



Fachtagung vom Donnerstag, 23. Oktober 2014

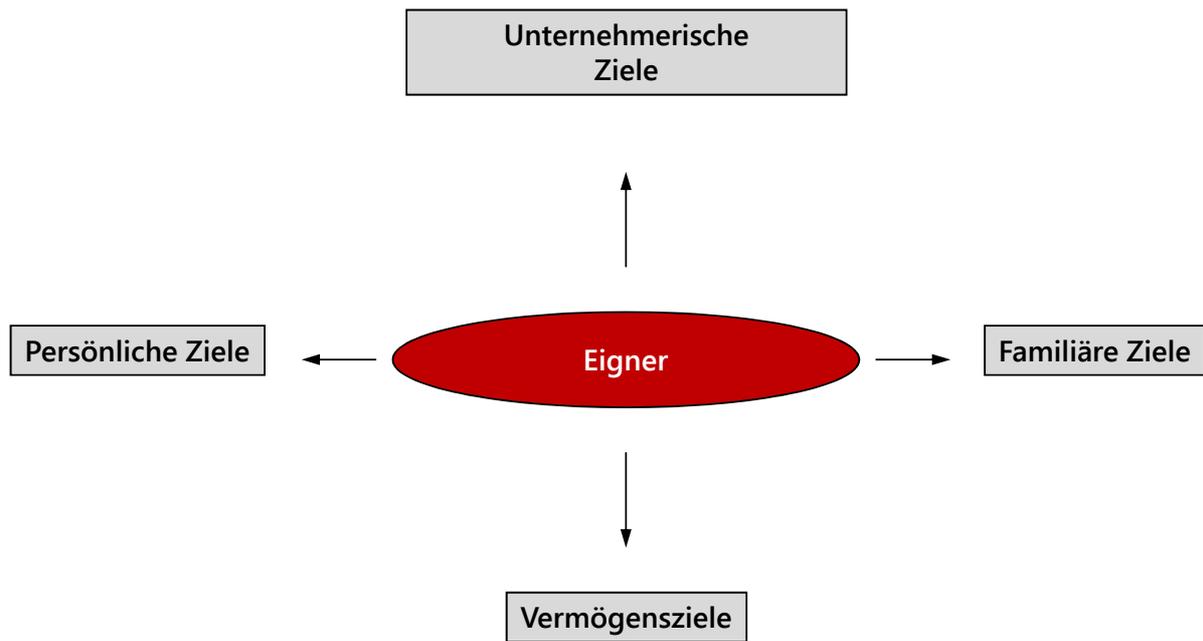
# Strategien für Familienunternehmen

## Strategien für Familienunternehmen

Strategie im Spannungsfeld zwischen  
Familien- und Unternehmensinteressen:  
Erfolgsfaktoren



# Ziele



## Unterschiedliche Denklogik

<b>Familie</b>	<b>Unternehmen</b>
Geburtsrecht	Kompetenz/Leistung
Verwandtschaft	Vertrag
Dauerhaft	Kündbar
Integration	Selektion
Wert an sich	Wert durch Ertrag
Emotionalität	Rationalität
Harmonie	Auseinandersetzung
Kompromiss	Besseres Argument

Quellen:

Mühlebach, C. (2012). Familienunternehmen Zirkus – Zirkus im Familienunternehmen. NZZ CEO Dinner, Zürich, 6. November 2014

Zellweger, T. (2012). Familie und Unternehmen: wie geht das zusammen? St.Gallen: Universität SG.

# Unterschiedliche Erwartungen

<b>Familie</b>	<b>Unternehmen</b>
Nichtfinanzielle Ziele	Finanzielle Ziele
Langfristigkeit	Kurzfristigkeit
Bewahrung	Veränderung
Lokal	Global
Tradition	Erneuerung/Innovation
«Unser Handwerk»	Neue Geschäfte
Risiko bedeutet Gefahr	Risiko bedeutet Chance

Quelle:  
Zellweger, T. (2012). Familie und Unternehmen: wie geht das zusammen? St.Gallen: Universität SG.

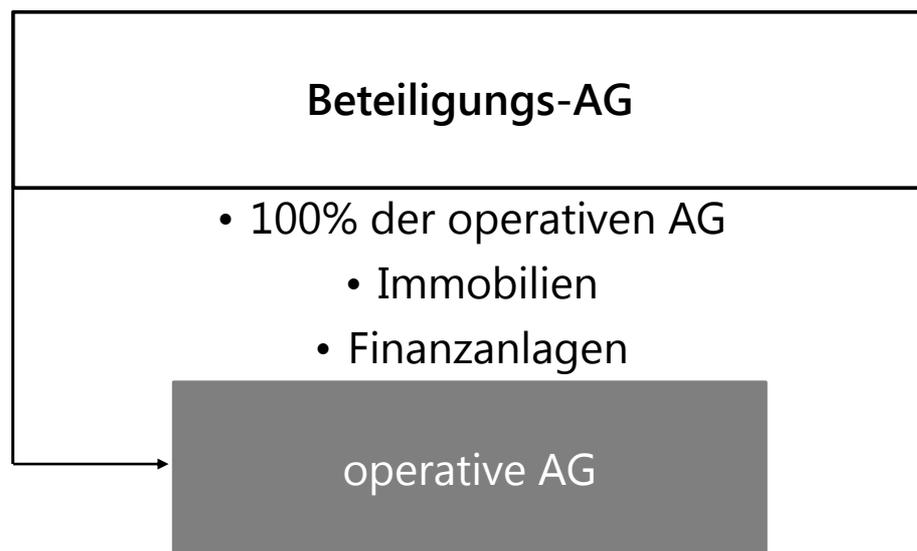
## HILTI's Rezepte

- Top-Führung muss sich zuerst intern bewähren.
- Unternehmenskultur verankert familiär geprägte Werte im Unternehmen

# Erfolgsfaktoren Umsetzung

- Systematik
- Disziplin
- Investment

## Firmenstruktur



# Familien-Struktur

1. Generation    Gründer

2. Generation    >5 Familien-Stämme

3. Generation    25 Aktionäre, geboren um 1950

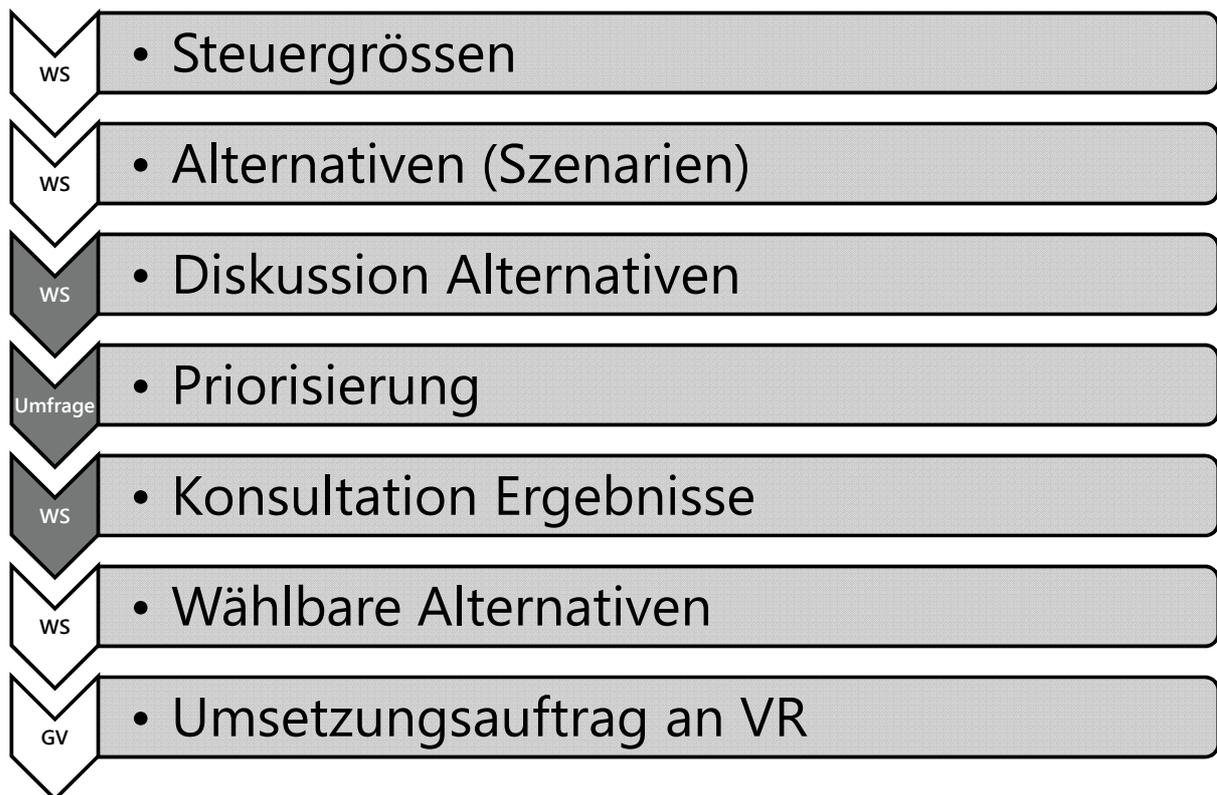
4. Generation    >50 Aktionäre

Vinkulierung,  
Aktionärsbindungsvertrag

## Stimmungsbild: Fehlende Orientierung

- Würde gerne meine Aktien verkaufen
- Hätte gerne höhere Ausschüttungen
- Was hat die Familie mit der Firma zu tun?
- Bin an der operativen Führung interessiert
- **Wir wissen nicht, was wir eigentlich wollen!**

# Vorgehen



# Steuergrößen

- Unternehmensstruktur
- Aktionariat, Aktionärsbindung
- Führungsstruktur
- Gewinnverwendung
- Identifikationsmöglichkeit der Familienmitglieder mit Firma

# Starker Familien-Einfluss

- + langfristiger Perspektive
- + ganzheitliche Werte
- mangelnde Veränderungsbereitschaft
- fehlende Objektivität bei Personalentscheiden

# Starke Unternehmer-Familien

- übereinstimmende Werte
- übereinstimmende Ziele
- übereinstimmendes Rollenverständnis
- Unternehmensinteresse vor Familieninteresse
- Transparenz und Gleichbehandlung der Familiengesellschafter
- gegenseitige Unterstützung
- Kein Neid
- gemeinsame Aktivitäten
- individuelle Freiräume und gegenseitiger Respekt
- Offenheit, Vertrauen und die Bereitschaft, sich den kritischen Themen zu stellen