länder)?		
Welche Produkte/Dienstleistungen?		
Welche Partner?		
Welche Ressourcen?		
[...]		

Tabelle 14: Hilfstabelle zur Erfassung Ihrer Vorgaben bezüglich Geschäftsmodell und strategischer Optionen

Zur weiteren Vertiefung der strategischen Optionen können die folgenden Reflexionsfragen helfen:

- Sollen Wachstumsziele vorgegeben werden (organisch/anorganisch mit Zukäufen)?
- Soll vorgegeben werden, ob die Firma langfristig gehalten oder verkauft werden soll?⁵
- Welche strategischen Optionen sollen explizit nicht in Betracht gezogen werden?

⁵ Siehe ebenfalls Kapitel 8.2.6 für weiterführenden Informationen zu einer möglichen Ausstiegs- und Nachfolgestrategie.

8.2.2 Mitarbeitende

Es wurden bereits jene Werte entwickelt, die für die Eigner und das Unternehmen am wichtigsten sind. Der VR wird entsprechende Massnahmen entwickeln, damit diese Wertvorstellungen in der Kultur verankert und von den Mitarbeitenden gelebt werden. Abseits davon gibt es jedoch weitere Aspekte/Fragen mit Relevanz für Ihre Mitarbeitenden, die in Ihrer Eignerstrategie geklärt werden können:

- Wie stehen die Eigner zu Teilnehmungsmodellen für Mitarbeitende?
- Wie sieht die Entlohnung von in der Firma mitarbeitenden Aktionärinnen und Aktionären aus? Soll es sich um Marktlöhne handeln?
- Wie attraktiv soll die Firma als Arbeitgeberin sein?
- Inwiefern sollen bestimmte Verhaltensweisen besonders gefördert und gewürdigt werden?
- [...]

8.2.3 Finanzierung des Unternehmens

Die Eigner können dem VR Vorgaben bezüglich der Art der Finanzierung und Kapitalstruktur geben:

- Das heisst, welche Art der Finanzierung steht dem VR zur Verfügung, wenn die strategischen Initiativen und die operative Tätigkeit umgesetzt werden sollen?
- Ist ein Aktionärsdarlehen oder ein weiteres Einbringen von Eigenkapital im Sinne der Eigner?
- Sollen dafür auch Kredite oder anderes Fremdkapital aufgenommen werden können?

Neben der Finanzierung und Kapitalstruktur des Unternehmens wurde in unseren Interviews mit Experten auch konkret auf Vorgaben für die Gewinnverwendung und Liquidität hingewiesen, die durch die Beantwortung der folgenden Fragestellungen behandelt werden können:

Laut unseren Interviewpartnern können weitere Bedingungen definiert oder offengelassen werden:

- Sollen die Gewinne wieder in die Firma investiert oder als Dividenden ausbezahlt werden (siehe dazu auch Eignerziele in Bezug auf das Unternehmen)?
- Wie hoch soll die Investitionsfähigkeit des Unternehmens sein? Das heisst, wie viel des Gewinns soll in Investitionen/Forschung und Entwicklung investiert werden?
- Wie soll mit stillen Reserven umgegangen werden (auflösen oder mit den latenten Steuern aufschieben)?
- Soll auf eine schlanke Bilanz geachtet werden (z.B. Auszahlung der Gewinne anhand von Dividenden oder erhöhte Lohnzahlungen/Vorsorgeleistungen), auch im Rahmen einer möglichen bevorstehenden Nachfolgelösung?

Fragestellungen zur Finanzierung des Unternehmens finden Sie darüber hinaus in der Selbstbefragung in Kapitel 10.2 im Anhang.

8.2.4 Risiko

Mit dem Thema der Finanzierung des Unternehmens stellt sich auch die Frage nach dem Risiko, das die Eigner bereit sind einzugehen. Welches Risiko sind die Anteilseigner und -eignerinnen bereit zu tragen? Welches Risiko soll das Unternehmen tragen? Die Fragestellungen anderer Bereiche überlappen sich zum Teil mit der Frage der Risikoneigung, so etwa bei der Finanzierung des Unternehmens, die durch eine restriktive Aufnahme von Fremdkapital gegen Kreditrisiken und Kontrollverlust abgesichert werden soll.

Als Beispiele möglicher Vorgaben kommen uns etwa in den Sinn:

- Beschrieb der Risikoneigung (für bestimmte Bereiche der Geschäftstätigkeit)
- Richtwerte für bestimmte finanzielle Kennzahlen: Eigenkapitalquote, Liquiditätsgrade, Zielrendite bei Investitionen, Volatilität
- Vorgaben zur Anlage des Geschäftsvermögens
- Ausschluss des Einsatzes bestimmter Finanzinstrumente
- Bewährte vs. spekulative Produkte/Märkte
- Genehmigungspflichten bei bestimmten Entscheiden wie Akquisitionen

8.2.5 Unternehmensführung und -kontrolle (Governance)

Die Zusammensetzung des VR ist besonders in Familienunternehmen mit verschiedenen Familienmitgliedern im Aktionariat eine wichtige Fragestellung. Folgende Fragen können dabei helfen:

- Welche Rollen nehmen die Familienmitglieder im VR ein?
- Welche Rollen nehmen die Familienmitglieder in der Geschäftsleitung ein?
- Was sind die Auswahlkriterien für Familienmitglieder als VR?
- Was sind die Auswahlkriterien für Familienmitglieder in der GL?

Für das zukünftige Aktionariat stellt sich die Frage, wie dieses geregelt werden soll. D.h. unter welchen Umständen können Aktien verkauft werden? Welche Eigenschaften müssen zukünftige Aktionäre aufweisen? Wer soll Aktien besitzen dürfen? Wer soll Kontrolle über das Unternehmen ausüben dürfen? Zu welchem Preis (bzw. mit welcher Preisberechnung als Grundlage) können die bestehenden Aktionärinnen und Aktionäre verkaufswilligen Eignern ihre Aktien verkaufen?



Entsprechende Regelungen können in einem separaten Aktionärsbindungsvertrag, auf den verwiesen werden kann, im Detail festgelegt werden.

Beispielhafte Aktionärsregelungen in Familienunternehmen (Baron & Lachenauer, 2021):

- a) Alleiniger Eigentümer
- b) Nur im Unternehmen aktive involvierte Personen sollen Aktionäre bzw. Miteigentümer sein können.
- c) Alle Nachfahren der derzeitigen Eigentümerschaft sollen Aktionäre werden können.
- d) Alle Nachfahren können Aktionäre werden, jedoch soll nur ein Teil davon Kontrolle über das Unternehmen ausüben können.⁶

Es empfiehlt sich, grundlegende Vorgaben und Einschränkungen in der Eignerstrategie festzuhalten und gegebenenfalls auf weiterführende Dokumente zu verweisen, in denen die Details ausgestaltet sein können. Beispielsweise könnte auf Aktionärsbindungsvertrag verwiesen werden.

In der Eignerstrategie kann auch die Art des Reportings für die Eigner festgelegt werden. In welcher Form und in welchen zeitlichen Abständen erhalten die Eigner von welcher Person Informationen über den Geschäftsgang der Firma? Reicht einmal pro Jahr an der GV mit der Jahresrechnung? Für den Verwaltungsrat können in Bezug auf die Governance folgende Fragen gestellt werden (siehe dazu Müller, 2020):

- Welche Kompetenzen hat der VR?
- Wie gross soll der VR sein?
- Wie viele Eigner sollen im VR sein?
- Wie viele externe VR soll das VR-Gremium aufweisen?
- Welche Kompetenzen sollen externe VR einbringen?
- Welche Kompetenzen sollen familieninterne VR einbringen?
- Welches Anforderungsprofil hat die VR-Präsidentin oder der VR-Präsident?
- Wie wird die Wahl bzw. Abwahl einer Verwaltungsrätin/eines Verwaltungsrats geregelt?
- Gibt es eine Amtszeitbeschränkung?
- Wie soll der Strategieprozess gestaltet werden? Wer soll miteinbezogen werden?
- Gibt es Vorgaben in Bezug auf das Reporting und das Controlling?
- Gibt es Vorgaben in Bezug auf die Revision und die Organisation?
- Wie wird mit einem allfälligen Doppelmandat (CEO und VRP in einer Person) umgegangen?

Besonders die Eignung von Familienmitgliedern wird in der Praxis kontrovers diskutiert. So stellt sich die Frage, wie damit umgegangen wird, wenn Familienmitglieder nicht die notwendigen Fähigkeiten (z.B. im VR und/oder in der GL) aufweisen. Wie geht der VR und wie gehen die Eigner damit um?

Folgende Eigenschaften und Qualifikationen sollten Verwaltungsräte aufweisen (Abouzaid, 2018):

Persönliche Eigenschaften	Berufliche Qualifikationen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Integrität und Verantwortungsbewusstsein ▪ Teamfähigkeit ▪ Gute Kommunikationsfähigkeiten ▪ Führungsfähigkeiten ▪ Starke analytische Fähigkeiten ▪ Mut, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, andere Direktoren, Familienmitglieder und leitende Manager herauszufordern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenerfahrung ▪ Angemessenes betriebliches Urteilsvermögen ▪ Fachkenntnisse und Fähigkeiten in relevanten Bereichen (vom Unternehmen festzulegen). Diese könnten beinhalten: Strategie, Marketing, Recht, Finanzen, Buchhaltung, Risikomanagement, Management und interne Kontrolle, Personalwesen, Unternehmensführung ▪ Nützliche Beziehungen und Verbindungen

Tabelle 15: Empfohlene Eigenschaften und Qualifikationen von Verwaltungsräten (Abouzaid, 2018)

⁶ Das heisst, nur ein Teil der Nachfahren kann Stimmrechtsaktien erhalten.

Regelung der Entscheidungs- und Informationsbefugnisse. Es kann auch definiert werden, für welche Entscheidungen die Eigner die Verantwortung übernehmen. Die Eigner sind über die Generalversammlung dazu ermächtigt, die Verwaltungsratsmitglie-

der zu wählen. Es kann in einem Funktionsdiagramm z.B. auch definiert werden, dass für bestimmte Akquisitionen oder das Eingehen von Finanzierungen die Eigner in die Entscheidung miteinbezogen werden müssen (Baron & Lachenauer, 2021).

Entscheidung	Eigner	Verwaltungsrat	Management
Wahl des Verwaltungsrats	E	V	
Eingehen von Akquisitionen	G	E	V
[...]			

Anmerkung: G = Genehmigung, E = Entscheid, V = Vorbereitung/Empfehlung, I = Information

Tabelle 16: Beispiel eines Funktionsdiagramms (in Anlehnung an Baron & Lachenauer, 2021)

8.2.6 Ausstieg und Nachfolge

Die Nachfolge des Eigentums (wie auch der Führung) ist eine spezielle Situation, die nicht selten auch Auslöser für die Entwicklung einer Eignerstrategie ist. Es beginnt damit, dass die Nachfolge geplant werden soll. Falls der gewünschte Zeitpunkt der Nachfolge bereits festgelegt ist, sollen die Meilensteine für die Vorbereitung der erfolgreichen Nachfolge definiert werden. Sich mit verschiedenen Szenarien frühzeitig auseinanderzusetzen, lohnt sich.

Es gilt, die Rahmenbedingungen für die Eigentums- und Führungsnachfolge zu definieren. Folgende Fragen sind dazu wichtig:

Eigentumsnachfolge

- Was ist den aktuellen Eignern für die Nachfolge wichtig? Wir hören dabei in der Praxis immer wieder die folgenden Faktoren (nicht abschließend):
 - Fortführung des Unternehmens (Wichtigkeit einer guten Lösung für die Kunden und Mitarbeitenden)
 - Verkaufspreis
 - Fortführung von Traditionen (z.B. Firmennamen)
 - [...]

Führungsnachfolge

Es kann auch sein, dass die Führung durch ein familienexternes Management umgesetzt wird, falls z.B. Mitglieder der Eigentümerfamilien von der Erfahrung und den Fähigkeiten her noch nicht so weit sein sollten und es eine Überbrückungslösung brauchen sollte (siehe Zellweger, 2017; Halter, 2022). Es gilt, die Rahmenbedingungen dafür zu definieren. Das heisst: Unter welchen Umständen und Bedingungen könnte eine Führungsnachfolge ausgestaltet werden? Welche Anforderungskriterien werden dafür für die zukünftigen Führungspersonen aufgestellt?

Falls die Nachfolgerinnen und Nachfolger bereits im Unternehmen arbeiten, gilt es, auch diese einzubeziehen. Die Anreize sind nämlich nicht gleichgerichtet, da die Nachfolger durch ein erfolgreiches Wirken den Unternehmenspreis stark steigern könnten, sofern dieser nicht festgelegt wird. Es gilt somit, den Preis entweder bereits früh zu definieren oder die Anreize so zu gestalten, dass die potenziellen Nachfolger im Interesse der Firma handeln (z.B. Definition von bestimmten Gewinnschwellen, die für eine interne Nachfolge gegeben sein müssen) (Halter, 2022).

Ein anderes wichtiges Thema betreffen die Erbregelungen bzw. die Ehe- und Erbverträge (C. Brunner, 2022; Halter, 2022). Es gilt, sie möglichst früh zu regeln, damit diese Probleme nicht den Nachfolgern überlassen werden und eine Fortführung des Unternehmens gewährleistet bleibt. Regelungen in guten Zeiten verhindern Unstimmigkeiten in schlechten Zeiten.

Für das Thema der Nachfolge empfehlen wir die folgende Literatur:

Halter, F., & Schröder, R. (2022). Das St. Galler Nachfolge-Modell: ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge. Bern: Haupt Verlag.

Zellweger, T., Klein, M., Zumbühl, P., & Carnazzi, S. (2022). Unternehmensnachfolge in der Praxis – Nachfolgestudie 2022. Zürich: Credit Suisse AG.

8.2.7 Zusammenführung der Vorgaben

Nun kann auch die nachfolgende Tabelle als Grundlage für Ihre Eignerstrategie ausgefüllt werden. Als weitere Hilfestellung für das Ausfüllen dieser Tabelle sei an dieser Stelle auf die Selbstbefragung von Furger (2022) in Kapitel 10.2 verwiesen, die weite Teile dieser Bereiche abdeckt.

Vorgaben (an den VR)	
Geschäftsmodell und strategische Optionen	
Mitarbeitende	
Finanzierung des Unternehmens	
Risiko	
Unternehmensführung und -kontrolle (Governance)	
Nachfolge und Ausstieg	
Sonstige Inhalte/Bereiche	

Tabelle 17: Hilfstabelle zur Sammlung spezifischer Vorgaben der Eignerstrategie (Furger, 2022; Müller, 2009; eigene Interviews)

8.3 Schlussbestimmungen

Typischerweise umfassen Schlussbestimmungen Erläuterungen zu folgenden Aspekten, die Sie nach Bedarf ebenfalls in Ihre ausformulierte Eignerstrategie aufnehmen können (Müller, 2009; eigene Interviews):

- Abweichungen und Ausnahmen: Unter welchen Umständen und durch welchen (Bewilligungs-) Prozess können Abweichungen und Ausnahmen von der Eignerstrategie entschieden und durchgesetzt werden?
- Änderungen und Ergänzungen: Unter welchen Umständen können Anpassungen der Eignerstrategie vorgeschlagen und vorgenommen werden?
Welche periodische Überprüfung ist vorgesehen?
- Vermerk zu verfolgtem Entwicklungsprozess, zu den Beteiligten und wann die Eignerstrategie in Kraft getreten ist

Am Ende der Mustereignerstrategie in Kapitel 10.3 sind beispielhafte Schlussbestimmungen ausformuliert.

8.4 Sonstige Hinweise

8.4.1 Formale Ausgestaltung

Ihre zuvor erarbeiteten und gesammelten Inhalte für Ihre Eignerstrategie können Sie nun in einem Dokument konsolidieren und ausformulieren.

Umfang der ausformulierten Eignerstrategie. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt sind dokumentierte Eignerstrategien in der Regel nur wenige Seiten bzw. max. drei bis fünf Seiten lang. Gleichzeitig sollen alle wesentlichen Punkte aufgeführt und so for-



muliert sein, dass alle Adressaten⁷ der Eignerstrategie unmissverständlich verstehen, was gemeint ist. Es gilt somit bei der Ausformulierung bzw. Dokumentierung Ihrer Eignerstrategie der Grundsatz: so kurz wie möglich, so lang wie nötig.

«Unser Ziel war es, ein möglichst kompaktes Dokument zu verabschieden. Die Erfahrung zeigt: Je länger das Dokument, desto weniger wird es gelesen.»

Paul Zähler, Steinegg AG

Gliederung. Bei der Gliederung Ihrer Eignerstrategie herrscht im Grunde Formfreiheit, bzw. diese ist Ihnen überlassen. Als Orientierung für empfehlenswerte Gliederungen kann Tabelle 4 in Kapitel 4.1 oder die Musterstrategie in Kapitel 10.3 im Anhang dienen.

Ausformulierung. Die finale Ausformulierung kann laut Ignaz Furger nicht an Berater delegiert werden. Sie darf auch nicht nur in Stichpunkten erfolgen. Stattdessen schreiben Eigner ihre Eignerstrategie selbst in ganzen, klar formulierten Sätzen nieder – idealerweise gemeinsam oder iterativ mit bis dato am Prozess beteiligten Personen. Beispielsweise könnten (externe) Mitglieder des VR ein Feedback zu einem Entwurf geben. Dadurch soll Missverständnissen vorgebeugt bzw. sichergestellt werden, dass die eigentlichen Vorstellungen der Eigner verständlich und möglichst vollumfassend aufgeführt sind.

«Die endgültige Strategie besteht nicht aus irgendwelchen Stichpunkten. Es geht darum, sich die Zeit zu nehmen, um alle wesentlichen Aussagen aus dem Strategieprozess in ganzen, klaren Sätzen auszuformulieren. Am Ende kann jeder sagen, dass er nun jedes Wort verstanden hat.»

Ignaz Furger, Furger und Partner AG

Unterzeichnung. Das Dokument wird in aller Regel gemeinsam von allen Eignern unterzeichnet. Wie Jean-Marie Minka II während unseres Gesprächs hervorhebt, werden rechtlich bindende Elemente in Verträgen, z.B. im Aktionärsbindungsvertrag, geregelt. Die Unterzeichnung der Eignerstrategie hat einen symbolischen Charakter, d.h., die Beteiligten bekunden damit, vollumfänglich hinter dieser gemeinsam erarbeiteten Strategie zu stehen und ihren Teil zum Gelingen beitragen zu wollen.

8.4.2 Periodische Prüfung und Überarbeitung der Eignerstrategie

Eignerstrategien sollten langfristig gültig sein. Formell bedeutet dies, dass Eignerstrategien in der Regel für Zeiträume von drei bis fünf Jahren oder mehr entwickelt und dann auf ihre weiterhin bestehende Eignung hin geprüft werden. In unseren Expertengesprächen wurde jedoch darauf hingewiesen, dass dieser Rhythmus nur als Mindestvorgabe zu verstehen ist. Etwaige Vorfälle oder Veränderungen können eine frühere Anpassung der Eignerstrategie erfordern. Eine Eignerstrategie ist insofern ein lebendes Dokument.⁸ Sie sollte jederzeit angepasst werden können, wenn es die Umstände erfordern. Anlässe für eine Überarbeitung der Eignerstrategie sind etwa: familiäre Ereignisse, identifizierte Zielkonflikte der Eigner- und Unternehmensstrategie, Änderungen der Eignerstruktur.

Die Eigner sind zuoberst in der Verantwortung, eine etwaige formelle Prüfung und Überarbeitung der Eignerstrategie zeitlich vorzuziehen. Die Eignerstrategie zur Sicherheit in kürzeren Abständen regelmässig informell zu überfliegen, ist laut Thomas Haas ratsam. Das Dokument soll schliesslich überschaubar sein und ist somit innerhalb weniger Minuten gelesen.

«Zentral ist nicht das Dokument selbst, sondern die periodische Interaktion der Eigner mit dem VR und der GL, die durch eine formalisierte Eignerstrategie erleichtert wird.»

Jean-Marie Minka II, PersServ

«Eine zeitliche Befristung der Eignerstrategie von drei bis fünf Jahren erschien uns vernünftig. Es handelt sich um einen noch überschaubaren Zeitraum, der sich aus dem Unternehmenslebenszyklus ableitet. Eine Frist von sieben und mehr Jahren erschien uns demgegenüber zu lang.»

Paul Zähler, Steinegg AG

⁸ Das bedeutet jedoch nicht, dass Bestandteile nach Lust und Laune wieder abgeändert werden können. Die Inhalte einer Eignerstrategie sollen eine mittel- bis langfristige Gültigkeit aufweisen und nur bei einer tatsächlich materiellen Veränderung der Umstände angepasst werden.

⁷ Das heisst Eigner(-Kollektiv), Unternehmen (insbesondere VR und Geschäftsleitung), Familie und etwaige Nachfolger.

9 Schlussbetrachtung

Fazit

Wir hoffen, Sie mit diesem Leitfaden motiviert zu haben, Ihre eigene Eignerstrategie (weiter) zu entwickeln. Wie wir ausgeführt haben, ist eine Eignerstrategie für eine Vielzahl unterschiedlicher Arten von Unternehmen – vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum Startup – ratsam. Sie regelt die Interessen und Vorstellungen der Eigner, und potenzielle Konflikte können somit proaktiv geklärt werden. Zudem dient sie insbesondere dem VR und der Geschäftsleitung als Kompass, Leitplanke und Gradmesser der strategischen und operativen Führung des Unternehmens.

Darüber hinaus soll unser Leitfaden nicht nur als Anstoss, sich mit der Thematik zu befassen, dienen, sondern Sie ebenfalls während der Strategieentwicklung begleiten – wobei hier verschiedene Vorgehensweisen zum Ziel führen können. Unser Leitfaden orientiert sich an einem möglichen strukturierten Vorgehen, das sich von der Klärung Ihrer Ausgangslage über die Festlegung Ihrer übergeordneten Werte und Ziele bis hin zur Ableitung spezifischer Vorgaben erstreckt. Egal, welches Vorgehen Sie schliesslich wählen, wichtig ist, dass Sie einen vertrauensvollen Rahmen schaffen, der für alle Beteiligten eine direkte und ehrliche Kommunikation zulässt.

Ihre ausformulierte Eignerstrategie ist dabei nicht in Stein gemeisselt. Unternehmens- oder inhaberbezogene Faktoren können sich im Laufe der Zeit ändern. Es gilt, diese periodisch zu überprüfen oder etwaige Überarbeitungen vorzuziehen, falls es die Umstände erfordern.

Limitierungen

Die in diesem Leitfaden aufgeführten Bestandteile einer Eignerstrategie sind selbstverständlich weder abschliessend, noch müssen alle erwähnten Aspekte in einer Eignerstrategie aufgegriffen werden. Damit geht einher, dass Sie sich nicht zwingend an die im Leitfaden skizzierte Abfolge von Schritten bei der Entwicklung einer Eignerstrategie halten müssen. Es kann sinnvoll sein, zwischen den Schritten zu iterieren oder bereits zu Beginn Teile Ihrer Eignerstrategie zu entwerfen, falls Sie sich mancher Inhalte sicher sind. Auch können gewisse bestehende und bekannte Spannungsfelder den Prozess zu weiten Teilen dominieren. Dennoch soll Ihnen dieser Leitfaden als Nachschlagewerk dienen, sodass Sie relevante Aspekte nicht aus den Augen verlieren.

Ausblick

Wir sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen zu unserem Leitfaden und berücksichtigen etwaige Verbesserungsvorschläge gerne in zukünftigen, überarbeiteten Auflagen – denn wie jede gute Eignerstrategie werden wir unseren Leitfaden ebenfalls einer periodischen Überprüfung unterziehen.

10 Anhang

10.1 Wertesammlung

Die folgende Auflistung von Werten nach Hornung (2015) kann Ihnen für die Identifikation Ihrer Werte Inspiration bieten und unterstützt die in Kapitel 6 aufgeführten Methoden.

A	C	F	H
Abenteuerlust	Chancenorientierung	Fairness	Harmonie
Abgrenzung		Familie	Herausforderung
Abwechslung	D	Fantasie	Hilfe geben/Helfen
Achtsamkeit	Dankbarkeit	Faszination	Hingabe
Achtung	Demut	Fitness	Höflichkeit
Aktualität	Dienstbereitschaft	Fleiss	Humanismus
Akzeptanz	Dienen	Flexibilität	Humor
Anerkennung	Diplomatie	Fortschritt	
Anspruch	Distanz halten	Freiheit	I
Anstand	Diskretion	Freizeit	Idealismus
Aufklärung	Disziplin	Freude	Identität
Aufmerksamkeit	Durchsetzungs-	Freundlichkeit	Information
Ausdauer	vermögen	Freundschaft	Innovation
Austausch	Dynamik	Frieden	Integrität
Authentizität		Führung	Intelligenz
Ästhetik	E	Fürsorge	
	Effektivität		K
B	Effizienz	G	Kampf
Balance	Ehre	Geborgenheit	Klarheit
Begeisterung	Ehrgeiz	Geduld	Kollegialität
Beharrlichkeit	Ehrlichkeit	Gehorsam	Komfort
Berechenbarkeit	Einfachheit	Gelassenheit	Kommunikation
Bequemlichkeit	Emotionalität	Geld	Kompetenz
Beruf	Empathie/	Genauigkeit/Präzision	Kompromissfähigkeit
Bescheidenheit	Einfühlungsvermögen	Genuss	Kongruenz
Beständigkeit	Energie	Gerechtigkeit	Konkurrenzfähigkeit
Bewegung	Engagement	Gestaltungsfreiheit	Konsens
Bildung	Entscheiden	Gesundheit	Konsequenz
	Entspannung	Gewinnen	Konstanz
	Erfolg	Glaube	Kontinuität
	Ergebnisorientierung	Glaubwürdigkeit	Kontrolle
	Erkenntlichkeit	Gleichheit	Körperbewusstsein
	Etikette	Grossmut	Kraft
	Exklusivität	Grosszügigkeit	Kreativität
	Experimentierfreude		Kundenorientierung
			Kunst
			Kultur

L	P	Seriosität	V
Leidenschaft	Partnerschaft	Service	Veränderung
Leistungsfähigkeit	Perfektion	Sicherheit	Verantwortung
Lernen	Perspektive	Sinnhaftigkeit	Verbesserung
Liebe	Pflichtbewusstsein	Sinnlichkeit	Vergnügen
Loyalität	Prestige	Solidarität	Verhältnismässigkeit
Luxus	Privatsphäre	Sorgfalt	Verständnis
	Profit	Sparsamkeit	Vertrauen
M	Pünktlichkeit	Spass	Vertrautheit
Macht		Spiritualität	Vitalität
Manieren	Q	Stabilität	
Marktführerschaft	Qualität	Stärke	W
Menschlichkeit		Stil	Wachstum
Mitdenken	R	Stille	Wahrheit
Mitgefühl	Rationalität	Strebsamkeit	Wertschätzung
Mobilität	Realitätssinn	Struktur	Wettbewerb
Moral	Religion	System	Wissen
Musse	Respekt		Wirksamkeit
Mut	Risikobereitschaft	T	Wohlstand
	Rücksichtnahme	Tatkraft	
N	Ruhe	Teamgeist	Z
Nachhaltigkeit	Ruhm	Tiefe	Zielstrebigkeit
Nachsicht		Toleranz	Zugehörigkeit
Nächstenliebe	S	Tradition	Zurückhaltung
Natur	Sachverstand	Transparenz	Zusammenarbeit
Neugierde	Sauberkeit	Treue	Zusammenhalt
	Schnelligkeit		Zuverlässigkeit
O	Schönheit	U	Zweckmässigkeit
Offenheit	Selbstachtung	Umgänglichkeit	
Optimismus	Selbstbestimmung	Unabhängigkeit	[...]
Ordnung	Selbständigkeit	Unbekümmertheit	<i>Weitere Werte, die</i>
Originalität	Selbstdisziplin	Unterhaltung	<i>für Sie und das</i>
	Selbstmotivation	Unterstützung	<i>Unternehmen relevant</i>
	Selbstverantwortung		<i>und wichtig sind</i>
	Selbstwert		

10.2 Selbstbefragung zur Erstellung einer Eignerstrategie

Der folgende von Furger (2022) erstellte Fragebogen empfiehlt sich als Hilfsmittel zur Entwicklung einer Eignerstrategie. Bevor Sie sich direkt an die Beantwortung des Fragebogens machen, sollten Sie an den in Kapitel 4 bis 7 beschriebenen Grund-

lagen arbeiten. Dazu gehören (1) der Aufbau eines Grundverständnisses, (2) die Klärung der Ausgangslage, (3) die Identifikation und Priorisierung Ihrer Werte und die (4) Festlegung Ihrer Eignerziele. Die Güte Ihrer Antworten und schliesslich Ihrer Eignerstrategie wird dadurch deutlich steigen.

Themen/Fragen	Antwort (qualitativ)	Antwort (quantitativ)
1. Zweck und Ziel des Unternehmens		
1.1 Ideell		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welchen Beitrag soll das Unternehmen zur Gestaltung der Umwelt/des öffentlichen Raums leisten? ▪ Wie wollen Sie die Umwelt/den öffentlichen Raum gestaltet haben? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was soll betreffend Nachhaltigkeit der Produkte (Qualität) das Ziel sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll der Unternehmensfortbestand gesichert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist nicht ideeller Zweck (Ziel) des Unternehmens? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
1.2 Finanziell/materiell		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch soll der Beitrag des Unternehmens zur privaten Vermögensbildung sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Einkommen (Dividende) soll das Unternehmen erzielen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viel Lohn soll jährlich aus dem Unternehmen ausbezahlt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch soll die Altersvorsorge ausgestattet sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
2. Geschäftsmodell		
2.1 Kunden/Märkte		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sollen Ihre Kunden sein? (Heute und zukünftig) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sollen die geografisch relevanten Märkte Ihres Unternehmens sein? (Heute und zukünftig) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Kunden und Märkte sollen nicht Ziel des Unternehmens/ Geschäftsmodells sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
2.2 (Dienst-)Leistungen und Produkte		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche (Dienst-)Leistungen und Produkte soll das Unternehmen anbieten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sollen Ihre Kernkompetenzen/ Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren sein? (Heute und zukünftig) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]

3. Finanzierung des Unternehmens		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll die Kapitalstruktur des Unternehmens sein? (Verhältnis EK/FK und kurzfristig/langfristig) ▪ Wie soll zusätzlicher Bedarf an Kapital und Liquidität gedeckt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll der Gewinn verwendet werden? (Verhältnis Gewinnrückstellungen/Ausschüttungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll das Unternehmen auf keinen Fall finanziert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
4. Risiko		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie gross dürfen die Unternehmensrisiken sein, für die die Eigentümer haften? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche unternehmerischen Risiken dürfen eingegangen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Risiken dürfen auf keinen Fall eingegangen werden? (Finanziell/qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]

5. Unternehmensführung (Governance)		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was soll die Rolle für Sie (als Eigentümer) im Unternehmen sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll die Rollenverteilung im Unternehmen aussehen? (Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Eigentümer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchem Umfang sollen die Mitarbeiter beteiligt und in die Verantwortung miteinbezogen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll das Unternehmen auf keinen Fall geführt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
6. Strategische Optionen aus Eignersicht		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie stark soll das Unternehmen in Zukunft wachsen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie soll der Unternehmensfortbestand nach Ausscheiden der Eigentümer sichergestellt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was kommt für Sie nicht infrage? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [...] ▪ [...]

Tabelle 18: Fragebogen zur Erstellung einer Eignerstrategie (Furger, 2022)

10.3 Beispiel einer Eignerstrategie

Folgend finden Sie eine beispielhafte Eignerstrategie nach Müller (2009). Eine **weitere Musterstrategie**, die sich am Aufbau dieses Leitfadens (bzw.

an Tabelle 1) orientiert, finden Sie zur Bearbeitung als Word-Datei auf der Webseite des KMU-HSG (<https://kmu.unisg.ch/de/forschung/publikationen/sonderpublikationen/>) als kostenlosen Download.

EIGNERSTRATEGIE DER MUSTER AG

1. Zweck der Eignerstrategie

Mit der vorliegenden Eignerstrategie dokumentieren die Aktionäre der Muster AG ihre Zielsetzungen und Grundsätze als Eigenkapitalgeber und verpflichten sich, danach zu handeln.

Die Eignerstrategie definiert den Kern der Unternehmensstrategie und stellt damit in den wesentlichen Punkten das Leitbild für die Tätigkeit der Verwaltungsräte der Muster AG dar.

Die Eignerstrategie soll es ermöglichen, dass zukünftig alle Aktionäre der Muster AG in einer offenen und guten Atmosphäre zusammenarbeiten können. Sie ist konsensorientiert und soll für zukünftige Generationen den Kern für fruchtbare und konstruktive Beziehungen legen.

2. Definitionen

2.1 Familie und Eigner

Die Muster AG steht im Eigentum von Mitgliedern der Familie Schweizer. Zu dieser Familie gehören die direkten Nachkommen des Firmengründers Emil Schweizer, dessen beide Söhne Hans und Peter sowie deren Nachkommen in direkter Linie. Nur diese Familienmitglieder sollen Aktionäre der Muster AG sein.

2.2 Familienversammlung

Die Familienversammlung ist eine gezielte Zusammenkunft von Mitgliedern der Familie Emil Schweizer sel., die Aktien der Muster AG halten, ohne jedoch eine Generalversammlung der Aktionäre zu konstituieren. Aufgaben und Zweck der Familienversammlung sind:

- a) Diskussion, Überprüfung und Genehmigung der Eignerstrategie und eines allfälligen Aktionärsbindungsvertrages bzw. zukünftige Änderungen derselben
- b) Informationsaustausch innerhalb der Familienversammlung über den Geschäftsgang, wichtige Projekte und Ereignisse der Muster AG
- c) Festigung des Zusammenhaltes und der Harmonie in der Familie

Die Familienversammlung fällt Entscheide nur, wenn mindestens $\frac{3}{4}$ der Anwesenden dem Entscheid zustimmen. Kommt kein Entscheid zustande, entscheidet der Verwaltungsrat der Muster AG soweit notwendig nach bestem Wissen und Gewissen im Interesse des Unternehmens mit der Möglichkeit einer Konsultativbefragung der Generalversammlung der Muster AG. Die Generalversammlung ist nicht an die Eignerstrategie gebunden.

2.3 Aktionärsbindungsvertrag

Es ist vorgesehen, unter den Eignern einen Aktionärsbindungsvertrag abzuschliessen. Hauptziel des Aktionärsbindungsvertrages ist es, alle Aktien der Muster AG im Familienbesitz zu erhalten und für jeden Aktionär Transparenz bezüglich Bewertung, Dividendenpolitik und Handel der Aktien zu schaffen.

3. Ziele der Eigner

Die Eigner der Muster AG legen gemeinsam folgende übergeordnete Ziele fest:

- a) Die Muster AG soll weiterhin in den beiden Kernbereichen Schokolade- und Käseherstellung tätig sein, solange dies wirtschaftlich vertretbar ist.
- b) In der Muster AG wird für eine angemessene Reservebildung gesorgt. Dazu wird grundsätzlich nur die Hälfte des Unternehmensgewinns an die Aktionäre ausgeschüttet.
- c) Die Patente der Muster AG sind das wichtigste Gut des Unternehmens. Sie sind deshalb soweit möglich zu schützen und weiterzuentwickeln. Dieses Ziel ist wichtiger als Umsatzwachstum und Profitmaximierung.
- d) Die Muster AG soll unabhängig und im Familienbesitz bleiben. Ein Börsengang ist nicht vorgesehen.
- e) Nach den vorstehenden, prioritären Zielen hat die Muster AG ein profitables, inneres Wachstum anzustreben.

- f) Bei allen Zielen haben die Organe der Muster AG die soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Kunden, die ethische Unternehmensführung, die kulturelle und ökologische Verantwortung, die lokale Verwurzelung und die globale Perspektive wahrzunehmen.

4. Umsetzung der Ziele

4.1 Vorgaben für den Verwaltungsrat der Muster AG

Der Verwaltungsrat der Muster AG umfasst drei bis fünf Mitglieder, wovon mindestens zwei Familienmitglieder sein sollen. Nur ein Familienmitglied im VR der Muster AG darf gleichzeitig im Unternehmen eine operative Tätigkeit ausführen. Ausnahmen sind nur in besonderen Fällen und übergangsweise möglich.

Das Präsidium des Verwaltungsrates der Muster AG sollte durch eine externe, unabhängige Person besetzt werden.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates der Muster AG dürfen nur VR-Honorare und Spesen beziehen, die der Bedeutung des Unternehmens einerseits und der Branchenüblichkeit andererseits angemessen sind. Es dürfen keine Abgangsentschädigungen bzw. goldenen Fallschirme für Mitglieder des Verwaltungsrates der Muster AG vorgesehen werden.

Der Verwaltungsrat der Muster AG delegiert die Geschäftsleitung grundsätzlich im Rahmen des gesetzlich Zulässigen an die Geschäftsleitung der Muster AG.

Der Verwaltungsrat der Muster AG hat die Verpflichtung, die vorliegende Eignerstrategie in allen Punkten umzusetzen.

4.2 Wachstumsstrategie

Organisches Wachstum ist anzustreben. Akquisitionen weiterer Marken werden nicht getätigt. Hingegen können Firmen in der Wertschöpfungskette (z.B. Verpackungs- und Vertriebsunternehmen usw.) erworben werden.

Das Wachstum soll in erster Linie durch die bessere Erschliessung bestehender Märkte, durch neue geografische Märkte und durch höherpreisige Innovationen entstehen.

4.3 Finanzielle Zielsetzungen

Es wird ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von mindestens 3% bei einer EBITDA-Marge von mindestens 10% erwartet.

Die Muster AG hat jährlich Dividendenausschüttungen von mindestens 50% ihres Unternehmensgewinns nach Steuern an die Aktionäre vorzunehmen, solange dadurch die Eigenkapitalquote von 40% nicht unterschritten wird.

4.4 Mitarbeitende

Mitarbeitende haben einen hohen Stellenwert für das Unternehmen. Sie werden gesamthaft und individuell in geeigneter Form beteiligt.

4.5 Mitarbeit von Familienmitgliedern

Familienmitglieder können auf strategischer und operativer Stufe in der Muster AG tätig sein. Sie müssen jedoch in jedem Falle den jeweils definierten Anforderungen genügen und erfahren keine Bevorzugung.

5. Schlussbestimmungen

Die vorliegende Eignerstrategie wurde von der Familienversammlung am 30. August 2009 erlassen und dem Verwaltungsrat der Muster AG zur Kenntnisnahme und zur sofortigen Umsetzung abgegeben. Sie gilt in der vorliegenden Form, bis die Familienversammlung allfällige Änderungen oder Ergänzungen beschliesst.

St.Gallen, den 31. August 2009 für die Eigner:

11 Literaturverzeichnis

- Abouzaid, S.** (2018). Handbook: IFC Family Business Governance. Washington, DC: International Finance Corporation.
- Baron, J., & Lachenauer, R.** (2021). Family Business Handbook. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Brunner, C.** (2022). Eignerstrategie (Präsentation). St.Gallen: OBT AG.
- Brunner, F.** (2022). Eignerstrategie für Familienunternehmen (Kolumne LEADER Nov./Dez. 2022). Abgerufen unter https://www.continuum.ch/wp-content/uploads/2022/11/LEADER_Nov_Dez_22_Kolumne_Brunner.pdf
- Furger, I.** (2022). Eignerstrategie – Fragebogen (Präsentation). Dübendorf: Furger und Partner AG.
- Furger, I.** (2014). Eignerstrategien (Präsentation). Abgerufen unter http://www.furger-partner.com/wp-content/uploads/2014/08/IFZ_Vortrag_Eignerstrategien_V07.pdf
- Fust, A., Graf, A., Fueglistaller, U., Züger, T., & Brunner, C.** (2022). Nachhaltigkeitsleitfaden für KMU: Wie KMU nachhaltiger wirtschaften können. St. Gallen: OBT AG.
- Halter, F. A., & Schröder, R.** (2022). Das St. Galler Nachfolge-Modell: ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge (Vol. 5). Bern: Haupt Verlag.
- Hornung, M.** (2015). Die EQ Dynamics Werteanalyse. Abgerufen unter https://www.eqdynamics.de/media/Die-EQ-Dynamics-Werteanalyse_Abschied.pdf
- May, P.** (2017). Die Inhaberstrategie im Familienunternehmen: Eine Anleitung. Murmann Publishers GmbH.
- Müller, R.** (2020). Funktion, Grundlagen und Bedeutung einer Eignerstrategie. Abgerufen unter https://www.advocat.ch/fileadmin/user_upload/02_Funktion_Grundlagen_und_Bedeutung_einer_Eignerstrategie.pdf
- Müller, R.** (2009). Eigner-Strategie der Muster AG. Abgerufen unter <https://www.boardfoundation.org/best-practice-de/12eignerinteressenimkmeignerstrategie.pdf>
- Pümpin, C.** (1997a). Die Entwicklung und Umsetzung von Eignerstrategien – praktische Hinweise zur Zukunftsgestaltung des Familienunternehmens (Unterlagen Seminar – Strategien für Familienunternehmen). St.Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft.
- Pümpin, C.** (1997b). Von der Unternehmensstrategie zur Eignerstrategie: ein integriertes Konzept zur Zukunftsgestaltung für Firmeneigner (Unterlagen Seminar – Strategien für Familienunternehmen). St.Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft.
- Pümpin, C.** (1994). Unternehmenseigner und Unternehmensentwicklung. In P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens & R. Wunderer (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung (S. 273-292). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A.** (1992). On the goals of successful family companies. Family business review, 5(1), 43-62.
- Zellweger, T.** (2017). Managing the family business: Theory and practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



12 Porträt der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den aufgeführten Interviewpartnern (siehe Tabelle) und ihre Zeit bedanken. Sie haben uns wertvolle und hilfreiche Hinweise gegeben, die von hoher Relevanz sind und nützlich für viele andere Firmen. Danke vielmals für Ihre wertvolle Zeit. Ohne unsere Interviewpartner

wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht in dieser Form möglich gewesen. Zudem möchten wir Prof. Dr. Christine Scheef, Prof. Dr. Thomas Zellweger und Dr. Jörg-Michael Gasda für ihren Review des Leitfadens danken.



Ignaz Furger (Inhaber und Berater), Furger und Partner AG

Ignaz Furger unterstützt seit über 30 Jahren Unternehmen und Organisationen in strategischen Fragestellungen. Die Ausbildung der Mitarbeitenden in strategischem Management mit praktischen Aufgaben bildet dabei eine zentrale Rolle.



Thomas Haas (Inhaber und Berater), GoBeyond Consulting AG

Thomas Haas richtet Unternehmen in Veränderungssituationen für nachhaltigen Erfolg neu aus. Er hat das Framework Strategility für agile Strategiearbeit entwickelt. Er ist Co-Autor des gleichnamigen Buches. Er lehrt agiles Arbeiten und agile Unternehmen an ETH und FHs. GoBeyond gestaltet zukunftsfähige Unternehmen mit moderner Führung und neuen Arbeitswelten.



Jean-Marie Minka II (Inhaber und Berater), PersServ

Herr Minka II verfügt über jahrelange Erfahrung bei der Beratung von grösseren Familienunternehmen in der Eigner- und Aktionärssphäre. Er begleitete hierbei diverse Mandanten bei der Entwicklung von Familienleitbildern, Eignerstrategien und Nachfolgeregelungen.



Paul Zähler (Geschäftsführer und VRP), Steinegg AG

Als VRP der Steinegg AG, dem unternehmerischen Arm der Herisauer Steinegg Stiftung und VR verschiedener Appenzeller KMU war und ist Paul Zähler an der Entwicklung von Eignerstrategien in Unternehmen mit unterschiedlichen Inhaberstrukturen beteiligt.

13 Porträt von OBT AG und des KMU-HSG

OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf die KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBT auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34
www.obt.ch

OBT Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ | Luzern |
Oberwangen BE | Schaffhausen |
Schwyz | St.Gallen | Rapperswil SG |
Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor fast acht Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum.

KMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- Relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihre Kontakte

Urs Fueglistaller (urs.fueglistaller@unisg.ch)
Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU und
Unternehmertum an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

OBT in Ihrer Nähe



Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel
Telefon +41 61 716 40 50

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 451 69 00

Luzern

Pilatusstrasse 39 | 6003 Luzern
Telefon +41 41 227 30 70

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St. Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00