

Familiäre Herausforderungen

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

Firmen, die aus der zweiten beziehungsweise dritten Generation geführt werden, benötigen mehr konzeptionelle strategische Führung. Auch innerhalb der Familie ist die Meinungsvielfalt gestiegen, und die Ansprüche an das Unternehmen sind nicht mehr leicht unter einen Hut zu bringen.

Konzeptionelle Führung kann vereinfacht in einem „Strategie-Quartett“ festgelegt werden: Damit sind die Prioritäten von Personen, der Familie, bezüglichem dem Vermögen und der Firma offen gelegt. Die richtigen Dinge geplant.

Auch eine Familie braucht Führung

Die Schnittstellen zwischen dem Inhaber, seiner Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses vernetzten Vierecks aktiv gestalten darf oder muss.

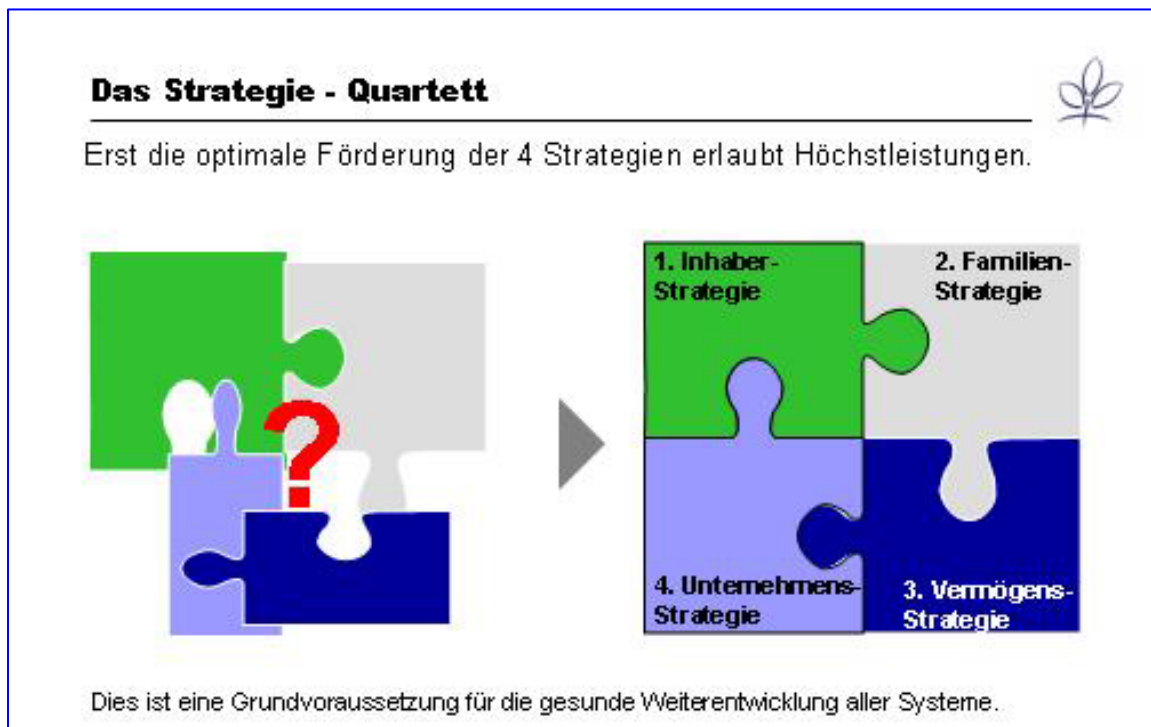
Konflikte sind mangels konzeptioneller Klarheit an der Tagesordnung, insbesondere bei alternden Unternehmern und bei einem Generationenwechsel. Die Erfolgsregel lautet: Aktiv informieren und gezielt Feedback geben. Und klare Präferenzen entwickeln für primär **konzeptionelle Weichenstellungen** (strategische Ebene) und die anschliessende Gestaltung des Tagesgeschäftes (operative Ebene).

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

- Personen (Lebenskonzepte des Eigners, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Credo, Familienrat, Family Governance)
- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

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

Abb.1: Die vier Strategie-Bausteine



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

Der Unternehmer hat eine starke Persönlichkeit. Wo viel Licht ist, gibt es auch Schatten. Dominanz hat ihre dunkle Seite. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen für das Entstehen von Konflikten und die Verschleppung von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

Als nachhaltiger Vorzeigeunternehmer qualifiziert nur, wer durch Kommunikation Konflikte vermeidet, den Nachweis der Kontinuität des Erfolgs erbringen kann und wer den allfälligen Generationenwechsel konzeptionell vorbereitet und konsequent gestaltet.

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer einzigen Musterlösung bearbeitet werden. Der Nutzen dieses Textes besteht vielmehr darin,

einen Orientierungsleitfaden an die Hand zu geben, mit dem der Leser Anregungen für das Strategiemanagement findet und er auch sicherstellen kann, dass er in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt. Sie anschliessend konkret auf seinen spezifischen Fall bezogen zu beantworten ist und bleibt seine Aufgabe, gegebenenfalls mit interner und externer Unterstützung.

Inhabergeführte Firmen leiden öfters an schwelenden Konflikten, meistens bedingt durch ein Ausbleiben klarer konzeptioneller Prioritäten. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Betriebe von starken Persönlichkeiten (autoritär) geführt werden, von so genannten „Alpha-Tieren“.

Zunächst ist die Dominanz des Unternehmers über Jahre die treibende und schöpferische Kraft. Sein Unternehmen verdankt ihr vieles, wenn nicht alles. Erst in späteren Lebensjahren wendet sie sich gegen ihn, indem sie ihm den Blick auf Trends und Veränderungen versperrt.

Dominanz hat somit auch dunkle Seiten. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen der Verschleppung von Nachfolgeregelungen. Sie stellt damit eine der grössten Konfliktherde für das Fortbestehen der Firma dar.

Diese Stärke ist ebenso die potentiell grösste Schwäche von Familienunternehmen. Denn es ist bekannt, dass lange Erfolgsserien zum „Irr“-Glauben verführen, dass in Zukunft stets alles immer richtig läuft. Der Volksmund sagt: „Never change a winning team“.

Für jede soziale Organisation gilt, dass das einzige Permanente der Wandel ist. Veränderungen sind notwendig, weil sich Märkte, Bedürfnisse, Technologien, Handelsgewohnheiten, Wechselkurse, Distributionswege, etc. sich anders als erwartet entwickeln.

Deren Auswirkungen betreffen primär das Unternehmen, aber ebenso die Eignerfamilie und den Inhaber selbst. Alle drei sind einem natürlichen Lebenszyklus unterworfen: Werden, Sein, Vergehen.

Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest

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

das Familienleitbild weit mehr dar als eine blosse logische Folge der persönlichen Planung des Inhabers.

Das **Familienleitbild** (kann auch Familiencredo oder -verfassung heissen) hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie in Einklang zu bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben als Miteigner ein legitimes Interesse daran, dass beispielsweise der bevorstehende Wechsel in der Firma sich nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirkt.

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

Abb. 2: Elemente eines Familienleitbildes

Rollen und Verantwortlichkeiten	Identitäten und Werte
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definition der Mitgliedschaft:</i> Wer gehört zur Familie? • <i>Aufgaben und Kompetenzen:</i> Wer soll und wer darf was? • <i>Besitzstände und Ansprüche:</i> Wer hat und wer bekommt was? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selbstwertdefinition:</i> Worauf ist die Familie stolz? • <i>Wertebeutel:</i> Was kennzeichnet die Identität der Familie und welchen Stellenwert hat das? • <i>Vertrauen:</i> Wie sieht das Vertrauensverhältnis unter den Mitgliedern aus und wie kann es erhalten werden?
Ziele und Pläne mit der Firma	Umgangsformen und Spielregeln
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stellenwert des Unternehmens:</i> Wie stolz ist die Familie auf die Firma? • <i>Identifikation und Interesse:</i> Was wissen die Beteiligten über die Firma? • <i>Operatives Engagement:</i> Wie wollen sich die Mitglieder in die Firma einbringen? Wer ist bereit zu persönlicher Haftung? • <i>Auswahlkriterien:</i> Bedingungen der Mitarbeit? (Verwandtschaftsgrad, Kompetenz) • <i>Selbstbestimmungsgrad:</i> Wie viel Einfluss sollen Dritte auf die Firma haben dürfen? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kommunikation und Kooperation:</i> Welche Spielregeln gelten und wie können das Miteinander und der Zusammenhalt gefördert werden? • <i>Konfliktmanagement:</i> Wie geht man mit Streitigkeiten um und wer ist für Konfliktregelung zuständig? • <i>Commitment:</i> Schriftlich fixierte Selbstverpflichtungen im Rahmen einer Familiencharta?

Quelle: in Anlehnung an Hofmann (2004: 10)

Zudem könnten folgende Themenfelder beantwortet werden:

Persönliche Fragen
<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der individuellen Lern- und Leistungsfähigkeit • Ausrichtung der eigenen Gesundheit und Lebensqualität • Persönlichkeitsstärkung • Karriereplanung des einzelnen Familienmitgliedes • Weiterbildung der nächsten Generation • Coaching in schwierigen Situationen • ...
Familiäre Fragen
<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Werte der Familie / Tradition • Kommunikation innerhalb der Familie • Familiäre Kommunikationsgefässe • Familienrat und -konferenzen • Anforderungen an das Unternehmen • Einflussnahme im Unternehmen • Art und Einflussnahme in den unternehmerischen Gremien (Beirat) • Regelung der finanziellen Ansprüche • Festlegung der Dividendenerwartungen • Aktionärsbindungsverträge • Finanzielle Absicherung der Familie • Ehe- und Erbverträge • Testamentarisches • Vorgehen bei Eheprobleme / Scheidungsfragen • Regelungen bei Streitigkeiten / Eskalationsstufen • ...

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

Wichtig ist, das Familienleitbild unter den Familienmitgliedern stetig zu diskutieren. Regelmässig, bspw. alle fünf Jahre, ist das Familienleitbild zu revidieren. Die familiären Prioritäten, die Geschichte (die Wurzeln) des Unternehmens und dessen Zukunft können so aufgearbeitet und an die nächste Generation weitergegeben werden.

Das Familienleitbild dient als Grundlage für die Unternehmensstrategie, die durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat des Unternehmens zu entwickeln ist. Die Familie muss sich über die Konsequenzen ihrer Grundsatzentscheidungen bewusst sein.

Die Vermögensstrategie regelt die privaten Geldströme der Familie

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

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

Dieser als **Vermögensstrategie** (auch Eignerstrategie) bezeichnete Baustein steht für die systematische integrierte Vermögensplanung der Familie, die Koordination des Mitteleinsatzes sowie die Abstimmung mit der persönlichen Risikoneigung der Beteiligten.

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

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

Wesentlich bei der Ausarbeitung der Eignerstrategie ist die Festlegung, Ausgestaltung und strategische Weiterentwicklung der SIE, wobei solche Investitionsfelder Unternehmen, Beteiligungspakete, Private Placements, Immobilien, Wertschriftenportfolios oder auch Kunstsammlungen sein können. In einem zweiten Schritt ist für jede Investitionseinheit unter Abwägung der

Gewinnpotenziale und Risikogrößen die zukünftige Ausrichtung zu formulieren. Ein sorgfältiges Vorgehen berücksichtigt dabei neben Finanzierungs-, Steuer- und Erbschaftsfragen immer auch die Interessen der einzelnen Familienmitglieder.

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

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

Abb. 3: Gliederung einer Vermögensstrategie

Details Inhaltsstruktur Vermögensstrategie

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

Dieses inhaltliche Gerüst kann beliebig ergänzt/verändert werden.

Zu beantworten sind beispielsweise auch folgende Themenfelder:

Vermögens- und Nachfolgefragen
<ul style="list-style-type: none"> • Altersvorsorge • Erb- und Schenkungsfragen • Finanzierungspotential • Felder der Investmentbereitschaft • Risikobereitschaft / Vorgehen zur Vermögenssicherung • Steuer- und Rechtsfragen • Versicherungsfragen
Geschäftliche Fragen
<ul style="list-style-type: none"> • Wichtigkeit der Arbeitsplatzhaltung • Dividenden-, Gewinn- und Verlustpolitik • Prioritäten bezüglich Ausbau, Rationalisierung und Reorganisation • Grundsätze zu „start up“ and „private equity“ - Finanzierungen • Umgang mit Managementherausforderungen und Führungsschwächen • Probleme mit Organisationsverbesserungen • Vorgehen zur Unternehmensbewertung • Bevorzugte Arten der Unternehmensweitergabe • ...

Familien brauchen für ein effizientes Konfliktmanagement eine funktionsfähige Family Governance (FG). Dies gilt – wegen der üblichen Bündelung von Eigentum, Leitung und Kontrolle in einer Hand – insbesondere für Familienunternehmen. Und hauptsächlich dann, wenn das Unternehmen den Generationenwechsel zu vollziehen hat und eine tragfähige Nachfolgelösung sowie die Ablösung der sehr personengebundenen Führung durch ein eher instrumentelles Management noch aussteht.

Der neue Leitfaden beschränkt sich nicht auf die Unternehmerebene. Unter dem Stichwort „Family Governance“ werden auch Steuerungsmechanismen in der Unternehmerfamilie aufgezeigt. Für börsenkotierte Unternehmen hat übrigens Economiesuisse vor fünf Jahren den „Swiss Code of Best Practice“ geschaffen.

Den neuen Governance-Leitfadens für nicht-börsenkotierte Familienunternehmen kann beim Autor bezogen werden, gegen eine Schutzgebühr von CHF 20.--: über www.continuum.ch.

Der Generationenwechsel bietet eine sehr gute Gelegenheit, zeitgleich mit der neuen Vision und Unternehmensstrategie mit tradierten, aber ineffizienten Führungsroutinen aufzuräumen und die zukünftigen Management-Werkzeuge gleich mit zu definieren.

Besonders bei familieninternen Nachfolgeregelungen, bei denen das Unternehmen im Gegensatz zu einem Management Buyout (MBO)/ Management Buyin (MBI) keine oder nur geringe Impulse von aussen erhält, ist es sinnvoll, strukturelle Corporate Governance-Richtlinien mit instrumentellen Festlegungen zu ergänzen.

„Der (Governance) Leitfaden trägt dazu bei, dass weniger Familienunternehmen in Schwierigkeiten geraten“. Zitat von Prof. Dr. Cuno Pümpin, Rapperswil-Jona

Vor dem Hintergrund einer Ablöse des heutigen Eigners ist ein Übergang zu einer stärkeren instrumentellen Führung in vielen Fällen geradezu essentiell. Sie soll dabei sowohl der Planung als auch dem Reporting dienen. Sie hat zudem die Aufgabe, dem Kontrollgremium und den künftigen Eigen- und Fremdkapitalgebern transparent und zeitnah Auskunft zu geben über die Veränderungen der Eckdaten der Firma.

Für die Unternehmensführung ist es von grösster Bedeutung, dass die ausgewählten Instrumente, und seien es nur wenige, entsprechend sorgfältig eingeführt und konsequent am Leben erhalten werden. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb sich in den letzten Jahren in immer mehr Firmen ein Planungs- und Reportinginstrument durchgesetzt hat, der Balanced Scorecard. Es gilt als sehr wirkungsvoll, weil es ganzheitlich und mehrdimensional ausgelegt, aber trotzdem kompakt und übersichtlich ist.

Gezielt die Zukunft gestalten und konsequent realisieren

Bekanntlich darf bei der Einführung von betrieblichen Neuheiten nicht vergessen werden, dass diese nur dann wirklich etwas bei einer Person oder im Unternehmen verbessern, wenn die neuen Managementhilfen entsprechend Anwendung finden, auch von „nicht spezialisierten“ Führungskräften.

Das Geheimnis besteht nicht darin, die Organisation mit möglichst vielen verschiedenen Instrumenten zu überziehen, sondern sicherzustellen, dass wenige neue Management-Werkzeuge – wenn eingeführt – auch gelebt werden.

Erfolgreiches **Veränderungsmanagement** bedingt somit keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. „Gezielte Vermarktung der genutzten Instrumente“ und „weniger ist mehr“ lauten die diesbezüglichen Forderungen im Angesicht des heutigen Tool-Dschungels. Klare Erläuterungen von Sinn und Zweck des Werkzeuges, weshalb es eingeführt wurde und wie es anzuwenden ist, ermöglichen den Betroffenen, die neue Stossrichtung zu verstehen und engagiert mitzugehen. Banal ausgedrückt: zuerst den Kopf ansprechen und das Herz überzeugen, damit die Hand die gewollte Handlung auch ausführt.

Gut geplant ist halb gewonnen!

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

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines „try it – do it – fix it“ ist dabei nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus.

Der Schlüssel zur erfolgreichen strategischen Führung liegt im **Ansatz „Reflexion – Konzeption – Aktion“**, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Bei der Verwirklichung der Unternehmer-Nachfolge ist der Beizug eines Experten sinnvoll. Der **Vertraute des Unternehmers** sollte ein Generalist sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Zudem wird erwartet, dass er die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen des Unternehmers strukturiert. Dabei muss er wissen, wann im Vorgehensprozess die benötigten Spezialisten einzusetzen sind. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig ist, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt.


Alles das zeichnet einen trusted advisor aus, einen echten consiliere, der hilft die Herausforderung der konzeptionellen Führung zu bewältigen und das unternehmerische Lebenswerk über Generationen hinweg zu sichern.

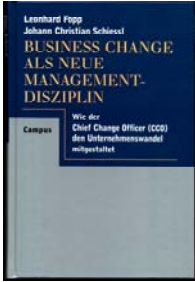
UEBER DEN AUTOR

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, CMC


Spezialist für Familienunternehmen. Er unterstützt mittlere und grössere Unternehmen in ihrer Weiterentwicklung und hilft bei der Durchführung schwieriger Veränderungsprozesse, wie strategische Neuausrichtung, Einführung einer neuen Corporate Governance, oder bei einer Performance-Steigerung. Zudem coacht er Unternehmer und qualifiziert potenzielle Unternehmensnachfolger und löst bestehende Konfliktfelder auf.

Leonhard Fopp baute zuvor die SCG St. Gallen Consulting Group auf und führte zahlreiche Projekte in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie durch. Er ist Präsident des F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz und Past Präsident der ASCO Association of Management Consultants Switzerland, langjähriger HSG-Dozent, CMC Certified Management Consultant und Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachartikel.


Ihr Ansprechpartner 




Leonhard Fopp
Johann Christian Schiess
**BUSINESS CHANGE
ALS NEUE
MANAGEMENT-
DISZIPLIN**
Wie der
Chief Change Officer (CCO)
den Unternehmenswandel
mitgestaltet
Campus



Leonhard Fopp
**Herausforderung
Unternehmer-Nachfolge**
Sichern Sie Ihr Lebenswerk!
orell füssli



Familien-Unternehmens-Umfeld
Governance
für Familienunternehmen
Wie man
das gesunde Wachstum
der Familienwerte
steuert
CONTINUUM



orell füssli
Leonhard Fopp
Martin Zenhäusern
**Der erfolgreiche
Unternehmer**
Wie man Siege
nutzt und aus
Niederlagen lernt

Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG

CONTINUUM AG
Stampfenbachstrasse 153
CH-8006 Zürich

Tel. +41 43 343 10 40
Fax +41 43 343 10 42
leonhard.fopp@continuum.ch
<http://www.continuum.ch>

Literaturhinweise:

Fopp, L., Zenhäusern, M.: Der erfolgreiche Unternehmer - Wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, Orell Füssli Zürich 2008

Fopp, L., Prager, T.: Governance für Familienunternehmen, Swiss Private Equity, Bern 2006

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie ihr Lebenswerk! Orell Füssli, Zürich 2004

Häusel H.-G.: Limbic Success: so beherrschen Sie die unbewussten Spielregeln des Erfolgs; die besten Strategien für Sieger; Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2002

Hennerkes, B.-H.: Die Familie und ihr Unternehmen; Campus Verlag, Frankfurt/Main 2004

von Moos, A.: Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung; Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2003

Internet-Link:

Continuum AG - <http://www.continuum.ch>

Der Spezialist für Familienunternehmen. Experte für die strategische und strukturelle Unternehmensentwicklung sowie die Unternehmer-Nachfolge