

**2Z ag**

ENGINEERING &  
FINANZMANAGEMENT

---

**Strategische Führung im Spannungsfeld zwischen  
Eigentümer- und Unternehmensinteressen**

*Impulsreferat und Erfahrungsaustausch*

Daniel Züllig, CEO & Mitinhaber 2ZET AG

# Kurzvorstellung



## *Die Realisierer für Eigentümer und Unternehmer*



**Liselotte Züllig**, lic.oec.publ.

**Daniel Züllig**, Dipl. El. Ing. FH, Betriebsing. STV

**ZZET AG** | Kurzfeldstrasse 3 | 8500 Frauenfeld

# Qualifikation

- Geschäftsführer Tätigkeiten
  - CEO eines KMU mit 30 MA, Raum Westschweiz.  
Tochterunternehmung einer deutschen, eigentümer-geführten Gruppe mit 2200 MA
  - CEO eines KMU mit 80 MA, Raum Ostschweiz  
Mitarbeitende Eigentümer und Verwaltungsräte
  - Business Unit Leiter mit 150 MA, Raum Ostschweiz  
Eigentümer-geführte Firma mit insgesamt 2400 MA
  - CEO einer Gruppe mit 3 KMU Betrieben, 120 MA.  
Mitarbeitender Minderheitsaktionär
- Verwaltungsrat in KMU Betrieben der Branchen Elektronik / Elektrotechnik / Mechanik

**Strategische Führung im  
Spannungsfeld  
zwischen  
Eigentümer- und Unternehmensinteressen**

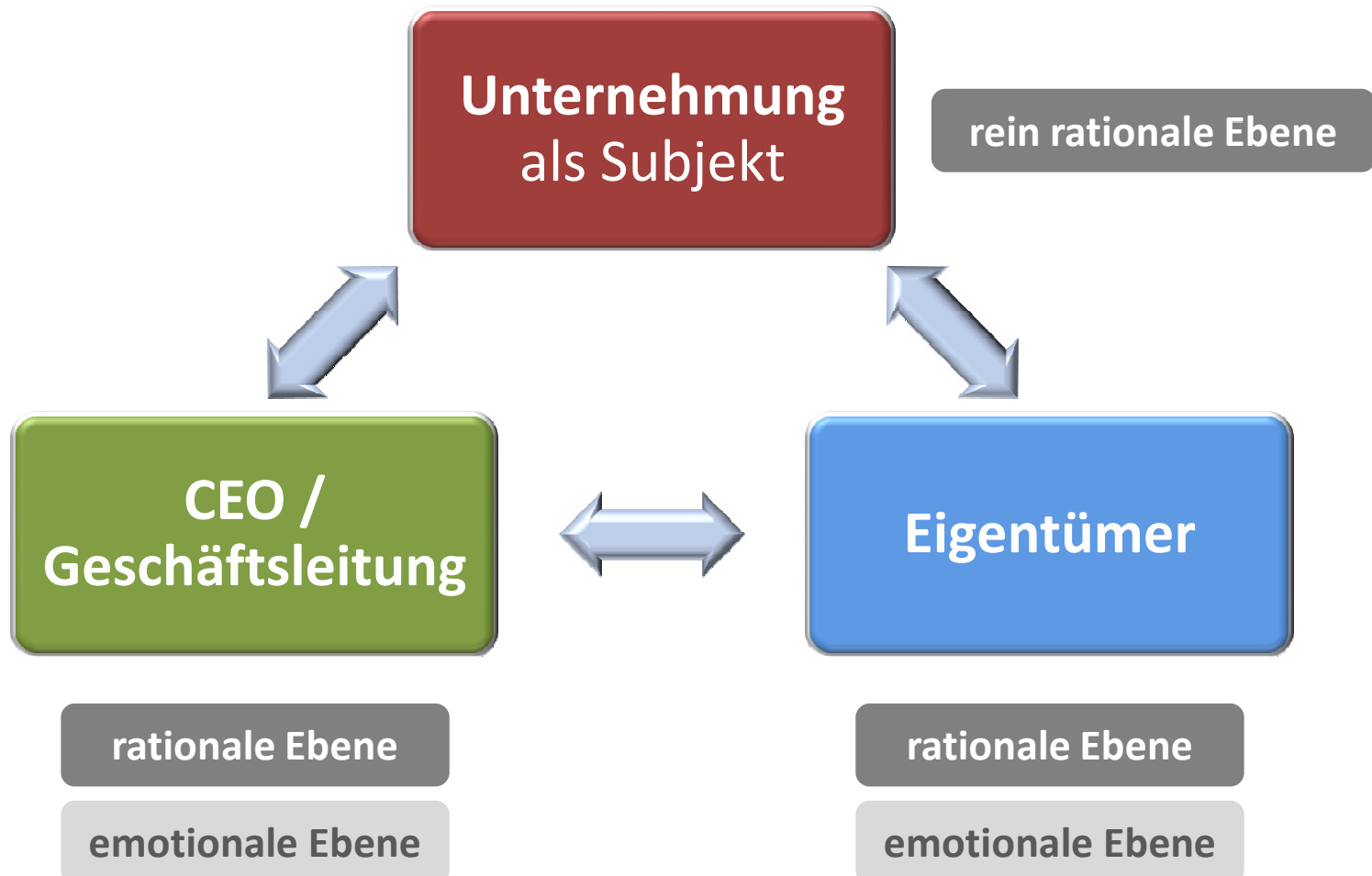


***Ist das nicht ein Widerspruch in sich selbst?***

## 3 provokative Thesen

1. Eine überwiegende Zahl der strategischen Entscheide bei Eigentümer-geführten KMU's oder KMU's in Familienbesitz werden nicht auf der rationalen sondern auf der emotionalen Ebene gefällt.
2. Eigentümer wie auch Manager stellen nach aussen hin Unternehmensinteressen in den Vordergrund; wogegen sie beim Handeln oftmals nur Eigeninteressen verfolgen.
3. Bei der Nachfolgeregelung ist nicht die Nachfolgersuche, sondern das 'Nicht-Loslassen-Können' der Eigentümer der kritische Faktor.

# Spannungsdreieck



# Herausforderung Strategische Führung

Erfahrung,  
angewandtes Schul-  
und Expertenwissen

Aktuelle und künftige  
Marktsituationen

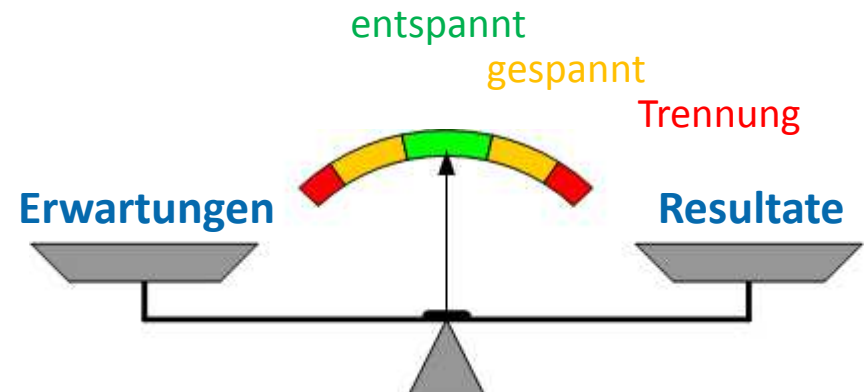
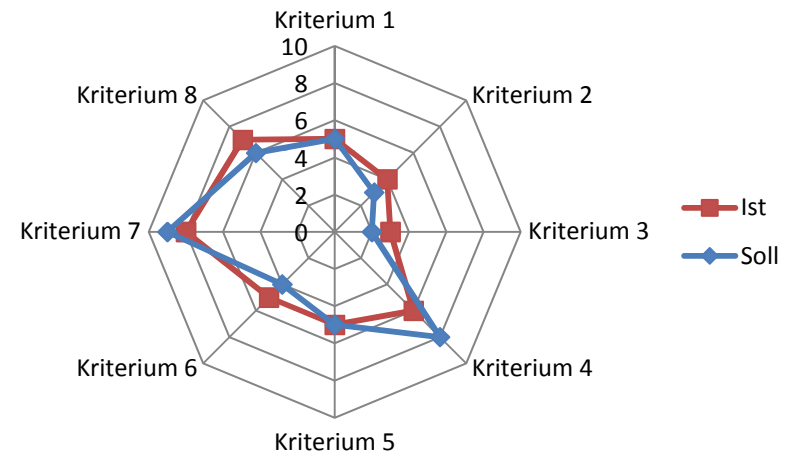
**Strategische  
Entscheidung**

Übereinstimmungsgrad  
der rationalen und  
emotionalen Interessen

Finanzielle und fachliche  
Möglichkeiten der  
Unternehmung

# Zeit-Effekte

- Interessen und Erwartungen verändern sich mit der Zeit und mit dem sich verändernden Umfeld.
- Was heute passt, kann morgen grosse Spannungen auslösen.
- DIE Herausforderung:  
Das Gleichgewicht halten!





# Fallbeispiel 1: Eignerinteresse

Ca. 10 Minuten

# Spannungsfeld Nachfolge

- Finanzielle, rechtliche, steuer-technische und abwicklungs-technische Fragen können rational bearbeitet werden.
- Die Nachfolger-Selektion ist herausfordernd aber lösbar.
- **ABER:**  
Das Loslassen und der damit verbundene Geltungsverlust stellen für einen Entrepreneur hohe, kaum zu überwindende emotionale Mauern dar.



# Fallbeispiel 2: Nachfolge

Ca. 10 Minuten

# Konklusion

- **Das Spannungsfeld** zwischen Eigentümer- und Unternehmensinteressen **existiert!**
  - Der Zeitverlauf und ein sich stetig veränderndes Umfeld haben einen grossen Einfluss auf die Ausprägung des Spannungsfelds.
  - Emotionen und Eigeninteressen, sowohl bei Eignern wie auch bei Managern, beeinflussen das Spannungsfeld mehr als alles andere.
- Wer sich der Thematik bewusst ist und damit umzugehen weiss, hat es einfacher!