

5 Wir sind die 88 Prozent

Familienunternehmen arbeiten zumeist still. Sie suchen nicht die Öffentlichkeit, sondern die Kunden. Wenige wissen darum: Sie stellen weltweit die vorherrschende Unternehmensform dar. Aber nur drei Prozent schaffen den Sprung in die vierte Generation.

von Claudia Astrachan Binz und Tom A. Rösen

Vorab eine formale und numerische Klärung: Als Familienunternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die massgeblich von einer Familie oder einem Eigentümerkreis mit verwandtschaftlichen Beziehungen beeinflusst werden. Je nach Definition kann es sich hier um Unternehmen handeln, die sich vollständig, mehrheitlich oder auch nur zu einem kleinen – jedoch strategischen – Anteil in Familienbesitz befinden. In England gelten über 80 Prozent der Firmen als Familienunternehmen, und in den USA befinden sich geschätzte 70 Prozent aller Unternehmen in Familienbesitz. Darunter befinden sich diverse Grossunternehmen: so befinden sich knapp 200 der *Fortune 500*, der grössten Unternehmen der Vereinigten Staaten, in Familienhand. In Deutschland zählen rund 90 Prozent der Unternehmen zum sogenannten «Mittelstand» – eine Bezeichnung, die sich etymologisch zwar eher auf die Unternehmensgrösse statt die Eigentümerstruktur bezieht, umgangssprachlich aber meist als Synonym für «Familienunternehmen» verwendet wird. In der Schweiz zählen wir heute rund 312 000 Unternehmen, davon sind 99,6 Prozent sogenannte Kleinst-, klein- und mittelgrosse Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Mitarbeitern.¹ Gemäss einer grossangelegten Studie der Hochschule St. Gallen befinden sich über 88 Prozent aller Schweizer KMU, also rund 275 000 Unternehmen, in Familienbesitz.² Das sind zweifellos beeindruckende Zahlen, die allerdings kaum im allgemeinen Bewusstsein angekommen sind. Die Medien fokussieren lieber auf die grossen börsenkotierten Firmen und ihre öffentlichkeitserprobten CEO.

Werte schaffen, etablieren und verteidigen

An Kongressen und in einschlägigen Studien fällt gerne der Satz: Familienunternehmen seien das Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft. Das sind sie auch, denn sie beschäftigen gemäss dem Bundesamt für Statistik rund 60 Prozent der Schweizer Arbeitskräfte und erwirtschaften knapp zwei Drittel des Schweizer Bruttoinlandsprodukts. Ein Aspekt wird jedoch selbst in diesen Kreisen gerne ausser Acht gelassen – nämlich der Beitrag, den Unternehmen in Familienhand auch auf der Wertebene an die Gesellschaft leisten. Loyalität und freiwillige Solidarität werden grossgeschrieben. So beispielsweise Victorinox: Als nach dem 11. September 2001 der Markt für Armeemesser aufgrund neuer Sicherheitsbestimmungen auf den Flughäfen schlagartig schrumpfte, dachte die Familie Elsener nicht im Traum daran, Mitarbeitende zu entlassen. Vielmehr wurden diese an andere Unternehmen aus der Region «verliehen» – bei gleichbleibendem Lohn –, bis die Auslastung des Betriebs wieder Vollbeschäftigung zulies. Dieses Verhalten ist als typisch für eigentümergeleitete Familienunternehmen anzusehen – Mitarbeiter haben einen hohen Stellenwert und werden nicht wie in anonymen börsenkotierten Aktiengesellschaften als blosse Human Resources angesehen.

Damit einhergeht: Familienunternehmen kennen für gewöhnlich keine Skandale um Millionenboni – die Eigentümer betrachten die Firma nicht als Möglichkeit der Selbstbedienung oder Selbstinszenierung. Sie leben für das Unternehmen, nicht vom Unternehmen. Verantwortungsbe-

Claudia Astrachan Binz

ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie organisiert das jährlich stattfindende Forum für Familienunternehmen und unterrichtet Seminare in den Bereichen Entrepreneurship und Familienunternehmen.

Tom A. Rösen

ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführender Direktor des Wittener Institutes für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke (Deutschland). Im Rahmen seiner Coaching- und Beratungstätigkeit für Unternehmerfamilien begleitet er Nachfolgeprozesse, Konflikt- und Krisensituationen sowie die Entwicklung von Familienstrategien.

wusstes Handeln, ein Blick für das Ganze, also für Mitarbeiter, das gesellschaftliche Umfeld und die Umwelt, und ein Denken in langfristigen Zeithorizonten gehören zu ihrer Philosophie. Oft wird ein vererbter Anteil am Familienunternehmen von den Nachkommen als Leihgabe der Vorfahren verstanden, die es an die künftigen Generationen zu übergeben gilt. Die regionale Verankerung ist wichtig und wird gepflegt. Das modische Sprichwort «*Tu Gutes und sprich darüber*» trifft auf diese Personen-Gruppe kaum zu. Sie legt Wert auf Diskretion und stellt, wenn schon, die Kunden in den Vordergrund.

Aber jenseits dessen sind Familienunternehmen zuletzt nicht einfach Unternehmen wie alle anderen auch, die darauf abzielen, Profit zu erwirtschaften, mit dem Unterschied, dass es irgendwo noch eine klar identifizierbare Eigentümerfamilie gibt? Verschiedene Studien belegen, dass die Eigentümerstruktur durchaus einen Einfluss auf die Art und Weise hat, wie ein

Unternehmen geführt wird. Vielfach werden diese Unterschiede damit begründet, dass die Familien durch Eigentümerschaft und Führung nicht nur ökonomische, sondern auch softe, sogenannte «sozioemotionale» Ziele verfolgen. Diese umfassen beispielsweise die Bewahrung der Familientradition, ein Gefühl der Zugehörigkeit zum und Identifikation mit dem Unternehmen, die Möglichkeit, Einfluss auszuüben. Die Tatsache, dass Familienunternehmen also gleichzeitig finanzielle und sozioemotionale Ziele verfolgen, beeinflusst die Entscheidungsfindung massgeblich. So zeigen Dyer und Whetten (2006)³ auf, dass Familienunternehmen aufgrund ihres Bedürfnisses, den Ruf von Familie und Unternehmen zu schützen, im Schnitt mehr soziale Verantwortung übernehmen als Unternehmen ohne Familienbezug (Massnahmen zum Schutz der Umwelt oder finanzielle Unterstützung des Gemeinwesens etc.). Nun können sich die finanziellen und sozioemotionalen Ziele natürlich auch widersprechen. Beispielsweise tun sich Familienunternehmen vergleichsweise schwer damit, sich von unprofitablen Geschäftszweigen zu trennen. Diese sogenannte «Trennungsangst» ist insbesondere dann gravierend, wenn es sich um einen Bereich handelt, der einen grossen emotionalen Wert für die Familie hat – wie etwa, weil dieser über Generationen mit Stolz betrie-

ben wurde. Ein anderes Beispiel betrifft die Internationalisierung: Diverse Studien zeigen, dass Familienunternehmen im Schnitt weit weniger international aufgestellt sind als Publikumsgesellschaften (Pukall & Calabrò, 2013)⁴. Die Gründe hierfür reichen von beschränkter Risikobereitschaft bis zu exzessivem Kontrollverhalten und sind in vielen Fällen sozioemotionaler Natur: «Das haben wir ja bisher auch nicht gemacht» oder «Das entspricht nicht unserer Kultur».

Auf der anderen Seite hat der Einfluss einer Eigentümerfamilie auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen. So sind Familienunternehmen nicht nur nachweislich krisenresistenter, sondern auch profitabler als Publikumsgesellschaften. Obschon die Meinungen, worin diese Vorteile begründet liegen, stark auseinandergehen, besteht ein Konsens hinsichtlich zweier Punkte: Treibende Kräfte sind vertrauensbasierte Beziehungen zwischen Eigentümern und Management sowie das grosse Engagement seitens der Unternehmerfamilie und der Mitarbeitenden.

Nur 10 Prozent schaffen den zweiten Generationensprung

Der Familienfaktor macht Unternehmen einzigartig – und erfolgreich. Und dennoch: Wer kennt nicht das Zitat Otto von Bismarcks: «Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet es, die dritte

studiert Kunstgeschichte und die vierte verkommt vollends.» Gemäss einer vielzitierten Studie des amerikanischen Forschers John Ward⁵ schafft nur ein Drittel aller Familienunternehmen den Sprung in die 2., noch knapp 10 Prozent den Sprung in die 3. und nur 3 Prozent bewältigen den Wechsel in die 4. Generation. Die meisten Familienunternehmen erleiden nach vielen Jahrzehnten erfolgreichen Wirtschaftens zumeist ein prosaisches Schicksal: Sie werden an Publikumsgesellschaften verkauft oder im Rahmen einer Insolvenz liquidiert. Warum ist das so? Wenn doch die Familie eine wertvolle Ressource für ein Unternehmen darstellt, weshalb schaffen Familienunternehmen dann so selten den Sprung in die 5. Generation?

Unternehmensberater, Rechtsanwälte und Bankenvertreter sind für gewöhnlich um Antworten nicht verlegen. *Frühzeitige Planung ist das A und O der Nachfolgeregelung! Es braucht Governancemechanismen und Kontrollsysteme! Angst vor Veränderung und das Festhalten am Althergebrachten sind ein Todesurteil!* Diese Aussagen sind zweifellos berechtigt. Und dennoch greifen sie zu kurz. Denn viele dieser Instrumente und Prozesse wurden ursprünglich für Unternehmen im Streubesitz – also für Publikumsgesellschaften – entwickelt und lassen daher die Bedeutung der Eigentümerfamilie ausser Acht.

Nur ein Drittel aller Familienunternehmen schafft den Sprung in die 2., noch knapp 10 Prozent den Sprung in die 3. Generation.

Claudia Astrachan Binz und Tom A. Rösen

Glückliche, sprich funktionale Unternehmerfamilien tun vor allem eines: sie kommunizieren. Und zwar nicht nur – aber hoffentlich auch! – über Alltägliches und Belangloses.

Claudia Astrachan Binz und Tom A. Rösen

Unbestritten ist, dass eine frühzeitige Nachfolgeplanung tatsächlich die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Generationenwechsels erhöht. Wenn jedoch die Familiendynamiken ungenügend berücksichtigt werden, beispielsweise weil sich der Patron davor scheut, seit Jahren schwelende Konflikte innerhalb der Familie beim Namen zu nennen, dann nützt auch die sorgfältigste Nachfolgeplanung nichts. Die Nachfolgeregelung steht und fällt mit der Bereitschaft aller involvierten Familienmitglieder, die finale Entscheidung mitzutragen. Ähnlich verhält es sich mit der Implementierung von Governancesystemen: Ein Verwaltungsrat stellt dann einen echten strategischen Mehrwert für das Unternehmen dar, wenn die Kommunikation zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern auf Augenhöhe stattfindet – dies erfordert Toleranz, Weitsicht und Kritikfähigkeit seitens der Familie. Tradition schliesslich ist das Herzblut vieler Familienunternehmen. Der Stolz auf das, was die Familie über Generationen aufgebaut und erreicht hat, und die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Werk der Vorfahren sind Einflussgrössen, deren sich viele Be-

rater zu wenig bewusst sind. Es ist ein Leichtes zu fordern, man solle *«alte Zöpfe abschneiden»*, wenn man den Wert von Herkunft nicht kennt, wobei für Familienunternehmer gilt: Herkunft ist Zukunft.

Was entscheidet: die Familiendynamik

Entscheidend für den Fortbestand und den Erfolg eines Familienunternehmens ist nebst dem Offensichtlichen – Führungsstärke, Strategie, Human Resources und Innovationskraft – vor allem eines: die Familiendynamik. Die Unternehmerfamilie kann für das Unternehmen eine wertvolle Ressource darstellen – aber auch einen Stolperstein. Genau wie das Unternehmen, so will auch die Familie *«gemanagt»* werden: entwickelt, strukturiert und geführt. Folglich reicht in Familienunternehmen eine Governance auf Seiten des Unternehmens alleine nicht aus – es braucht auch eine Family Governance, die den gezielten Aufbau von Gesellschafterkompetenz, die Pflege der Kommunikation und die Formulierung einer Familienstrategie berücksichtigt. Nur so bleibt die Sprach- und Handlungsfähigkeit der Gesellschafterfamilie erhalten.

Tolstoi schrieb: *«Alle glücklichen Familien gleichen einander. Jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Art unglücklich»* (Anna Karenina). Unglückliche Familien haben die emotionalen Sinklöcher der Vergangenheit nie bewältigt (*«Papa hat dich schon immer bevorzugt!» «Du warst schon immer Mutters Liebling!»*). So vergiften diese unterschweligen Konflikte lebenswichtige Entscheidungsprozesse, beispielsweise im Kontext der Unternehmensnachfolge, der oftmals grössten – und wiederkehrenden – Herausforderung, der sich Familienunternehmen stellen müssen. Klassische Konfliktfelder umfassen nebst der Nachfolgeplanung die Entwicklung der Unternehmensstrategie oder die Definition der Beziehung Unternehmen – Familie. Sprich: welche Rolle spielt das Unternehmen für die Familie (Stichwort Dividendenausschüttung), und welche Rolle spielt die Familie für das Unternehmen (Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen – wer darf, soll, kann?)? Glückliche, sprich funktionale Unternehmerfamilien tun vor allem eines: sie kommunizieren. Und zwar nicht nur – aber hoffentlich auch! – über Alltägliches und

Belangloses. Nein, funktionale Unternehmerfamilien erachten offen ausgetragene Konflikte als einen essentiellen, normalen und nicht besorgniserregenden Bestandteil ihres Familienlebens. Ist die Gesellschafterfamilie *entscheidungsfähig* und bei den Kernentscheidungen einig, so stellt sie die grösste Kraftquelle dar. Verstrickt sie sich hingegen in Konflikten, stellt die Familie das grösste Risiko für das Unternehmen dar.

Lektionen für Nichtfamilienunternehmen

Was also sind die Erfolgsfaktoren von langfristig erfolgreichen Mehr-Generations-Familienunternehmen – und was können Nichtfamilienunternehmen von ihnen lernen?

(1) Investitionen in die *Kommunikation* zwischen und den Austausch unter den Gesellschaftern lohnen sich. Persönlicher Kontakt ist die Basis vertrauensbasierter Beziehungen und konstruktiver Zusammenarbeit. Massnahmen wie jährliche Familienversammlungen mit allen Familienzweigen stärken den Zusammenhalt der immer weiter verzweigten Unternehmerfamilie und erhalten langfristig den Bezug zum Unternehmen. Nichtfamilienunternehmen, die keine familiäre Bande zwischen den Mitarbeitern kennen, können den persönlichen Kontakt unter der Belegschaft dennoch genau so fördern – denn Vertrauen kann nur entstehen, wenn man einander kennt und versteht.

(2) Durch ein *Familien-Management-System* «organisiert» die Gesellschafterfamilie ihren Zusammenhalt, der gleichzeitig die Entscheidungsfähigkeit in der Gesellschafterversammlung erhöht. Unternehmerfamilien wachsen exponentiell – die rasch zunehmende Anzahl an Gesellschaftern verlangt nach Regeln (Wer darf im Unternehmen mitarbeiten? Werden bei negativem Geschäftsergebnis dennoch Dividenden ausbezahlt?), welche im Rahmen einer Eigentümerstrategie verbindlich ausgearbeitet werden müssen. Erfolgreiche Familienunternehmen investieren viel Zeit in die Erarbeitung von Lösungen, die von möglichst allen Teilhabern gestützt werden. Der Wille zum Konsens ist eine Vorausset-

zung für eine langfristige und harmonische Zusammenarbeit und eine Eigenschaft, von der auch Nichtfamilienunternehmen profitieren dürften.

(3) Ehre die *Tradition*: Erfolgreiche Familienunternehmen sind sich ihrer Herkunft stets bewusst – sie sind stolz auf die Errungenschaften der Generationen vor ihnen, und es ist ihnen wichtig, dieses Erbe zu bewahren und an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben. Die starke Unternehmenskultur und die Werte, die von den Familienmitgliedern vorgelebt werden, bieten den Mitarbeitenden einen Referenzrahmen für ihr Handeln. Jedes Familienunternehmen hat Geschichten, die alle Mitarbeiter kennen – Geschichten über den Gründer, die Kinder oder wichtige Ereignisse in der Unternehmensgeschichte. Dies schafft eine Verbundenheit mit der Vergangenheit, eine homogene Wertebasis und eine gemeinsame Ausgangslage für die Zukunft.

(4) *Konflikte* kommen auf den (Küchen- oder Sitzungs-)Tisch. Ein Managementteam ist nur dann wirklich führungs-, entscheidungs- und handlungsfähig, wenn keine unterschweligen Konflikte die Objektivität der Entscheidungsträger beeinflussen. Funktionale Familien lernen, Konflikte auszutragen, und sehen diese Reibungspunkte nicht als Gefährdung an, sondern als normalen Bestandteil eines gesunden «Miteinanders». Im Gegensatz zu Nichtfamilienunternehmen müssen die Entscheidungsträger in Familienunternehmen miteinander klarkommen – denn ein Ausscheiden aus der Familie (insofern überhaupt machbar) ist mit grossem emotionalem Schmerz verbunden. Die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur ist das A und O des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen – das sind charakteristische Stärken und Schwächen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Beide Unternehmenstypen können und sollen voneinander lernen – denn im Zeitverlauf erleben wohl die meisten langlebigen Unternehmen Phasen, in denen sie ein wenig mehr das eine und dann wieder ein wenig mehr das andere sind. <

¹ Hierzu zählen gemäss Erhebung des Bundesamts für Statistik auch Einzelfirmen, sprich Unternehmen, die von einem alleinigen Inhaber geführt werden. Diese sollten aber dann zu den Familienunternehmen gezählt werden, wenn der Eigentümer eine generationenübergreifende Vision verfolgt. Insofern dürfte die tatsächliche Anzahl von Familienunternehmen zwar tiefer liegen, aber dennoch die Mehrheit der Unternehmen in der Schweiz darstellen.

² Die Grundlagenstudie «Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen» (Urs Frey, Frank Halter, Thomas Zellweger. Sankt Gallen: Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität Sankt Gallen, 2004) verdeutlicht erstmals die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung familiengeführter Unternehmen in der Schweiz. Die Studie zeigt u.a. auf, dass lediglich 40 Prozent der Schweizer Familienunternehmen über ein Aufsichtsgremium verfügen, welches zudem oftmals ausschliesslich aus Familienmitgliedern besteht.

³ William G. Dyer & David A. Whetten: Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (6), November 2006, 785–802.

⁴ Thilo Pukall & Andrea Calabrò: The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. In: Family Business Review, 26 (2), Juni 2013, 121–139.

⁵ John L. Ward: Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Die Eigentümer von Familienunternehmen betrachten die Firma für gewöhnlich nicht als Möglichkeit der Selbstbedienung oder Selbstinszenierung. Sie leben für das Unternehmen, nicht vom Unternehmen.

Claudia Astrachan Binz und Tom A. Rösen