

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

FH Zentralschweiz



**LANGLEBIGE
UNTERNEHMERFAMILIEN
ZUKUNFTSFÄHIGE
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**Geheimnisse von über Generationen
erfolgreichen Unternehmerfamilien**

*Dr. Claudia Binz Astrachan
Sylvie Scherrer, MA., Msc.BA.*

Arbeitsbericht IBR
001/2017
ISSN 1662-162X

**LANGLEBIGE
UNTERNEHMERFAMILIEN**

**ZUKUNFTSFÄHIGE
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**Geheimnisse von über Generationen
erfolgreichen Unternehmerfamilien**

*Dr. Claudia Binz Astrachan
Sylvie Scherrer, MA., Msc.BA.*

Vorwort

Geschätzte Leserin, Geschätzter Leser,

“Familienunternehmen bewegen.”

Familienunternehmen bewegen die Schweizer Wirtschaft dank ihres unternehmerischen Wirkens. Sie sind aber auch verantwortungsbewusste Arbeitgeber, Pioniere in Innovation und Nachhaltigkeit und wirken strukturerhaltend im ländlichen Raum. Familienunternehmen bewegen uns aber auch emotional: Über hundertjährige Unternehmen wie Victorinox, der Zirkus Knie, Ricola oder Bernina sind Teil unserer Schweizer Geschichte und Identität.

Wie schaffen es diese Familienunternehmen, über mehrere Generationen nicht nur als Unternehmen erfolgreich zu sein, sondern – noch wichtiger – auch als Unternehmerfamilie geeint zu bleiben? Dieser Frage widmete sich das Forschungsprojekt «Langlebige Unternehmerfamilien – überlebensfähige Familienunternehmen» des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Wir sind dankbar für die Offenheit, mit der uns die befragten Familien authentische Einblicke in ihre Geschichte, ihre Ziele und Wünsche, ihre Befürchtungen und Herausforderungen und ganz generell ihren «Modus Operandi» gewährt haben. Wir sind überzeugt, dass Sie uns nach dem Studium dieses Berichts zustimmen werden: Von diesen Unternehmerfamilien können wir vieles lernen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. Die beiden Autorinnen sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen.

Prof. Dr. Erik Nagel

Vize-Direktor der Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institutsleiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie



‘Die Voraussetzung für Kontinuität ist das Bewusstsein, dass wir sterbliche Wesen sind, dass wir ersetzlich sind und uns irren können. Ein Unternehmer, der dies nicht mit einem Lächeln annehmen kann sowie stets mit Wachsamkeit und hoher Bewusstheit an sich selbst arbeitet, ist kein reifer Mensch. Und unreife Menschen gefährden die Langlebigkeit.’

(Oscar A. Kambly, Kambly AG, 2016).

Inhaltsverzeichnis

KURZFASSUNG	6	Empfehlung #4: Regeln und Struktur dienen der Zielerreichung	52
1 EINLEITUNG	10	Empfehlung #5: Ohne Kommunikation keine Beziehung	53
Langlebigkeit als zentrale organisationale Herausforderung	10	Empfehlung #6: Keine Angst vor Konflikten	54
Forschungsprojekt ‚Langlebige Unternehmerfamilien - Zukunftsfähige Familienunternehmen‘	11	Empfehlung #7: Aus Misserfolgen lernen dürfen	55
2 LANGLEBIGE FAMILIENUNTERNEHMEN: ERKENNTNISSE AUS DER FORSCHUNG	12	Empfehlung #8: Eignerkompetenz entsteht nicht von selbst	56
Familienunternehmen: Eine ganz besondere Unternehmensform	12	Empfehlung #9: Die Familie hat eine Bringschuld	57
Organisationale Langlebigkeit und Familienunternehmen: Was wissen wir?	14	5 SCHLUSSWORT	58
Langlebigkeit und die kontroverse Rolle der Unternehmerfamilie	16	REFERENZEN	60
Die funktionale Unternehmerfamilie als Treiber der Langlebigkeit	17	INSTITUT, AUTORENSCHAFT UND DANK	64
3 ZENTRALE EIGENSCHAFTEN LANGLEBIGER UNTERNEHMERFAMILIEN	20	ANHÄNGE	66
Geheimnis 1: Die geeinte Familie	20		
Geheimnis 2: Die professionelle Familie	28		
Exkurs Family (Business) Governance	34		
Geheimnis 3: Die lernende Familie	40		
4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	48		
Empfehlung #1: Familienzusammenhalt ist der Schlüssel	49		
Empfehlung #2: Werte müssen gepflegt und gelebt werden	50		
Empfehlung #3: Ein übergeordnetes Ziel bringt die Familie zusammen	51		

KURZFASSUNG

Nur eines von 100 Familienunternehmen überlebt bis in die vierte Generation (Ward, 1987). Es stellt sich daher die Frage, was jene Familienunternehmen anders und besser machen, die es schaffen, sich über Generationen am Markt zu behaupten – und was die Familien auszeichnet, die hinter diesen Unternehmen stehen.

Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt 'Langlebige Unternehmerfamilien – überlebensfähige Familienunternehmen' der Hochschule Luzern – Wirtschaft zusammen und zeigt auf, welche Verhaltensweisen und Praktiken langlebigen Unternehmerfamilien den Umgang mit den Herausforderungen erleichtern, die sich aus dem komplexen Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Eigentum ergeben.



Die Unternehmerfamilie im Zeitverlauf

Nicht nur Unternehmen verändern sich und wachsen im Zeitverlauf – auch die Eigentümerfamilien, die hinter den Unternehmen stehen, wandeln sich von Generation zu Generation. Die Entwicklung vom gründergeführten Betrieb zur Geschwisterpartnerschaft hin zum Vetternkonsortium bringt spezifische Herausforderungen mit sich. Wenn sich im Zeitverlauf das starke Band zwischen Eigentum und Führung löst, wird eine selbsterhaltende und selbstregulierende Familie zur absoluten Notwendigkeit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens (Aronoff, 2004). Der Umgang mit den divergierenden Ansprüchen der Eigentümer und der Balanceakt zwischen den Bedürfnissen der Familie und jenen des Unternehmens sind die zentralen Herausforderungen, mit denen Unternehmerfamilien im Zeitverlauf zu kämpfen haben (Wimmer, 2011).

Schlüsselerkenntnisse: Zentrale Eigenschaften langlebiger Unternehmerfamilien

Geheimnis 1: Die geeinte Familie

Die zentrale und unverzichtbare Eigenschaft langlebiger Unternehmerfamilien ist ein starker Familienzusammenhalt, der sich im harmonischen Miteinander und einer grossen Einigkeit hinsichtlich der zu erreichenden Ziele in Familie und Unternehmen äussert. Insbesondere in schwierigen Situationen ist es wichtig, entscheidungs- und somit handlungsfähig zu bleiben. Denn wenn Familienkonflikte die Konsensfindung erschweren oder gar verhindern kommt das Unternehmen unweigerlich zu Schaden. **In einer geeinten Eigentümerfamilie verpflichten sich die Familienmitglieder einem gemeinsamen, übergeordneten Ziel und akzeptieren, dass ihre individuellen Bedürfnisse in Bezug auf das Unternehmen dem Ziel des nachhaltigen Gedeihens des Unternehmens unterzuordnen sind.**

Geheimnis 2: Die professionelle Familie

Wenn sich ein Unternehmen vom gründergeführten Betrieb hin zu einem Familienunternehmen entwickelt, das von mehreren Generationen und Familienzweigen geführt und geprägt wird, steigen auch die Anforderungen an die Steuerung der Familie. Dynastische Familien folgen vielfach klaren Regeln, Strukturen und Prozessen – im Bewusstsein, dass dieses

Regelwerk kontinuierlich den Veränderungen der Zeit (z.B. Familienzuwachs, Veränderungen des Unternehmensumfelds) angepasst werden muss. Nebst der Familienverfassung oder dem Familienrat kommt insbesondere dem Verwaltungsrat eine wichtige Rolle als Koordinationsgremium zwischen Familie und Unternehmen zu. **Eine professionelle Familie nutzt vielfältige Steuerungsinstrumente, um die Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen und den Kommunikationsfluss innerhalb der Familie und zwischen Familie und Unternehmen effektiv zu gestalten.**

Geheimnis 3: Die lernorientierte Familie

Langlebige Unternehmerfamilien respektieren die Errungenschaften der Vorfahren, sind sich aber auch der Bedeutung der Erneuerung für eine erfolgreiche Zukunft bewusst. Denn um langfristig überlebensfähig zu bleiben, bedarf es nebst einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Veränderung einer innovationsfreundlichen Kultur, die von der Eigentümerfamilie als Innovationspromotor aktiv gefördert wird. **Eine langlebige Familie meistert den Balanceakt zwischen Stabilität und Veränderung. Sie ehrt die Vergangenheit, scheut sich jedoch nicht davor, zum Wohle des Unternehmens und der Familie mit Traditionen zu brechen oder die eigenen Werte im Zeitverlauf sanft zu erneuern, wenn die Familiendynamik, der Zeitgeist oder das Marktumfeld dies verlangen.**

Handlungsempfehlungen

Empfehlung #1: Stärken Sie den Familienzusammenhalt

Langlebige Unternehmerfamilien wissen, dass nur eine geeinte Familie eine starke Familie ist. Sie verbringen Zeit miteinander und sorgen dafür, dass die Nachkommen über Familienstämme hinweg eine positive und enge Beziehung zueinander aufbauen können.

Empfehlung #2: Werte müssen gepflegt und gelebt werden

Erfolgreiche Unternehmerfamilien leben ihre eigenen Werte – das Fundament der Unternehmenskultur – konsequent vor und stellen sicher, dass sie in der Interaktion mit den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden stets sichtbar und spürbar sind.

Empfehlung #3: Ein übergeordnetes Ziel bringt und hält die Familie zusammen

Unternehmerfamilien, die ein übergeordnetes Ziel haben, das über rein finanzielle Ziele hinausgeht, sind harmonischer und können besser mit Konflikten umgehen als Familien, deren Interaktion ausschliesslich auf dem Unternehmen und dessen wirtschaftlichem Erfolg beruht. Ein höheres Ziel stärkt Identifikation und Verbundheit mit Familie und Unternehmen.

Empfehlung #4: Regeln und Strukturen dienen der Zielerreichung

Langlebige Unternehmerfamilien nutzen unterschiedliche Instrumente und Plattformen der Family Governance, um die Familie professionell, effektiv und umsichtig in die Zukunft zu führen. Sie achten darauf, dass die bestehenden Regeln und Strukturen einen Beitrag dazu leisten, die Vision und das oberste Ziel der Familie umzusetzen.

Empfehlung #5: Ohne Kommunikation keine Beziehung

Harmonische Unternehmerfamilien haben gelernt, offen, ehrlich, respektvoll und effektiv zu kommunizieren. Der Informationsfluss zwischen Familie und Unternehmen ist zudem klar geregelt, und Kommunikationswege werden eingehalten.

Empfehlung #6: Keine Angst vor Konflikten

Langlebige Unternehmerfamilien wissen mit Konflikten umzugehen – sie sind sich bewusst, dass es für ein Problem meist einen tieferen Grund als den vorgeschobenen gibt. Sie scheuen sich nicht davor, den tatsächlichen Konflikt zu benennen und ihm auf den Grund zu gehen. Sie vermeiden Emotionen im Konfliktgespräch und ziehen gegebenenfalls externe Hilfe hinzu.

Empfehlung #7: Aus Misserfolgen lernen dürfen

Überlebensfähige Familienunternehmen wissen, dass Misserfolge dann ein Problem sind, wenn man nicht aus ihnen lernt. Sie streben eine Familien- und Unternehmenskultur an, in der man neue Ansätze und Ideen ausprobieren und ein Gespür für das frühzeitige Erkennen von Umweltveränderungen entwickeln darf, und belohnen dieses Verhalten konsequent.

Empfehlung #8: Eignerkompetenz entsteht nicht von selbst

Zukunftsorientierte Unternehmerfamilien sorgen dafür, dass die nachfolgenden Generationen als verantwortungsbewusste und kompetente Eigentümer heranwachsen. Sie wissen, welche Kompetenzen für die künftigen Eigentümer wichtig sind und stellen entsprechende Lernmöglichkeiten bereit.

Empfehlung #9: Die Familie hat eine Bringschuld

Langlebige Unternehmerfamilien sind sich bewusst, was ihre Familie für das Unternehmen zu leisten hat, und stellen sicher, dass die Familienmitglieder dieser Verantwortung bereitwillig und solidarisch entsprechen. Familienmitglieder werden ermutigt, sich für das Unternehmen zu engagieren, und sich mit Wissen und Erfahrung in Familie und Unternehmen einzubringen.

1. EINLEITUNG

Langlebigkeit als zentrale organisationale Herausforderung

Volkswirtschaftlich und gesellschaftlich gesehen sind langlebige Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Wert. Die Schliessung eines Unternehmens bedeutet nicht nur finanzielle Verluste für die Eigentümer, sondern hat auch weitreichende Konsequenzen für Mitarbeitende, die Kunden und Lieferanten. Für Unternehmer, denen das Wohlergehen ihrer Gemeinschaft am Herzen liegt, ist die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens daher eine zentrale Zielsetzung.

Es erstaunt daher, wie wenigen Organisationen dies effektiv gelingt: Die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens ist in den vergangenen Jahrzehnten stetig gesunken. 1920 lag die durchschnittliche Lebensdauer eines amerikanischen S&P 500 Unternehmens noch bei 67 Jahren; in den 80er Jahren war die Lebenserwartung bereits auf 25 Jahre gesunken. Heute liegt sie (je nach Studie) bei 10 bis 18 Jahren, wobei grössere Unternehmen etwas langlebiger sind. Auch in Mitteleuropa überdauern Unternehmen heute kaum noch länger als 20 Jahre – und rund 40-50 % aller neu gegründeten Unternehmen überleben nicht einmal das erste Lebensjahr (de Geus, 1997). Die langfristige Überlebensfähigkeit ist bei zunehmend volatileren Marktbedingungen und den damit einhergehenden wechselnden Zielsetzungen zur grossen Herausforderung geworden.

Langlebige Unternehmen sind in der Minderheit. Und dennoch gibt es Unternehmen, die sich seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten erfolgreich am Markt behaupten. Hinter diesen Unternehmen steht oft eine unternehmerische Eigentümerfamilie, für die „Erfolg“ kein eindimensionales wirtschaftliches Konzept darstellt, sondern vielfältige Ziele für Familie, Unternehmen und die diversen Stakeholder umfasst: So wird Erfolg beispielsweise gemessen an der Stärke des Familienzusammenhalts, der Beschäftigung von Arbeitskräften, der Unterstützung wohlthätiger Zwecke und ultimativ: der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens ('ultimate performance measure'; Davis, 2014; Tenhaken, 2016).

Forschungsprojekt ‚Langlebige Unternehmerfamilien – Zukunftsfähige Familienunternehmen‘ der Hochschule Luzern – Wirtschaft

Ziel dieses angewandten Forschungsprojektes war es, Treiber der Langlebigkeit seitens der Eigentümerfamilien von Familienunternehmen zu identifizieren. Ausgehend von der Annahme, dass eine Unternehmerfamilie nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn grundsätzlich der Wille besteht, gemeinsam ein Unternehmen zu führen, haben wir uns vorerst gefragt, was denn überhaupt die grundlegenden Eigenschaften – falls solche existieren – erfolgreicher Unternehmerfamilien sind. Darauf aufbauend untersuchten wir, welche formellen und informellen Regeln, Prozesse und Strukturen solche Familien pflegen, um die Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Und schliesslich widmeten wir uns der Frage, wie sich solch langfristig erfolgreiche Unternehmerfamilien kontinuierlich als positive, zukunftsorientierte Kraft in das eigene Unternehmen einbringen.

Hierzu führte das Forscherteam im Zeitraum von März 2016 bis Januar 2017 narrative Interviews mit VertreterInnen mehrgenerationaler Schweizer Familienunternehmen sowie ExpertInnen aus Forschung und Beratung. Gestützt auf die Analyse der Interviews, in Kombination mit den Erkenntnissen aus der bisherigen internationalen Forschung, haben wir zentrale Charakteristika erfolgreicher Unternehmerfamilien identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.



2. LANGLEBIGE FAMILIENUNTERNEHMEN: ERKENNTNISSE AUS DER FORSCHUNG

Im Schnitt übersteht nur ein Drittel aller Familienunternehmen einen Generationenwechsel unbeschadet – sprich, von 100 Familienunternehmen wird nur eines in vierter Generation geführt (Ward, 1987). Es stellt sich daher die Frage, was jene Unternehmen auszeichnet, die über Generationen überlebensfähig bleiben – und was die dahinterstehende Unternehmerfamilie zur Langlebigkeit beiträgt.

Familienunternehmen: Eine ganz besondere Unternehmensform

Bevor wir in die Diskussion der Langlebigkeit im Kontext der Familienunternehmen eintauchen, bedarf es einer kurzen formalen und numerischen Klärung.

Als Familienunternehmen bezeichnen wir Unternehmen, 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. Für den vorliegenden Bericht definieren wir Familienunternehmen wie folgt: Unternehmen, in welchen Mitglieder derselben Familie (oder verwandter Familienstämme) einen Mehrheitsanteil am Unternehmen halten, und wo die Eigentümerfamilie(n) einen dominanten Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausüben mittels Eigentum, Steuerung (governance), Führung und Vision (Chrisman, Chua, & Steier, 2005).

Knapp zwei Drittel aller Unternehmen weltweit befinden sich vollständig oder zumindest teilweise in Familienbesitz. Diese Familienunternehmen erwirtschaften geschätzte 70-90% des globalen Bruttoinlandsprodukts und schaffen bis zu 80% aller Arbeitsstellen weltweit. In England befinden sich je nach Definition über 80%, in Deutschland knapp 90% und in den USA geschätzte 70% aller Unternehmen in Familienbesitz (European Family Business, 2012; Family Firm Institute, 2016). In der Schweiz ergibt sich ein ähnliches Bild: Über 99% der über 560'000 Unternehmen gelten als Klein-, kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU), wovon sich über 88% in Familienbesitz befinden. Familienunternehmen sind das Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft und Gesellschaft: sie beschäftigen gemäss dem Bundesamt für Statistik rund 60% der Schweizer Arbeitskräfte und erwirtschaften knapp zwei Drittel des Schweizer Bruttoinlandsprodukts (siehe Frey, Halter & Zellweger, 2004).

Familienunternehmen unterscheiden sich von Unternehmen ohne Familienbezug aufgrund der Verbindung von Familie und Unternehmen – zweier Systeme, die jeweils unterschiedliche Daseinszwecke haben. *'The very nature of business often seems to contradict the nature of the family. Families tend to be emotional; businesses are objective'* (Ward, 1987, S. 54). Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass das aufgaben- und zielorientierte System 'Unternehmen' auf Leistung und Selektion ausgerichtet ist und in der Regel emotionslos agiert (Whiteside & Brown, 1991). Die Familie als beziehungsorientiertes System hingegen funktioniert nach den Prinzipien der Gleichbehandlung und Solidarität und ist darauf ausgerichtet, für seine Mitglieder zu sorgen und die emotionalen Beziehungen aufrecht zu erhalten, die die Familie als solche ausmachen (Davis & Stern, 1988).

Beide Systeme haben unter Umständen eigene Regeln, Werthaltungen, Strukturen und Prozesse, die entweder implizit oder explizit bekannt sind (Tagiuri & Davis, 1992) – und eigene, unter Umständen konkurrierende Ziele. So kann es sein, dass die Familie beispielsweise Dividenden ausschütten will, das Unternehmen aber reinvestieren möchte (Hilb, Höppner, Leenen, & Mühlebach, 2009). Gerade aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse von Familie (z.B. finanzielle Unabhängigkeit, Entscheidungsfreiheit) und Unternehmen (z.B. Wachstums- und Profitziele) können in Entscheidungssituationen schwerwiegende Konflikte entstehen (Wimmer, Groth & Simon, 2004). Die grosse Herausforderung liegt für Familienunternehmen somit darin, Strategien zu definieren und umzusetzen, welche den Bedürfnissen und Zielen beider Systeme gerecht werden (Gersick, Davis, McCollum & Lansberg, 1997).

Organisationale Langlebigkeit und Familienunternehmen: Was wissen wir?

Die möglichen Treiber organisationaler Überlebensfähigkeit (respektive Sterbewahrscheinlichkeit) werden in Wissenschaft und Praxis seit Jahrzehnten intensiv erforscht und diskutiert. Für grössere Unternehmen sind dies gemäss bisheriger Erkenntnisse die folgenden (Collins & Porras, 2002; De Geus, 1997):

- (1) Wandlungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft
- (2) starker Zusammenhalt und gemeinsame Identität
- (3) Toleranz für Experimente und Verzicht auf zentrale Kontrollmechanismen
- (4) konservatives Finanzgebaren mit dem Ziel der Flexibilität und Unabhängigkeit
- (5) ein Unternehmenszweck, der über Profitgenerierung hinausgeht
- (6) interne Personalentwicklung und Förderung von Kollaboration

Für kleine und mittelgrosse Unternehmen tragen zudem eine ausgesprochene Mitarbeiter- und Kundenorientierung, eine starke, wertorientierte Unternehmenskultur sowie eine fokussierte Strategie massgeblich zur Überlebensfähigkeit bei (Tenhaken, 2016) (siehe auch Anhang B). Trotz der unterschiedlichen Unternehmenstypen, die in den drei Studien untersucht wurden, können Überschneidungen festgestellt werden. So scheinen generell eine starke **Unternehmenskultur** mit klar kommunizierten und gelebten Werten, eine grosse **Nähe zu Kunden und Lieferanten** sowie eine ausgeprägte **Mitarbeiterorientierung** einen wichtigen Beitrag zur Langlebigkeit zu leisten (siehe auch Davis, 2014).

Ob gross oder klein: Langlebige Organisationen orientieren sich nicht primär an der Maximierung von Shareholder Value – sie sorgen sich vielmehr um **Kontinuität** und **Mitarbeiterbindung**. Langlebige Organisationen wollen die Talente und das Wissen der Organisationsmitglieder so lange als möglich fördern und nutzen. Denn wenn man davon ausgeht, dass nur eine **lernfähige und wandelbare Organisation** langfristig überleben kann, dann braucht es Menschen, die lernen und den Wandel (mit-)gestalten können und wollen (de Geus, 1997). Gemäss dieser Logik könnte man angesichts der hohen Sterberate von Unternehmen zum Schluss kommen, dass viele Unternehmen an einem klassischen Zielkonflikt scheitern: Anstatt den Profit in die Entwicklung der Mitarbeitenden – den Grundpfeiler des Unternehmenserfolgs – zu re-investieren, und so aktiv einen Beitrag zur Mitarbeiterförderung, –zufriedenheit und –retention zu leisten, wird der Profit im Sinne der Shareholder Value Maximierung wenig nachhaltig an die zersplitterten Eigentümer ausgeschüttet.

Dieser Zusammenhang mag erklären, weshalb Familienunternehmen im Schnitt langlebiger sind als Unternehmen ohne Familienbezug. Denn die Eigentümerschaft ist (im Idealfall) geeint und

verfolgt eine langfristige, nachhaltige Vision (Lumpkin, Brigham & Moss, 2010; Zellweger, 2007), Mitarbeiter werden als Teil der ‚erweiterten Familie‘ betrachtet, was die Mitarbeiterloyalität und –bindung erheblich steigert (Schuman, Sage-Hayward & Ransburg, 2016), sie pflegen eine starke Unternehmenskultur (Chirico & Norqvist, 2010; Zahra, Hayton & Salvato, 2004) und die Unternehmensziele gehen meist weit über die simple Profitmaximierung hinaus (Zellweger, Nason, Nordqvist & Brush, 2013). Wenn man weiter die vielfach konservative Investitionspolitik von Familienunternehmen berücksichtigt – beispielsweise den generellen Widerwillen gegenüber der Aufnahme von Fremdkapital und damit Gefährdung der Unabhängigkeit – dann könnte man de Geus' Aussage, *“The old winners stand a very good chance of being the new winners as well”* (de Geus, 2001, Par. 69), durchaus auf Familienunternehmen beziehen.

Auch die Literatur rund um das Thema ‚organisationale Resilienz‘ – also die Frage, weshalb gewisse Unternehmen krisenresistenter oder widerstandsfähiger sind als andere (Hamel & Välikangas, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003) – bietet einige Anhaltspunkte, wieso Familienunternehmen möglicherweise langlebiger sein könnten als Nicht-Familienunternehmen. Als zentrale Eigenschaften, die resilienten Unternehmen im Krisenfall das Leben retten, gelten in der Regel die strategische Anpassungsfähigkeit, ein agiler Führungsstil sowie eine vertrauensbasierte, innovationsorientierte und wertebasierte Unternehmenskultur (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Dies alles sind Eigenschaften, die aufgrund der Eigentumsverhältnisse sowie des Familieneinflusses in hohem Masse auf Familienunternehmen zutreffen. Familienunternehmen besitzen aufgrund ihrer meist sehr hohen Eigenkapitalquote eine enorme strategische Flexibilität (Aronoff & Ward, 2011) und können dank der Entscheidkonzentration auf Führungsebene rasch agieren. Aufgrund ihres langfristigen Zeithorizonts sowie ihrer finanziellen Unabhängigkeit sind sie in der Lage, vielversprechende Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu realisieren (Bergfeld & Weber, 2011). Und schliesslich wird die Unternehmenskultur von Familienunternehmen vielfach als wertorientiert und stark – im Sinne von homogen, normativ und daher verhaltensrelevant Sathe, 1985) – charakterisiert (Aronoff, 2004; Habbershon & Williams, 1999; Koironen, 2002). Die Erkenntnisse einer umfassenden Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) mit 250 deutschen Familienunternehmen verdeutlichen denn auch, dass besonders resiliente Familienunternehmen insbesondere dank ihrer hohen Eigenkapitalquote, der Loyalität der Mitarbeitenden, der stabilen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, der Unterstützung der Eigentümerfamilie und der auf Unabhängigkeit beruhenden Entscheidfähigkeit Krisen erfolgreich überstehen können (Wimmer, Groth & Simon, 2004)¹.

Die Eigentümerfamilie kann also einen enorm positiven Einfluss auf das Familienunternehmen haben. Abhängig vom Grad der *‘emotionalen Belastbarkeit der Familienkonstellation (...) in Entscheidungssituationen’* (Wimmer, 2011, S. 230) kann sie jedoch auch zu einer negativen und unter Umständen zerstörerischen Kraft werden.

¹ Zwei ausführliche Beiträge zu organisationaler Resilienz finden Sie hier: <http://www.osb-i.com/de/blog/wie-resilient-ist-ihr-familienunternehmen-sowie-hier> http://www.osbi.com/sites/default/files/user_upload/Publikationen/Wimmer_Die_besondere_Vitalitaet_von_Familienunternehmen_Systemische_Horizonte.pdf

Langlebigkeit und die kontroverse Rolle der Unternehmerfamilie

Die bisherige Forschung zeichnet ein kontroverses Bild der Unternehmerfamilie: Die frühe Familienunternehmensforschung der 80er und 90er Jahre fokussierte sich vorerst auf die Frage, wie Familienunternehmen trotz der Familie erfolgreich agieren können. Im Zentrum dieser Forschung standen unter anderem die Herausforderung der Nachfolge, die limitierte Auswahl an familieninternen Talenten, das Risiko der Vetternwirtschaft, die Enteignung von familienexternen Shareholdern oder die Bewahrung des Status Quo um jeden Preis (Fukuyama, 1996; Morck & Yeung, 2003). Die Familie wurde damals eher als Bremsklotz für die langfristige Entwicklung des Unternehmens gesehen. Erst seit Ende der 90er Jahre begann die Forschung zunehmend ein anderes Bild zu zeichnen, nämlich dass die Unternehmerfamilie die Firmenaktivitäten durchaus positiv beeinflussen (Habbershon & Williams, 1999) und gar als dynastischer Innovator wirken kann (Bergfeld & Weber, 2011).

Die Eigentümerfamilie kann eine treibende Kraft für den langfristigen Unternehmenserfolg darstellen – sie kann das Unternehmen jedoch auch in den Niedergang treiben. Ungelöste Konflikte innerhalb der Familie schwächen den Familienzusammenhalt und führen zur Priorisierung von Individualinteressen; das Fehlen gemeinsamer Ziele und einer verbindenden Vision erschweren die Entscheidungsfindung (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Schulze et al., 2001). Und diese Herausforderungen nehmen im Zeitverlauf exponentiell zu: Genau so wie sich ein Familienunternehmen über die Zeit entwickelt, verändert sich und wächst auch die dahinterstehende Eigentümerfamilie. Der gründergeführte Betrieb wird mit dem ersten Generationenwechsel zur Geschwisterpartnerschaft und wandelt sich bei der zweiten Übergabe zum Vetternkonsortium (Gersick et al., 1997). Diese Entwicklung bringt spezifische Herausforderungen mit sich, die unter anderem mit der Entfremdung der exponentiell wachsenden Eigentümerfamilie zusammenhängen. Während die Eigentümer in der ersten und zweiten Generation meist in unmittelbarer Nähe aufwachsen, ist dies ab der dritten Generation nur noch selten der Fall. Die wachsende geographische Distanz zwischen den einzelnen Familienmitgliedern und Familienstämmen, unterschiedliche Visionen und Bedürfnisse – verschärft durch die Zersplitterung der Besitzanteile – und die Schwächung der emotionalen Bindung an Familie und Unternehmen können Konflikte entstehen lassen, die der Familie und dem Unternehmen stark zusetzen (Baus, 2013).

Die funktionale Unternehmerfamilie als Treiber der Langlebigkeit

Wenn sich im Zeitverlauf das starke Band zwischen Eigentum und Führung löst, wird eine selbsterhaltende und selbstregulierende – oder in anderen Worten, eine funktionale Familie zur absoluten Notwendigkeit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens (Aronoff, 2004).

In der Psychologie spricht man von einer funktionalen Familie (Krysan, Moore, & Zill, 1990; Olson, 1986), wenn Familienmitglieder:

- (1) klar, offen und häufig kommunizieren, und Zeit miteinander verbringen,
- (2) einander unterstützen und gegenseitige Wertschätzung ausdrücken,
- (3) der Familie gegenüber engagiert sind und sie gegen Angriffe von aussen verteidigen,²
- (4) eine gemeinsame Wertebasis haben
- (5) sich einer neuen Situation anpassen können
- (6) klare Rollen innerhalb der Familie haben

Eine gesunde, funktionierende Familie ist eine einzigartige und unverzichtbare Ressource für das Unternehmen. Doch wann wird die Familie zu einer Hypothek? Es würden sich wohl viele (Unternehmer-)Familien selbst als funktional bezeichnen; schliesslich sieht man sich selbst gern als vorausschauend, feinfühlig, unterstützend und kommunikativ. Und doch sind viele Familien im Alltag mit grossen Herausforderungen konfrontiert, die ein harmonisches Miteinander erschweren oder gar verunmöglichen. Die wachstumsbedingte Entfremdung der Familie (Baus, 2011), die mangelnde Motivation oder Fähigkeit der nachfolgenden Generation (Zellweger, Sieger & Englisch, 2015), oder durch die Vorgängergenerationen eingesetzte Prozesse und Strukturen beispielsweise können zu unüberwindbaren Hindernissen werden – insbesondere dann, wenn der Familie die Instrumente fehlen, mit diesen Herausforderungen professionell umzugehen.

Da wir nun die Merkmale funktionaler Familien kennen, können wir uns entsprechend fragen, was denn eine dysfunktionale Familie ausmacht. Dysfunktionale Familien (Olson, 1986) zeichnen sich entsprechend aus durch:

- (1) angespannte, ineffektive oder fehlende Kommunikation,
- (2) Gleichheit (Unterschiedliche Meinungen oder Interessen werden nicht zugelassen),
- (3) Perfektionismus (unrealistische Erwartungen),
- (4) Missbrauch (emotional, physisch, Substanzen),
- (5) konstanter und aggressiver (oder auch passiv-aggressiver) Konflikt,

² Die Punkte 1, 2, 3, und 4 sind Indikatoren von Kohäsion (Hier: Familienzusammenhalt)

(6) Angst und Unberechenbarkeit,

(7) explizite oder implizite Kontrolle (Machtausübung)

Bei einer Unternehmerfamilie, die wegen ihrer (allenfalls unterschweligen) Dysfunktionalität nicht belastbar ist, weil die familieninterne Dynamik geprägt ist von ungelösten Dauerkonflikten, führt eine Krise im Unternehmen zwangsläufig zu einer Verschärfung der Probleme innerhalb der Familie. *‘Wenn eine Kultur des Misstrauens und mangelnder Wertschätzung dominiert, dann eskalieren wechselseitige Schuldzuschreibungen, die Kommunikationsbereitschaft zwischen den Verantwortlichen sinkt rapide. Entscheidungen werden verzögert (...), ein sich selbst verstärkender Zirkel etabliert sich, der kaum mehr zu unterbrechen ist’* (Wimmer, 2011, S. 230). Eine dermassen gespaltene, konfliktbehaftete Eigentümerfamilie kann denn auch ein gesundes Unternehmen in den Ruin treiben.

Nun gibt es zwischen der funktionalen und der dysfunktionalen Familie zahlreiche Grautöne. Auch mehrheitlich funktionale Familien haben dysfunktionale Eigenschaften, die adressiert werden sollten; in der Kommunikation beispielsweise; in der Frequenz des Austausches, oder in der Rollenklarheit. Ebenso weisen die meisten dysfunktionalen Familien funktionale Merkmale auf – beispielsweise eine gemeinsame Wertebasis oder ein starkes Engagement der Familie gegenüber – die helfen können, dysfunktionalen Eigenschaften und Verhaltensweisen entgegen zu wirken. Hier kann eine familienfremde externe Bezugsperson eine wichtige Ressource darstellen die helfen kann, einen möglichst emotionslosen (keine Anschuldigungen), konstruktiven Dialog anzustossen.

Ein wichtiger erster Schritt hin zur Funktionalität ist die Stärkung der emotionalen Bindung innerhalb der Familie, und des Zusammenhalts zwischen den Familienmitgliedern – auch über Stämme hinweg. Das Modell von Pieper (2007) ist ein hilfreicher Ansatz, um das Konzept des Familienzusammenhalts, sprich die Bindung der einzelnen Familienmitglieder an Familie und Unternehmen, besser zu verstehen. Interessant sind insbesondere die verschiedenen Massnahmen, die helfen können den Familienzusammenhalt zu verstärken. Gemäss Pieper kann man vier Quellen von Zusammenhalt in Unternehmerfamilien unterscheiden. Familienmitgliedern sind unterschiedliche Dinge wichtig, und sie fühlen sich daher auf unterschiedliche Weise – und auf verschiedenen Ebenen – mit der Familie und dem Unternehmen verbunden.

Einerseits kann Bindung entweder über die emotionale oder finanzielle Dimension entstehen, andererseits eher auf die Familie oder das Unternehmen gerichtet sein. So kann es beispielsweise sein, dass für gewisse Familienmitglieder die jährlichen Familientreffen oder das gemeinnützige Engagement der Familie (Dimension: Familie – emotional) massgeblich zur Bindung an Familie und Unternehmen beitragen – für andere jedoch gar nicht. Diese anderen Familienmitglieder fühlen sich Familie und Unternehmen vielleicht eher verpflichtet, wenn sie regelmässige Dividendenzahlungen erhalten (Dimension: Unternehmen – finanziell), oder einen Ausbildungskredit (Dimension: Familie – finanziell) zugesprochen bekommen. Untenstehend sehen Sie eine Auflistung der verschiedenen Bindungsarten sowie Beispiele von Massnahmen, die helfen können, Bindung an Familie und Unternehmen zu verstärken:

Arten von Bindung	Was ist der betreffenden Person wichtig?	Wie kann man Bindung für die betreffende Person verstärken?
Dimension 1: Familie – emotional	Emotionale Aspekte im Kontext der Familie, z.B. Identifikation, Verbundenheit, Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Familientreffen • Familienferien • Geburtsagenda, Newsletter • Gemeinnützige Aktivitäten
Dimension 2: Familie – finanziell	Finanzielle Aspekte im Kontext der Familie, z.B. Loyalität in Verbindung mit monetären Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle und nicht-materielle Güter • Geschenke • Erbschaften • Ausbildungsfonds • Innerfamiliäre Kreditvergabe
Dimension 3: Unternehmen – finanziell	Finanzielle Aspekte im Kontext des Unternehmens, z.B. Dividendenzahlungen (Zusammenhalt ist i.d.R. besser, wenn die Performance gut ist)	<ul style="list-style-type: none"> • Dividenden • Investitionen und Geschäftsmöglichkeiten • Gehälter, die über dem Marktdurchschnitt liegen • Mitwirkung im Verwaltungsrat
Dimension 4: Unternehmen – emotional	Emotionale Aspekte im Kontext des Unternehmens, z.B. Identifikation mit dem und Stolz auf das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualitätsorientierung • Archive, Museum u.ä. Artefakte, die auf die Geschichte des Unternehmens oder besondere Verdienste hinweisen

Tabelle 1: Kohäsionsmechanismen (in Anlehnung an Pieper, 2007)³

Die meisten Familienmitglieder fühlen sich nicht ausschliesslich über eine einzige Dimension mit der Familie und dem Unternehmen verbunden, sondern reagieren positiv auf bindungsverstärkende Massnahmen verschiedener Art. Es kann hilfreich sein sich zu überlegen, ob man als Familie aktuell alle vier Dimensionen bedient (oder welche Dimension man ganz besonders stark nutzt – und weshalb), und ein Bewusstsein zu entwickeln dafür, welche Familienmitglieder wohl besonders positiv auf welche Dimension von Bindung reagieren, und dies entsprechend zu berücksichtigen.

³ „Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families“ (2007)

3. ZENTRALE EIGENSCHAFTEN LANGLEBIGER UNTERNEHMERFAMILIEN

Basierend auf den Erkenntnissen der bisherigen Forschung und ergänzt durch narrative Interviews mit zehn langlebigen Schweizer Familienunternehmen, haben wir drei Eigenschaften von Unternehmerfamilien identifiziert, die eine generationenübergreifende Vision verfolgen: Einheit, Professionalität und Lernfähigkeit.

Nachfolgend stellen wir die drei Dimensionen im Detail vor, jeweils ergänzt durch exemplarische Fallstudien.

Geheimnis 1: Die geeinte Familie

Langlebige Unternehmerfamilien legen grossen Wert auf ihre **gemeinsame Wertebasis**. Sie wissen um die Bedeutung geteilter Werte für den Zusammenhalt innerhalb der Familie, und um deren verhaltensrelevante und identitätsstiftende Funktion für das Unternehmen. Werte werden von Generation zu Generation weitergegeben, indem sie gelebt werden, in der Interaktion innerhalb der Familie genau so wie mit externen Stakeholdern. Die aktive Auseinandersetzung mit den zentralen Werten und dem Familienzweck ist eine Aufgabe, die erfolgreiche Unternehmerfamilien ernst zu nehmen gelernt haben.

‘Der Pionierunternehmer hat mit seiner Werthaltung eine prägende Wirkung auf die Familie. In späteren Generationen fällt diese weg – dann braucht es etwas, das sicherstellt, dass die Werte weitergegeben werden (...). Die Wertvorstellungen von Familie und Unternehmen müssen kompatibel sein. Werte wie Bescheidenheit und Fleiss, Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit wurzeln bei uns in der Familie. Wir haben schon frühzeitig sehr viel unternommen, um der Familie diese Werte näher zu bringen.’ (Interviewee 4, 2016).

Unternehmerfamilien, die eine starke gemeinsame Wertebasis haben und sich der Familienvision verpflichtet fühlen, sind geeint: So kommt denn auch eine finnische Studie, die knapp 70 über 100-jährige finnische Familienunternehmen untersucht hat, zum Schluss, dass die Familienmitglieder in den Eigentümerfamilien den Familienzusammenhalt dann als besonders stark erachten, wenn eine gemeinsame Wertebasis besteht (Koiranen, 2002).

Eine Familie kann nur dann geeint **gemeinsame Ziele** verfolgen, wenn die Familienmitglieder sich einer gemeinsam geteilten Vision verpflichtet fühlen, die auf den Werten der Familie basiert. Die Familienvision (auch ‚Familienzweck‘), welche die Familie über Generationen und Familienzweige hinweg einen soll, und die über den blossen Besitz am Unternehmen hinausgeht, ist von grosser Bedeutung für langlebige Unternehmen, denn: Hat die Familie nebst dem Unternehmen keinen anderen Grund, als Familie zusammenzubleiben, dann sind die finanziellen Interessen oftmals das Einzige, das die Familie zusammenhält. Eine langfristig erfolgreiche Eigentümerfamilie verpflichtet sich jedoch zu Zielen und Werten, die finanzielle Überlegungen zwar beinhalten, diese aber bei weitem übersteigen. Familien ohne höheren Zweck neigen zu Streit und zur Priorisierung von Individualinteressen, was sich meist sehr negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Bleibt der finanzielle Erfolg aus, werden schnell Rufe laut, das Unternehmen zu verkaufen.



„Unser oberstes Ziel ist das nachhaltige Gedeihen des Unternehmens zum Nutzen aller, die mit dem Unternehmen verbunden sind (...). Wenn das einzelne Familienmitglied nicht in der Lage und bereit ist, diese Zielsetzung über den Eigennutzen zu stellen, ist bereits der Keim für den Konflikt gelegt und damit zum Niedergang.“ (Interviewee 5, 2016).

Bei der Entwicklung einer überzeugenden Vision geht es darum zu identifizieren, was die einzelnen Familienmitglieder mit dem und durch das Unternehmen erreichen wollen. Diese Vision wächst und entwickelt sich mit der Familie. Ein Familienzweck kann altruistisch sein («Als Familie wollen wir Arbeitsplätze in der Region sichern»), muss aber nicht (z.B. «Wir wollen, dass das Unternehmen vollständig in Familienbesitz bleibt» oder «Wir wollen als Familie eine Ressource für das Unternehmen darstellen»). In der Regel sind die Ziele, die aus dieser Vision entspringen, konsistent mit der Geschichte des Unternehmens oder des Gründers, weil sie auf den Kernwerten der Familie basieren. Eine gemeinsame Zukunftsvision unterstützt die Familie zudem darin, die geeigneten Rollen für die einzelnen Familienmitglieder innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu definieren (Cohen & Sharma, 2016).

„Man kann nur einem Ziel dienen, nicht mehreren Herren oder Weisungsgebern – und das muss das übergeordnete Ziel sein. Denken Sie an den Pionier, den Gründer! Die ganze Lebensenergie dieses Menschen floss in den Aufbau des Unternehmens, er hatte nur eine Idee, ein Ziel, das er über alles liebte, und wofür er alles machte. Im Zeitverlauf verliert man diesen Fokus – darum sollte man sich in jeder Generation immer wieder an diesem archetypischen Idealbild orientieren und seinem – mit der Zeit immer weiterentwickelten – einen Ziel mit vollem Engagement dienen.“ (Interviewee 5, 2016).

Eine von den Familienmitgliedern getragene Vision eint die Familie, stärkt den **Familienzusammenhalt** und die Identifikation mit Familie und Unternehmen. Man hat dasselbe Ziel vor Augen und zieht am selben Strick. Familienzusammenhalt ist die treibende, doch oftmals unterschätzte Kraft langlebiger Familienunternehmen. Denn auch wenn die Familie geeint hinter einem Ziel steht: Wenn kein Zusammenhalt vorhanden ist – sprich, das Bedürfnis, ein Teil der Familie zu sein –, fällt sie im Zeitverlauf auseinander und wird dysfunktional, was sich beispielsweise in mangelnder Kommunikation, fehlender Wertschätzung und Unterstützung oder

dem geringen Bedürfnis, überhaupt gemeinsam Zeit zu verbringen (Krysan et al., 1990), äussern kann.

Grundsätzlich gilt: Je weiter sich der einzelne Eigentümer emotional vom Unternehmen entfernt, desto grösser wird die Gefahr, dass er seine Kapitalanteile am Familienunternehmen als reines Investment betrachtet, und desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Partikularinteressen den Bedürfnissen des Unternehmens unterordnet. Ein entscheidender Grundwert langlebiger Unternehmerfamilien ist, dass sie der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens grösseres Gewicht geben als den individuellen ökonomischen Ansprüchen der einzelnen Eigentümer. Zentral ist daher, die Loyalitätsbindung zur Ursprungsfamilie mittels gezielter Aktivitäten (z.B. Familientag) aufrecht zu erhalten (Wimmer, Groth & Simon, 2004). Ein weiterer, wichtiger Punkt: Je mehr sich die Familie als eine Ansammlung von Familienstämmen (mit Partikularinteressen) versteht (und dies möglicherweise gar zelebriert) – anstelle eines ‚Grossen Ganzen‘ mit einer geteilten Vision – desto schwieriger ist es, Familienzusammenhalt aufzubauen.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass erst eine geeinte Familie eine funktionale Familie sein kann, die auch in schwierigen Momenten handlungsfähig ist. Sie bleibt selbst in Krisensituationen konsensfähig, da sie sich auf (in guten Zeiten etablierte) Prozesse und Mechanismen stützen kann, die eine Entscheidungsfindung erleichtern (siehe auch Unterkapitel Professionelle Familie). Wenn ein übergeordnetes Ziel – der Familienzweck – das Handeln leitet, können die Familienmitglieder zu einer gemeinsamen Entscheidung finden, auch wenn die Meinungen auseinandergehen. Wenn ein von der ganzen Familie getragenes, verbindendes, langfristiges Ziel vorhanden ist, nimmt die Gefahr, kurzfristige Bedürfnisse höher zu gewichten als diese langfristige Vision, drastisch ab.

„Der Familienfrieden, Einigkeit unter den Familienmitgliedern und Zusammenhalt, das ist das höchste Gut. Wenn die Familie zu streiten beginnt und keine vernünftige Entscheidung mehr fällen kann, dann geht dies todsicher zu Lasten des Unternehmens.“ (Interviewee 9, 2016).

Schlüsselerkenntnisse: Langlebige Unternehmerfamilien sind geeint, denn sie ...

- haben eine gemeinsame Wertebasis und leben ihre Werte,
- verfolgen gemeinsame Ziele und eine geteilte Vision, und
- pflegen ihren Familienzusammenhalt.

FALLSTUDIE: Kambly SA

“Excellence Suisse Depuis 1910.”

Umsatz: >160 Mio. CHF
Mitarbeitende: >440
Gründungsjahr: 1910
Generationen: 3
Branche: Nahrungsmittel

Das Ziel definiert den Weg

Seit über 100 Jahren backt Kambly im idyllischen Trubschachen Feingebäck im Premium-Segment, das in über 50 Länder exportiert wird. Oscar A. Kambly, der das Unternehmen in 3. Generation führt, ist überzeugt, dass der langjährige Erfolg die Frucht der klaren Zielsetzung sowie der gemeinsam getragenen Werte der Eigentümerfamilie und aller Mitarbeitenden ist.

Oscar A. Kambly meint es ernst, wenn er sagt, eine Familie müsse eine Gesinnungsgemeinschaft sein, mit Gleichsicht über Ziele und Werte – denn ohne Einheit und Familienfrieden scheitere jedes Familienunternehmen über kurz oder lang. Gleichzeitig ist er sich bewusst, dass eben diese Gleichsicht im Lebenszyklus eines Familienunternehmens gefährdet ist, denn wenn die Familie wächst und sich auseinanderlebt, nehmen die Interessenvielfalt und Zieldiversität unweigerlich zu.

Es sei daher umso wichtiger, so Kambly, sich am ‘archetypischen Idealbild des Gründers zu orientieren’ (Kambly, 2016). Dies bedeute, sich auf das Fundament, auf die ursprünglichen Ziele und Werte des Pioniers zu besinnen, dessen Lebensenergie in die Schaffung des Unternehmens geflossen sei und der seine eigenen Bedürfnisse den Zielen des Unternehmens untergeordnet habe. *‘Die Ur-Idee muss mit der Zeit weiterentwickelt werden, aber die Essenz, die Werte, die müssen bleiben. Und Bescheidenheit gehört ganz klar dazu’, denn ‘die Ich-Haftigkeit’ [Fokus auf Eigennutzen] eines Unternehmers ist der grösste Stolperstein’* (Kambly, 2016).

Für Kambly ist eine gemeinsame Vision, ein gemeinsam getragenes, übergeordnetes Ziel die Basis langfristigen Erfolgs. Wenn eine solche Vision vorhanden ist, für die sich Familie und Mitarbeitende begeistern, und um welche sie sich scharen können, entsteht eine Wertegemeinschaft, die mit Freude und Hingabe und einem tiefen Verantwortungsgefühl zum Wohle des Unternehmens beiträgt.

Das Konzept der Verantwortung ist von zentraler Bedeutung für die Familie Kambly: *‘Wir müssen als Familie die Fähigkeit besitzen, die volle Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu übernehmen, und die Ziele des Unternehmens über unsere eigenen Bedürfnisse*

zu stellen.’ (Kambly, 2016). Dies bedeutet für Kambly, für Misserfolge persönlich gerade zu stehen – denn dies habe schliesslich viel mit Authentizität zu tun. Auch dieser Wert zieht sich wie ein roter Faden durch das Denken und Handeln des Pionierunternehmens, das Tradition mit Innovationskraft zu verbinden weiss: Dies wird denn auch reflektiert durch die starke Verwurzelung des Unternehmens im Emmental – für Oscar A. Kambly ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Er ist stolz, dass Kambly seit über 100 Jahren alle Biscuits, die in der Schweiz verkauft werden, auch in der Schweiz produziert, wenn immer möglich mit Schweizer oder sogar regionalen Rohstoffen. *‘Zwei Drittel der Mitarbeitenden stammen aus einem Umkreis von bis zu 20 Kilometern, alle Forschung und Entwicklung, alle Investitionen und die ganze Wertschöpfung erfolgen ausschliesslich in der Schweiz’* (Schweiz am Sonntag, 2010).

Schliesslich bildet sich die Besinnung auf die traditionellen Werte der Vorfahren auch wieder in Kamblys klarer Abgrenzung von der meist an Shareholder-Interessen orientierten Managementliteratur ab. *‘Mein Planungshorizont ist mein ganzes Leben – und das meiner Nachfolger, und nicht der Quartalsbericht. Und bei den Zielen, die ich mir setze, frage ich mich, ob sie auch für unsere Kinder und Kindeskiner noch gute Ziele sind’* (Kambly, 2016).



L'EXCELLENCE SUISSE DEPUIS 1910

FALLSTUDIE: Victorinox AG

“130 Jahre Leidenschaft“

Umsatz: 465 Mio. CHF
Mitarbeitende: 2000
Gründungsjahr: 1884
Generationen: 4
Branche: Freizeit- und Konsumgüter

der Aktien finanziert ist, soll ein nachhaltiges Wachstum ermöglichen und dadurch langfristig die Arbeitsplätze sichern; die gemeinnützige Stiftung mit 10 % der Aktien unterstützt wohlthätige Projekte.

Die christlichen Werte bilden einerseits eine gemeinsame Entscheidungsbasis für die Familie Elsener, andererseits beeinflussen sie direkt die Unternehmensführung des eigentümergeführten Familienunternehmens. Im Nachgang zum 11. September meinte Carl Elsener IV: *‘Wie in der Bibel geschrieben, bildeten wir in den sieben fetten Jahren Reserven, um für die sieben mageren Jahre besser gewappnet zu sein.’* So verzichtet das Unternehmen regelmässig auf kurzfristige Gewinne, um seiner sozialen Aufgabe nachzukommen.

Familienwerte als Kompass

1884 gründete Karl Elsener eine Messerwerkstatt und legte damit den Grundstein für das weltbekannte rote Swiss Army Knife mit dem markanten Kreuz und Schild, das auch heute noch im ländlichen Ibach im Kanton Schwyz hergestellt wird. In rund 130 Jahren ist unter der Führung von vier Generationen ein globalisiertes und diversifiziertes Unternehmen entstanden, das weltweit rund 2000 Mitarbeitende beschäftigt – darunter 950 am Hauptstandort Ibach.

Nach dem 11. September 2001 und dem Verbot von Taschenmessern in Flugzeugen brachen die Verkäufe des Unternehmens um über 30 % ein. Der Schweizer Produktionsort war in Gefahr und insbesondere die Arbeitsstellen von vielen langjährigen Mitarbeitenden. Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen kamen für Victorinox nicht in Frage, doch die Anpassung an die neue Situation würde Zeit benötigen. Die Personalabteilung kontaktierte kurzerhand andere Unternehmen in der Region und konnte dadurch rund 60 Mitarbeitende für unterschiedliche Zeiträume an andere Unternehmen ausleihen, wobei Victorinox den Bustransfer zur temporären Arbeitsstelle organisierte.

Dieses Commitment zu langfristigen, sicheren Arbeitsplätzen war bereits zentral für die Gründung von Victorinox im 19. Jahrhundert. Ziel des Unternehmensgründers war es denn auch, in seiner Heimat, einer ländlichen Region der Zentralschweiz, der Abwanderung in die Stadt durch die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen entgegenzuwirken.

In Harmonie mit ihren christlichen Grundwerten verfolgt die Eigentümerfamilie die klare Vision, mit ihrem Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Wohlergehen der Gemeinschaft zu leisten. Carl Elsener III, der Vater des aktuellen CEOs, wird denn auch wie folgt zitiert: *‘Das Unternehmen wurde uns gegeben, damit wir dafür sorgen können, als Verwalter. Das Unternehmen ist nicht unser Eigentum.’* Im Jahr 2000 entschied sich die Familie Elsener einvernehmlich dafür, das Unternehmen und die Familie zu trennen. Sämtliche Familienmitglieder waren sich einig, dass es für das langfristige Überleben des Unternehmens das Beste sei, sämtliche Aktien in zwei Stiftungen zu überführen (Gautier, 2004). Die Unternehmensstiftung, die mit 90 %



Geheimnis 2: Die professionelle Familie

Ähnlich den Anforderungen an die Führung des Unternehmens steigen mit dem Wachstum der Familie – und damit einhergehend meist des Eigentümerkreises – auch die Anforderungen an die Steuerung der Familie. Aus den Gesprächen mit unseren Interviewpartnern wird deutlich, dass auch im Kontext der Familie eine gewisse Professionalisierung – oder auch eine Formalisierung des Miteinanders – als erfolgskritisch für den langfristigen Familienbestand und ein prosperierendes Unternehmen erachtet wird.

Die Zunahme der Interessenvielfalt und Zieldiversität, die mit dem Wachstum der Familie einhergeht, sowie die Verteilung des Eigentums (und damit meist auch der Entscheidungskompetenz) auf eine zunehmende Anzahl Personen verlangt nach einer gewissen **Steuerung und Kontrolle der Familie**. Die Steuerung des lebenden Organismus ‚Familie‘ profitiert nebst einer gemeinsamen Vision, welche die Familie eint, von allgemein akzeptierten (aber rechtlich nicht bindenden) Richtlinien und Regeln. Ausserdem können Strukturen definiert und Gremien eingesetzt werden, die nicht nur an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen koordinieren, sondern auch innerhalb der Familie den Kommunikationsfluss sicherstellen und Konflikte schlichten (siehe ‚Exkurs‘, S. 40 für weiterführende Erläuterungen zur Umsetzung einer Family (Business) Governance).

‘Je komplexer und vielfältiger die Familienverhältnisse und die Interessen sind, um so klarere Regeln braucht es. Wir haben beispielsweise eine Familienstrategie, Aktionärsbindungsverträge und diverse Richtlinien, z.B. für Führung und Mitarbeit im Unternehmen. Und dann braucht es Plattformen wie z.B. einen Familienrat, um die Familie zusammen zu bringen.’ (Interviewee 6, 2016)

Weiterhin kommt der **Mitarbeit von Familienmitgliedern** im Unternehmen eine ganz besondere Bedeutung zu. Unsere Gesprächspartner waren sich einig, dass sie die bestqualifizierten Mitarbeitenden im Unternehmen beschäftigen wollten – unabhängig davon, ob es sich um Familienmitglieder oder Externe handelt. Dies bedingt denn auch die Festlegung verbindlicher Kriterien für Familienmitglieder – nicht nur für den Einstieg ins Unternehmen, sondern auch für weitere Aspekte wie Besoldung, Beförderung oder Weiterbildung.⁴

‘Wir wollen, dass wir von unseren Mitarbeitenden und auf dem Arbeitsmarkt als professionell wahrgenommen werden. Dies bedeutet, dass wenn man einem Familienmitglied einen Posten gibt, dann muss er oder sie mindestens gleich gut sein wie der externe Kandidat – eher fünf

Prozent besser, damit das Subjektive unverdächtig ist.’ (Interviewee 10, 2016).

Dies kann beispielsweise bedeuten, dass kein Familienmitglied ohne externe Führungserfahrung – und dies betrifft insbesondere den oder die NachfolgerIn – eine Führungsfunktion erhält:

‘Als Familienmitglied, aber ganz besonders als der designierte Nachfolger muss man sich an anderen Orten bewähren. Denn man muss sich vorstellen, die Leute im Unternehmen, die wollen ein Vorbild, und nicht so ein junges Täubchen. Die wollen nicht jemanden, der lange im schönen, warmen Nest gesessen ist.’ (Interviewee 6, 2016)

Meist werden die Anforderungen an die Mitarbeit im Unternehmen in der Familienverfassung konkretisiert. Während gewisse Familien es bevorzugen, überhaupt keine Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten zu lassen, entscheiden sich andere für sehr enge Kriterien (z.B. mindestens 10 Jahre externe Führungserfahrung, MBA-Abschluss, Mitarbeit nur auf der obersten Führungsebene), und wieder andere schränken sich diesbezüglich kaum ein (z.B. Familienmitglieder können auf jeder Hierarchiestufe arbeiten und bereits mit der Lehre im Unternehmen einsteigen).

Die Entscheidung, möglichst viele oder wenige Kriterien festzulegen, ist oftmals abhängig von der Fähigkeit der Familie, mit innerfamiliärem Konflikt umzugehen. Familien, die sich nicht davor scheuen, einem Familienmitglied aufgrund mangelnder Qualifikationen keine Position zu gewähren, brauchen meist weniger klare Regeln als Familien, die vielleicht in der Vergangenheit destruktive Konflikte erlebt haben, oder die Konflikte generell zu vermeiden versuchen. Kriterien und klare Regeln sind für diese Familien eine Möglichkeit, Auseinandersetzungen zu vermeiden. Zudem scheuen sich professionelle Familien nicht, bei Bedarf (oder in Konfliktsituationen) die Meinung und Hilfe Ausenstehender einzuholen – hier kann es sich um Berater, andere Familienunternehmen oder Mitglieder des Verwaltungsrates handeln. Langlebige Unternehmerfamilien zeichnen sich aus durch ein grosses Mass an Kritikfähigkeit. Die Besetzung des Verwaltungsrats mit kritischen Köpfen beispielsweise, die nicht nur die notwendigen Kompetenzen mitbringen, inhaltliche Beiträge zu leisten, sondern die auch ein gewisses Knowhow für den Umgang mit Familiendynamiken mitbringen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Und schliesslich sind sich langlebige Unternehmerfamilien der Bedeutung der **Nachfolgeplanung** bewusst und anerkennen, dass der Generationentransfer ein zeitintensiver und emotional aufreibender Prozess sein kann, der professionell geführt werden muss – ob mit oder ohne externe Hilfe.

⁴ Eine detaillierte Beschreibung zum Umgang mit Familienmitgliedern, die im Unternehmen arbeiten, liefert der Bericht ‚Pay, benefits & incentives in family companies‘ (Peter Leach & Partners, 2008), abgelegt unter: blog.hslu.ch/familienunternehmen/lesenswert



‘Das Wichtigste ist, dass man frühzeitig beginnt. Das sagen alle, und ich kann das nur unterstreichen. Das haben wir gemacht. Nicht zwei Jahre, bevor man gehen will – das soll man langfristig einfädeln, mindestens 5, besser 10 Jahre vorher. Ich habe in dieser Zeit mit anderen gesprochen – solchen, bei denen es geklappt hat, aber auch anderen, das war sehr hilfreich.’ (Interviewee 2A, 2016).

‘Ich brauchte über sieben Jahre, um die Nachfolge mit meinem Vater und meinem Onkel zu regeln. Das brauchte Nerven ohne Ende. Es war eine katastrophale Nachfolge. Ich weiss, dass ich selbst das noch konkret regeln muss, das ist eine Hausaufgabe für mich.’ (Interviewee 6, 2016).

Heute sind sich wohl die meisten Familienunternehmen bewusst, dass ein Generationentransfer seine Zeit braucht. Was jedoch vielfach ein wenig untergeht, ist, dass auch der *Zeitpunkt* eine grosse Rolle spielt für das Gelingen. Ein erwachsener Mensch durchläuft im Verlauf seines Lebens verschiedene Entwicklungsstufen; i.d.R. unterscheidet man zwischen dem frühen (18-40 Jahre), mittleren (40-65 Jahre) und späten (65+ Jahre) Erwachsenenalter (Erikson, 1959; Levinson, 1978). In jeder Entwicklungsstufe hat der Mensch unterschiedliche Bedürfnisse. Im frühen Erwachsenenalter (‘Ich bin, was ich liebe’) geht es erst ums Entdecken, dann um die Bildung der eigenen Lebensstruktur; im mittleren Erwachsenenalter (‘ich bin, was ich bereit bin zu geben’) geht es um Sinnbewahrung und darum, etwas den eigenen Stempel aufzudrücken und sich von Autoritätsfiguren zu lösen, und im späten Erwachsenenalter schliesslich (‘ich bin, was ich mir angeeignet habe’) darum, die eigene Bedeutung zu erhalten und nicht abgeschoben zu werden.

Sich dieser verschiedenen Lebensphasen bewusst zu sein heisst daher zu verstehen, dass die Tochter mit 45 den Wunsch hat, endlich selbst das Ruder zu übernehmen und Dinge anders zu machen als die Mutter oder der Vater – und dass die Mutter oder der Vater mit knapp 70 nach wie vor das Bedürfnis haben, involviert und informiert zu bleiben und Ratschläge geben zu können (siehe auch Baumgartner, 2009). Verständnis für das Gegenüber hilft massgeblich, Konflikte zu bewältigen, die im Kontext der Nachfolge unvermeidbar sind. Der Zeitpunkt ist somit ein höchst relevanter Einflussfaktor im Kontext der Nachfolge – jedoch vielfach auch ein unterschätzter.

Schlüsselerkenntnisse: Langlebige Unternehmerfamilien sind professionell, denn sie ...

- nutzen gezielt Ansätze und Instrumente der Family Governance,
- regeln eine mögliche Mitarbeit im Unternehmen, und
- setzen sich frühzeitig und intensiv mit der Nachfolgeplanung auseinander.

FALLSTUDIE: Pestalozzi + Co. AG

“Gemeinsam bewegen. Seit 1763.”

Umsatz: <150 Mio. CHF
Mitarbeitende: <300
Gründungsjahr: 1763
Generationen: 9
Branche: Metall- und Stahlhandel

Vorausschauende Planung und Konsens

Das Handelsunternehmen Pestalozzi + Co. AG, welches das baunahe Gewerbe und die metallverarbeitende Industrie mit Halb- und Fertigfabrikaten beliefert, befindet sich seit nunmehr 250 Jahren im Besitz der Familie Pestalozzi. Erst vor Kurzem gelangte die 9. Generation ans Ruder – und auch dieser Generationentransfer ging ohne grosse Aufregung über die Bühne. Was ist das Geheimnis der Pestalozzis?

Als Dietrich Pestalozzi das Unternehmen 2014 nach über 40 Jahren an der Firmenspitze seinem Sohn Matthias übergab – genau so wie sein Vater vor ihm –, war dies für die Pestalozzi + Co. AG bereits die achte familieninterne Übergabe und somit ‘eine Art Muster, das in der Familie bekannt ist’ (Pestalozzi, 2014). Interessanterweise wurde das Unternehmen seit Anbeginn immer von Familienmitgliedern geführt, die selbst massgeblich am Unternehmen beteiligt waren. Es mag Glücksache sein, dass in jeder Generation mindestens ein geeigneter Kandidat gefunden werden konnte – denn Dietrich Pestalozzi selbst hält nichts von ‘Beeinflussungsversuchen, um Familienmitglieder ins Unternehmen zu holen’. Die Kinder früh mit dem Unternehmen vertraut zu machen, sie auf einen Kundenbesuch mitzunehmen oder auf eine Geschäftsreise, oder sie in den Schulferien mitarbeiten zu lassen, findet er hingegen sinnvoll.

Beim letzten Generationentransfer zog die Familie denn auch trotz historischem Erfahrungsschatz einen Experten für die Generationenübergabe heran – denn als Vater und Firmeninhaber habe man einfach eine bestimmte Rolle. Ein externer Moderator könne helfen, Dinge zur Sprache zu bringen und Lösungen zu finden. Die Familie Pestalozzi liess sich bei der Nachfolgeplanung viel Zeit. Einige Jahre lang lud Dietrich Pestalozzi seine Frau und seine vier Kinder – eine Tochter und drei Söhne – einmal pro Jahr zu einer formellen Sitzung ein, an welcher er über laufende Projekte sprach und wo die Bilanz und Erfolgsrechnung diskutiert wurden. Als er sich dann langsam dem Pensionsalter näherte, zog die Familie einen externen Berater bei, den alle Beteiligten im Rahmen einer Familiensitzung gemeinsam ausgewählt hatten (‘Das war ja schon mal ein interessanter Prozess’).



Nach rund zwei Jahren Einzelgesprächen mit den Kindern (‘ein Jahr hätte vielleicht auch gereicht, aber wir haben uns Zeit gelassen’) wurde beim Schlussgespräch klar, dass Matthias, das zweitälteste der vier Kinder (der jüngste Sohn war damals noch im Studium und konnte sich nicht definitiv äussern) ins Unternehmen einsteigen wollte – und auch der externe Berater bestätigte der Familie, dass der Sohn die notwendigen Fähigkeiten mitbrachte. Die Freude war entsprechend gross: ‘Als er [mein Sohn] dann gesagt hat, dass er sich für die Firma interessieren würde, ist in der ganzen Familie eine grosse Freude ausgebrochen und alle fanden es super, dass er das macht’ (Pestalozzi, 2016). Und auch der Verwaltungsrat, der diesen Sohn aufgrund seiner Funktion als Verwaltungsratsmitglied bereits kannte und einschätzen konnte, begrüsst ihn als geeigneten Nachfolger.

Der lange Zeitraum, die intensiven Gespräche mit dem externen Moderator und die Diskussionen im Familienverbund haben den Beteiligten geholfen, zu ihren individuellen Entscheidungen zu gelangen und die Lösung gemeinsam zu tragen. Bescheidenheit und Verantwortungsgefühl seitens aller Kinder haben zudem zum Gelingen des Nachfolgeprozesses beigetragen: ‘Wenn man sehr viel Geld aus der Firma nimmt, schwächt das das Unternehmen und behindert die Entwicklung (...). Es braucht eine gewisse Bescheidenheit seitens jener Familienmitglieder, die ausbezahlt werden sollen – das kann nicht von heute auf morgen geschehen. Und nur wenn alle Zahlen absolut transparent offengelegt werden, vertrauen die Familienmitglieder der Lösung und akzeptieren sie auch’ (Pestalozzi, 2016).

So gilt denn bei der Familie Pestalozzi auch der Grundsatz “tief rein und tief raus”, was bedeutet, dass der ‘jeweilige Nachfolger seinem Vorgänger einen verhältnismässig geringen Betrag (...) bezahlen muss und gleichzeitig die moralische Verpflichtung übernimmt, der nächsten Generation das Geschäft ebenfalls zu einem attraktiven Preis zu vermachen’ (NZZ, 2015).

EXKURS: FAMILY (BUSINESS) GOVERNANCE

Im nachfolgenden Exkurs beleuchten wir kurz einige zentrale Komponenten einer Family (Business) Governance und verweisen auf die Bedeutung eines professionellen Verwaltungsrats.

Family (Business) Governance: Was ist das überhaupt?

Unter Family (Business) Governance versteht man einen Prozess, der die Eigentümerfamilie reaktionsfähig macht hinsichtlich der Rechte und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen, und im speziellen der Familienmitglieder (Neubauer & Lank, 1998) und ein Gerüst von Institutionen und Regeln, das die Familie steuert und kontrolliert (Baus, 2010). Eine umfassende Family Governance hilft der Familie, Klarheit über Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten der Familienmitglieder zu entwickeln, Familienmitglieder in Unternehmensdiskussionen einzubinden und so zur Verantwortlichkeit gegenüber Familie und Unternehmen zu ermutigen. Sie besteht in der Regel aus drei Komponenten, die wir nachfolgend erläutern: Der *Familienstrategie und Familienverfassung*, einem regelmässigen (i.d.R. jährlich stattfindenden) *Familiientag und einem Familienrat* (Davis, 2001).

Familienstrategie und Familienverfassung

Eine langlebige ('dynastische') Familie teilt Vision, Werte und Strategie (Jaffe & Lane, 2014). Die Familienstrategie wird parallel zur Geschäftsstrategie geplant und befasst sich mit Regeln, z.B. mit der Auswahl und Entwicklung von Familienmitgliedern, die im Unternehmen arbeiten oder die im family office, in Familienstiftungen sowie weiteren Plattformen wie der Familienversammlung mitwirken (Carlock & Ward, 2001). Eine Familienstrategie hilft der Unternehmerfamilie, Herausforderungen des täglichen Lebens zu bewältigen, unter Berücksichtigung institutionaler, ökonomischer und sozialer Begrenzungen (Moen & Wethington, 1992) sowie der jeweiligen Umstände, Bedürfnisse und Ziele der Familie (Moch et al., 1987). Familienstrategien haben einen multidimensionalen Zeithorizont, da sie einerseits von der Vergangenheit geprägt sind und andererseits kurzfristige, die Gegenwart betreffende, sowie langfristige, die nächste Generation tangierende Entscheidungen umfassen (Saraceno, 1989). Eine Familienstrategie wird in Form einer Familienverfassung verschriftlicht.

Die Familienverfassung ist eine moralisch (und nicht rechtlich) bindende Richtschnur für das Handeln der Eigentümer und dient dazu, Konflikte zu vermindern und Mechanismen zu schaffen, um diese zu lösen (Baus, 2010).⁵ Sie 'definiert zuerst die Ziele und Werte der Familie, des Unternehmens und der Inhaber in Bezug auf das Unternehmen. Anschliessend definiert sie [die Familienverfassung] die relevanten Governance-Gremien und Instrumente bezüglich Rechte und Pflichten, bzw. Aufgaben und Verantwortlichkeiten' (Koeberle-Schmid, Fahrion, Witt, 2012, S. 42). Insofern könnte man auch zwischen einer Familienstrategie im engeren und im weiteren Sinn unterscheiden: So betrifft die Familienstrategie i.e.S. ausschliesslich die Eignerfamilie. Denn damit eine Familie in der Lage ist, Entscheidungen zu treffen, die ihre Mitglieder und das Unternehmen gleichermaßen betreffen, muss sie sich erst einmal darüber im Klaren sein, was die Familie langfristig zusammenhält, was sie verbindet – eine zentrale und keinesfalls banale Frage, auf die es unterschiedliche Antworten gibt: Zuneigung, Familiensinn, Geld usw. Weiter müssen die zentralen Werte und die langfristige Mission, die unabhängig vom Unternehmen ist, in die Familienstrategie einfließen. Die Familienstrategie i.w.S. beleuchtet die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen und regelt beispielsweise Fragen wie die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen (u.a. Einstellungskriterien, Höhe der Entlohnung) oder die Art, Frequenz und Höhe von Dividendenzahlungen an die Eigentümer (siehe auch Astrachan Binz & Astrachan, 2014).

Der Familientag

Der ein- oder zweitägige Familientag findet meist jährlich statt. Eingeladen sind alle erwachsenen Familienmitglieder sowie Angeheiratete; meist sind auch Kinder (jeglicher Altersklassen oder ab einem bestimmten Alter) eingeladen. Gerade für Kinder ist der Familientag ein wichtiger Anlass – sie können so bereits im Kindesalter Beziehungen zu (allenfalls weit entfernten) Cousins und Cousinen aufbauen, und so aktiv der Entfremdung entgegenwirken.

'Für uns [zwei Brüder und eine Schwester] ist es wichtig, dass unsere Kinder eine enge Beziehung haben, dass sie sich regelmässig treffen und sich austauschen – so wie das bei uns der Fall war, aber wir sind halt zusammen aufgewachsen.' (Interviewee 8, 2016).

Der Familientag ist eine Mischung aus geselligem Beisammensein und Diskussionen über die Zukunft des Unternehmens und der Familie. Präsentationen über Unternehmensaktivitäten wechseln sich ab mit Informationen zu wichtigen Ereignissen innerhalb der Familie, Veränderungen im regulatorischen Umfeld oder Diskussionen über die Familie betreffende Richtlinien.

⁵ Eine detaillierte Anleitung zur Erarbeitung einer Familienstrategie liefert insbesondere Baus (2010). Weiterführende Gedanken zur Familienstrategie finden Sie zudem unter blog.familienunternehmen.hslu/forschung (Artikel von Astrachan Binz & Astrachan, 2015).



‘Was wir auch haben, ist ein Familientag, das ist dann mit Kindern und Kindeskindern. Dann haben wir am Morgen einen Infoanlass über das Unternehmen und wenn wir keine Themen haben, haben wir am Nachmittag einfach einen tollen Tag.’ (Interviewee 9, 2016)

Das primäre Ziel des Familientags ist das Wohlergehen der Familie – denn eine geeinte, harmonische Familie trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Familientage helfen u.a., eine positive Diskussionskultur innerhalb der Familie zu etablieren, das Unternehmen betreffende Entscheide zu fällen, hinter denen die Familie als Ganze steht, und die jüngere Generation auf ihre Rolle als Eigentümer vorzubereiten. Der Familientag wird i.d.R. geplant vom sogenannten Familienrat.

Der Familienrat

Der Familienrat, oft auch Familienversammlung genannt, besteht aus einer repräsentativen Gruppe von Familienmitgliedern, welche die Interessen der verschiedenen Familienstämme und Generationen vertreten. Der Familienrat ist als Gremium formaler als der Familientag und ist vor allem für Familienunternehmen geeignet, die sich mindestens in der dritten Generation befinden. Er besteht idealerweise aus 7 bis 15 Personen, trifft sich vier- bis sechsmal pro Jahr und sollte auch eingesetzt werden, wenn das Eigentum über mehrere Familienzweige verteilt ist, denn der Familienrat ist das Gremium, das zwischen den Eigentümergruppen vermittelt und koordiniert. Vorzugsweise sitzt ein Repräsentant pro Familienzweig im Rat. Der Vorsitz sollte dem Familienmitglied zugesprochen werden, das am meisten Vertrauen in der Familie geniesst. In der Regel treffen sich Familienmitglieder 6-10mal, bis sich eine positive (konstruktive) Diskussionskultur etabliert hat – je nach Grad der Konflikte in der Familie dauert es auch länger. Viele Familien profitieren davon, einen erfahrenen Moderator beizuziehen, v.a. für die ersten Treffen.

‘Familienräte sind enorm sinnvoll. Man kann sich austauschen und Emotionen behandeln, bevor das Ganze implodiert.’ (Interviewee 4, 2016)

Der Themenkreis ist unendlich – besprechen kann und soll man alles, was die Familie beschäftigt: Dies können Fragen sein wie ‚Was sind unsere zentralen Werte, wofür stehen wir als Familie‘, aber auch ‚Unter welchen Umständen darf man im Unternehmen arbeiten‘, oder auch banal scheinende Dinge wie ‚Wie kommunizieren wir miteinander, z.B. wie lange darf man warten, um jemanden zurückzurufen‘. Meist aber diskutiert der Familienrat aktuelle Ereignisse, die das Unternehmen, die Eigentümer und die Familie als solche betreffen, und informiert die Familie laufend – in dieser Rolle hilft er der Familie, Entscheidungen zu treffen, und ermöglicht der Familie, mit einer Stimme zu sprechen und geeint gegenüber dem Unternehmen, respektive dem Verwaltungsrat aufzutreten. Ausserdem dient der Familienrat dazu, die bestehenden Richtlinien laufend zu überprüfen, den Informationsfluss zwischen Familie und Unternehmen sicherzustellen, die innerfamiliäre Kommunikation und den Familienzusammenhalt zu verbessern, in Konfliktfällen zu vermitteln und sicherzustellen, dass die nächste Generation die Ausbildung erhält, die im Sinne von Familie und Unternehmen ist (Davis, 2001).

Nebst dem Familienrat setzen viele Familien diverse Kommissionen ein. Die Familie entscheidet, welche Entscheidungskompetenz jede Kommission haben soll. Am häufigsten ist die Bildung einer Kommission, die sich ausschliesslich der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen widmet (Selektionskriterien, Einstellungsverfahren, Weiterbildung, Entlohnung, Beförderung). Gewisse Familienunternehmen setzen auch temporäre Kommissionen ein, die sich beispielsweise ausschliesslich der Wahrung der Familienwerte im Unternehmen oder der Geschichte der Unternehmerfamilie widmen (oftmals im Kontext eines Jubiläums).

Der Verwaltungsrat: Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen

Eine entscheidende Rolle im Kontext der Professionalisierung von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen kommt schliesslich dem Verwaltungsrat zu. Die zentrale Aufgabe des Verwaltungsrates ist die Sicherstellung der Unternehmensstrategie; er berät das Management bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie und überwacht dieses insbesondere bei der Umsetzung. Der Verwaltungsrat hat sicherzustellen, dass das Management tut, was es tun soll, innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens, und dass es die Resultate erreicht, die vorgängig festgelegt wurden. Im Falle der Zielerreichung entscheidet der Verwaltungsrat über die Höhe und Art der Belohnung; werden die Ziele verfehlt, ordnet er korrigierende Handlungen an. Dieses Verständnis des Verwaltungsrats als überwachendes und korrekatives Gremium sorgt für einen Grad an Disziplin, der in einem direkten Zusammenhang mit der finanziellen Leistung und der Langlebigkeit eines Unternehmens steht.

Idealerweise bestehen Verwaltungsräte in Familienunternehmen aus Familien- und Nicht-Familienmitgliedern. Bei Familienmitgliedern ist insbesondere wichtig zu beachten, dass eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat nur dann sinnvoll ist, wenn die Person für das Gremium einen Mehrwert darstellt und das Vertrauen der Familie genießt. Familienfremde oder externe Verwaltungsratsmitglieder sind qualifizierte Personen, die nicht im Unternehmen beschäftigt oder vom Unternehmen abhängig sind.

‘Wir haben im Verwaltungsrat bewusst eine Mehrheit externer Persönlichkeiten – dies machen wir, damit sich die Familie nicht in Scheuklappen verfährt. Denn sie bringen viele verschiedene Perspektiven ein. Und bewusst fällen wir jeden Entscheid – obschon nicht so in den Statuten festgelegt – im Einstimmigkeitsprinzip, damit sich die Verwaltungsräte voll einbringen können. So wird jeder Lösungsansatz ausgelotet, damit schliesslich mit Gleichsicht der Entscheid kraftvoll umgesetzt werden kann. Bei uns ist jedes VR-Mitglied vom Anforderungsprofil her so qualifiziert, dass es Präsident sein könnte. Denn falls der Unternehmer verstirbt, bevor die Nachfolge geregelt ist, soll der VR interimistisch das Unternehmen führen können, bis die Nachkommen dazu bereit und in der Lage sind.’ (Interviewee 5, 2016).

In Familienunternehmen bildet der Verwaltungsrat eine Brücke zwischen Familie und Unternehmen, oft steuert er die Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen. Fehlt ein solches System, das die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen regelt, kann es vorkommen, dass einzelne Familienmitglieder – typischerweise unabhängig voneinander – im Unternehmen tätige Personen kontaktieren, um sich Informationen zu beschaffen. Dies schafft chaotische Zustände und führt nicht zuletzt aufgrund der resultierenden Informationsasymmetrie zu Unzufriedenheit. Und schliesslich kann der Verwaltungsrat in Konfliktsituationen eine wichtige Schlichtungsinstanz darstellen – sowie eine Entscheidungsinstanz im Falle einer plötzlichen Handlungsunfähigkeit des Unternehmers.

‘Man braucht ein Konfliktmanagement und ein Eskalationsprozedere – bei Uneinigkeiten wenden wir uns an den Verwaltungsrat, denn die Externen können eine objektivere Sicht einbringen. Wenn das nicht klappt, haben wir im Aktionärsbindungsvertrag ein Schiedsgericht vorgesehen, welches die Rolle einer externen Instanz wahrnehmen und moderieren kann. Ein solches Regelwerk ist wichtig – und auch, dass es von allen Familienmitgliedern verstanden, akzeptiert und unterschrieben wird.’ (Interviewee 4, 2016).

Der umfassende Themenbereich der Family Business Governance kann kaum in Kürze abgehandelt werden. Er verdient eine vertiefte Auseinandersetzung. Weiterführende Literatur finden Sie auf unserem Blog (blog.hslu.ch/familienunternehmen) – zudem gibt es einige hervorragende Bücher und Online-Quellen, die das Thema umfassend behandeln:

Baus, K. (2013) *Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern* (4. Auflage). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H. J., Witt, P., Brockhoff, K., Eiben, J., Geis, A., Gross, J., Grottel, B., Hack, A., Hein, S. & Käußl, A. (2011). *Family Business Governance: Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*. Erich Schmidt Verlag.

Lueger, M. & Frank, H. (2012). *Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Good Practice Fallanalysen zur Family Governance*. Facultas, Wien.

Ward J.L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave MacMillan, Basingstoke.
<https://www.wifu.de/forschung/themen/familienstrategie/>

Geheimnis 3: Die lernorientierte Familie

Eine der grössten Herausforderungen der Langlebigkeit ist es, sich kontinuierlich einem veränderten Umfeld anzupassen. Nicht selten bedeutet dies, sich als Familie und als Unternehmen stets neu zu erfinden und die bewährten Pfade hinter sich zu lassen. Die Langlebigkeit setzt Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und dadurch laufende Erneuerung zwingend voraus – was insbesondere für wert- und traditionsorientierte Unternehmen nicht immer ganz einfach ist.

Die Voraussetzung für ein lernendes und somit zukunftsfähiges Familienunternehmen ist eine Unternehmerfamilie, die als Familie selbst bereit und fähig ist zur Veränderung. Zur Rolle der Familie in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit des Unternehmens zeichnet die Forschung jedoch ein widersprüchliches Bild: In gewissen Studien wird die Unternehmerfamilie als Innovationsverhinderer geschildert, in anderen hingegen als Innovationsmotor des Unternehmens dargestellt. Dies ist wenig verwunderlich, treffen doch gerade beim Thema Veränderung, Erneuerung und Zukunftsfähigkeit häufig widersprüchliche familiäre und wirtschaftliche Logiken aufeinander. So steht der Wunsch der Unternehmerfamilie nach Tradition und Stabilität im Widerspruch zur sich dynamisch verändernden Unternehmenswelt. Eine wichtige Aufgabe der zukunftsfähigen Unternehmerfamilie ist es deshalb, kontinuierlich die **Balance zwischen Stabilität und Veränderung**, zwischen Tradition und Innovation zu finden.

‘Stabilität ist ganz eng mit unternehmerischem Mut verbunden. Stabilität erreiche ich nur, indem ich mich immer wieder verändere, und indem ich immer wieder einen Ausweg aus der Situation finde. Wir sind jetzt 100 Jahre alt – nur weil wir jetzt gerade etwas gut machen heisst das nicht, dass das auch in drei, vier Jahren noch gut genug ist.’
(Interviewee 6, 2016).

Für die meisten Unternehmerfamilien ist aufgrund der starken Verbundenheit mit ihrer Geschichte und ihren Traditionen ganz besonders schmerzhaft, einen unprofitablen Geschäftszweig grundlegend zu erneuern oder gar abzustossen, der einst vielleicht den Grundstein des Familienunternehmens bildete. Besonders deutlich wird dies, wenn das ursprüngliche Geschäftsmodell wenig zukunftsfähig ist oder neue Technologien radikale Veränderungen bedingen (König, Kammerlander, & Enders, 2013). Erneuerung und Veränderung bedeuten für die Unternehmerfamilie deshalb oft auch, emotional geladene und konfliktträchtige Entscheidungen zu treffen. Dies braucht unternehmerischen Mut und ein starkes Commitment zur Zukunftsvision der Familie – nur so sind offene und konstruktive Diskussionen möglich.

‘Veränderungen fallen schwer. Manchmal ist es daher verlockend, auf Veränderung zu verzichten, um keine Konflikte auszulösen. Das ist jedoch fatal, denn dann erstarrt man. Was hilft, ist ein gemeinsames Ziel, das motiviert und hilft, die Veränderung in einem positiven Licht zu sehen.’ (Interviewee 10, 2017)

Eine zentrale Voraussetzung, um die Balance zwischen Bewahrung und Aufbruch zu finden und konstruktiv mit stetiger Veränderung umzugehen, sehen unsere Interviewpartner in Familienwerten die Pioniergeist, Unternehmertum und Innovation hochhalten. Wenn solche Werte von der ganzen Familie getragen werden – über Generationen hinweg – fällt es massgeblich leichter, die ganze Familie für ein Projekt zu begeistern, auch wenn dieses potentiell riskant ist oder grosse Veränderungen bedingt.

‘Letztes Jahr haben wir als erstes Schweizer Logistikunternehmen einen e-Lastwagen gekauft, einen elektronischen Lastwagen. Dieser ist zu 100% emissionsfrei und komplett geräuschlos. Das Projekt war ein Riesenerfolg – unsere Kunden lieben diesen Lastwagen! Nun ist dieser aber überhaupt nicht profitabel – ganz im Gegenteil. Der Kaufpreis war viel zu hoch, aber wir wollten testen, wie das ankommt. Unser Grossvater war ein Pionier – wir sind bemüht, diesen Pioniergeist im Unternehmen zu bewahren.’ (Interviewee 11, 2017)

Die Tatsache, dass Familienunternehmen meist finanziell unabhängig sind und keine kurzfristigen Finanzziele verfolgen, erleichtert die Verfolgung visionärer Forschungs- und Entwicklungsprojekte massgeblich. Der langfristige Zeithorizont erlaubt Familienunternehmen, mehrjährige Forschungs- und Entwicklungsprojekte anzugehen, die Publikumsgesellschaften vermeiden würden, da sie primär um die Wahrung kurzfristiger Finanzziele besorgt sind. Unternehmerfamilien haben eine Vorliebe für verhältnismässig sichere und vorhersehbare Entwicklungsprozesse, die sie mit eigenen Mitteln finanzieren können (Chrisman & Patel, 2012), was sicherlich mit dem Bedürfnis nach langfristiger Kontrolle und Wahrung der Unabhängigkeit von externen Geldgebern erklärt werden kann (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). In der finanziellen und strategischen Unabhängigkeit liegen gerade in Bezug auf Forschung und Entwicklung grosse Chancen: Entscheiden sich Familienunternehmen für ausgewählte radikalere (auch risikoreiche) Innovationsprojekte, dann implementieren sie diese Entscheide schnell, konsequent und ausdauernd. Wenn sie sich also entschieden haben, verfolgen sie das Ziel mit voller Überzeugung



Ein wichtiger Treiber der Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft schliesslich ist eine Organisationskultur, die Veränderung begünstigt, die bewusst externe Einflüsse zulässt und die die Integration von Aussensichten fördert. Diverse Studien belegen, dass eine innovationsförderliche Organisationskultur in Familienunternehmen massgeblich durch die Eigentümer gefördert wird, und dass die Unternehmerfamilie quasi als **Innovationsinkubatorin** dienen kann (Frank et al. 2010).

„Die Unternehmerfamilie kann ein massgeblicher Antreiber für Innovation sein. Das heisst aber nicht, dass die Innovation von der Familie kommen muss. Sie können aber die obersten Promotoren für die Innovationskultur sein.“ (Interviewee 12, 2017).

Zukunftsfähige Unternehmerfamilien ermöglichen die Entwicklung einer Unternehmenskultur basierend auf Werten wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt und Empathie, die auf Mitarbeiterseite die Identifikation mit dem Unternehmen und der Familie fördert, und eine aktive Mitarbeit der engagierten Mitarbeitenden im Erneuerungsprozess begünstigt (Koiranen, 2002).

Denn engagierten Mitarbeitenden, die sich als Teil einer grossen, ‚erweiterten‘ Familie fühlen, liegt der langfristige Erfolg des Unternehmens am Herzen – dies zeigt sich nicht nur in einer überdurchschnittlichen Verweildauer, sondern auch in ihrer Begeisterung, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge offen einzubringen. Gleichzeitig birgt eine starke, familiäre Organisationskultur auch immer das Risiko, sich gegenüber Veränderungen (insbesondere bei zentralen Aspekten der Organisationskultur) zu verschliessen. Deshalb ist es besonders wichtig, Werte wie Innovation, Veränderung, Autonomie und Proaktivität im Unternehmen zu fördern (Brundin, Nordqvist & Melin, 2010). Dafür investieren erfolgreiche Familienunternehmen massgeblich in die Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden, damit diese den Wandel auch effektiv mitgestalten können (de Geus, 1997).

und investieren die nötigen Mittel, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Dies mag erklären, weshalb viele Familienunternehmen in ihren Bereichen Innovationsführer sind – trotz limitierter finanzieller und personeller Ressourcen.

„Es gibt Innovationen, die sehr lange dauern, bis der Durchbruch erfolgt (...) In Familienunternehmen muss häufig keine Rechenschaft abgelegt werden, wieso man an diese Innovation glaubt. Dadurch haben Familienunternehmen die Freiheit, Dinge anders zu machen.“ (Interviewee 12, 2017)

„Gegenseitiges Vertrauen ist das grösste Geschenk, das wir uns machen können. Und Vertrauen ist für TRISA das eigentliche Kapital! Es schafft auf allen Gebieten die Grundlagen für den gemeinsamen Erfolg. Nichts stärkt uns deshalb mehr als die Wertschätzung, die wir einander entgegenbringen. Gute Leistungen verdienen bei TRISA Lob und Anerkennung. Ehrliches Lob und echte Anerkennung kommen von Herzen. Vertrauen und Wertschätzung machen den TRISA Spirit aus!“
Adrian Pfenniger, CEO TRISA AG

Schliesslich sind **die Ausbildung und die Einbindung der nächsten Generation** eine weitere zentrale Eigenschaft zukunftsorientierter Familien. Eine Unternehmerfamilie muss, um zukunftsfähig zu bleiben, eine neugierige, mutige und vielseitige Nachfolgegeneration aufbauen, die Freude an der Veränderung und am Unternehmertum hat – denn oft sind gerade die Angehörigen der jüngeren Generation die besten und glaubwürdigsten Champions des Wandels und der Veränderung. Eigene Projekte anstossen und umsetzen zu können, motiviert die potentiellen NachfolgerInnen und stärkt die Verbundenheit zu Familie und Unternehmen.

Langfristig erfolgreiche Unternehmerfamilien sind sich jedoch bewusst, dass bei einem Eigentümer (und sei diese oder dieser noch so jung) nicht nur Interesse und Leidenschaft vorhanden sein müssen – sondern auch spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten, und dass die Familie im Aufbau dieser Kompetenzen eine massgebliche Rolle spielt (Cohen & Sharma, 2016). Zukunftsfähige Unternehmenfamilien definieren daher zentrale Kompetenzfelder, die sie in individualisierter Form bei der nächsten Generation fördern möchten, oder entwickeln gar detaillierte Entwicklungspläne für die nächste Generation.

„Mein Vater hat daheim nie über das Geschäft gesprochen. Bei mir ist mein Sohn bereits mit drei Jahren wesentlich mehr in meine Aktivitäten involviert, sei dies, weil wir zusammen auf einen Rundgang gehen, oder weil ich ihn am Freitag, wenn ich frei habe, kurz ins Werk oder ins Büro mitnehme. Ich finde es gut, wenn man in einer Unternehmerfamilie die Kinder früh in diesen Informationsstrang einbindet und sie so behandelt, als würden sie irgendwann einsteigen – sie können sich ja dann immer noch dagegen entscheiden.“ (Interviewee 7, 2016).

Der an der gemeinsamen Vision orientierte Kompetenzaufbau kann unterschiedliche Elemente umfassen wie beispielsweise Aus- und Weiterbildungen, Reisen sowie diverse Arbeitserfahrungen ausser- und innerhalb des Familienunternehmens. Diese vielfältigen Erfahrungen fördern einerseits das Selbstvertrauen der nächsten Generation – ein weiterer zentraler Pfeiler im Kompetenzaufbau. Andererseits tragen sie zu unabhängigem Denken bei und bestärken die noch jungen Familienmitglieder in ihrer Fähigkeit, eigene Ideen zu entwickeln und Lösungen zu finden. Unternehmerfamilien achten darauf, dass das kontinuierliche Lernen und das Suchen nach Opportunitäten für die nächste Generation bereits früh zur Gewohnheit werden. Schliesslich legen die Unternehmerfamilien Wert darauf, jene Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu fördern, die in Zukunft besonders relevant für das Unternehmen sein dürften (z.B. digitales Marketing, internationales Netzwerk) (Cohen & Sharma 2016).

Schlüsselerkenntnisse: Langlebige Unternehmerfamilien sind lernorientiert, denn sie ...

- bewegen sich kontinuierlich zwischen Bewahrung und Erneuerung,
- begünstigen eine innovationsförderliche Organisationskultur, und
- sie investieren in die Entwicklung der nächsten Generation.

FALLSTUDIE: Trisa AG

“Trisa of Switzerland”

Umsatz: >230 Mio. CHF
Mitarbeitende: 1100
Gründungsjahr: 1887
Generationen: 4
Branche: Konsumgüter



Innovationskraft dank Mut und Partizipation

Die Gründung der Trisa AG im Jahre 1887 war geprägt von viel Pioniergeist, Zukunftsglauben und Vertrauen. Heute wird die Trisa AG als Familienunternehmen in vierter Generation geführt und ist weltweit führender Anbieter von Bürstenprodukten in den Bereichen Mund-, Haar- und Körperpflege. Rund 1100 Mitarbeitende produzieren in der Schweiz über eine Million Zahnbürsten pro Tag. Rund 95% aller Produkte werden exportiert.

Bereits früh erkannte die Unternehmerfamilie Pfenniger, dass das Unternehmen mit dem Schweizer Produktionsstandort in einem zunehmend globalisierten Wettbewerbsumfeld nur dank herausragender Innovationskraft und Technologieführerschaft überlebensfähig bleiben würde. Mitte der 60er Jahre entschied sich die Eigentümerfamilie daher zu einem wichtigen Schritt: Sie investierte einerseits viel Geld in neue Gebäude und hoch-technologisierte Produktionsanlagen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Arbeitsplätze zu sichern. Andererseits wollte die Familie das unternehmerische Denken und das Engagement der Mitarbeitenden fördern. Seit 1972 halten die Mitarbeitenden ein Drittel des Aktienkapitals und stellen die Hälfte der Mitglieder des Verwaltungsrates.

Die Übertragung der Werte der Familie auf die Firma setzte den Grundstein für eine partizipative, innovations- und leistungsorientierte Unternehmenskultur (der sogenannte TRISA-Spirit): *‘Ziel ist es, den kooperativen Führungsstil und die daraus resultierende Selbstverantwortung, aber auch das unternehmerische Denken weiter zu fördern.’* (Meilensteine Trisa Spirit, 2017) – frei nach de Geus (1997), der sagte, dass der Erfolg eines Unternehmens von der Fähigkeit der Mitarbeitenden abhängt, gemeinsam zu lernen, und neue Ideen zu generieren.

TRISA sieht die Mitarbeitenden als Teil der Familie – so nennen sich die Mitarbeitenden denn auch ‚TRISANerinnen‘ und ‚TRISANer‘. Die langfristige Ausrichtung des breiten Eigentümerkreises ermöglicht ein umfassendes, innovationsorientiertes Verständnis von Nachhaltigkeit, das heute einfach zur Marke TRISA gehört. Dieses nachhaltigkeitsorientierte Grundverständnis fördert ein Umfeld, in dem innovative Lösungen gedeihen können. So gelingt es TRISA, immer wieder Weltneuheiten auf den Markt zu bringen.

4. HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

Familienunternehmen sind überlebensfähig – und zwar nicht trotz, sondern gerade dank einer geeinten, professionellen und lernorientierten Eigentümerfamilie, die hinter dem Unternehmen steht.

Nachfolgend präsentieren wir neun Handlungsempfehlungen, die wir anhand unserer Fallstudien, ergänzt durch die Erkenntnisse aus der Literatur, identifizieren konnten.

Wir haben pro Empfehlung eine (nicht abschliessende) Reihe von Schlüsselfragen formuliert, die Sie für sich beantworten können – zuerst vielleicht alleine, dann gemeinsam mit anderen Familienmitgliedern. Mit diesem Instrumentarium stossen Sie möglicherweise einen für Ihre Familie und Ihr Unternehmen wichtigen Diskurs an.

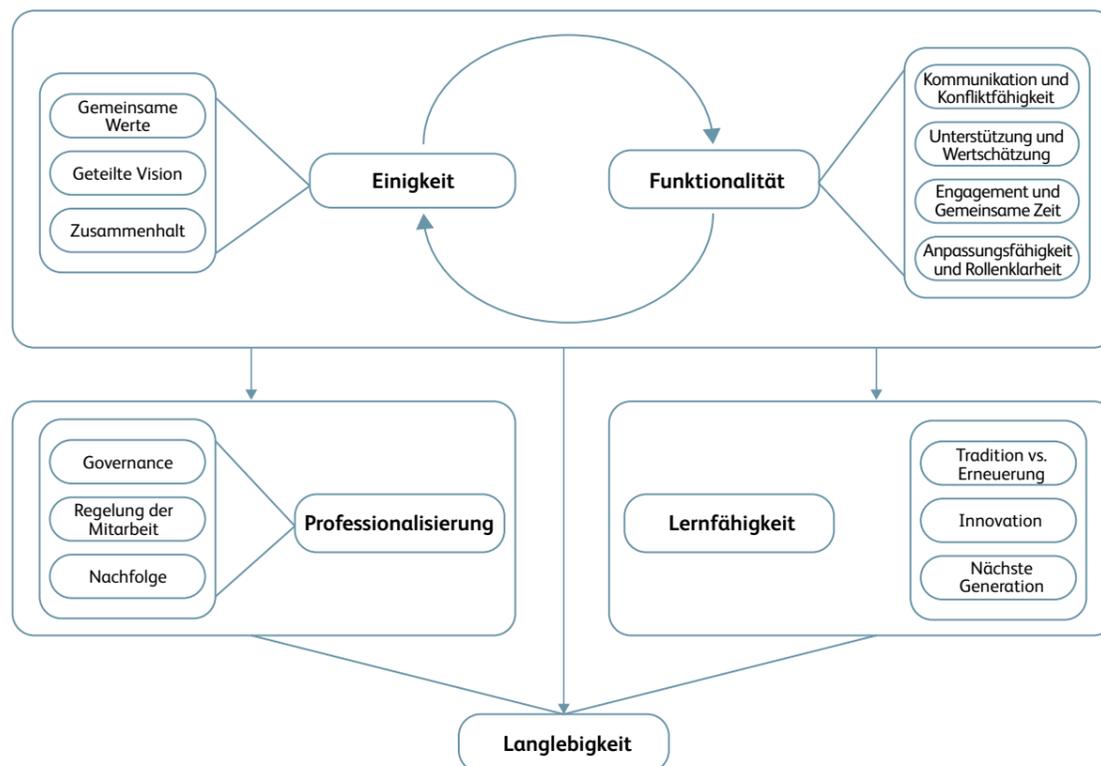


Abbildung 1: Was macht eine Unternehmerfamilie langlebig?

Empfehlung #1: Familienzusammenhalt ist der Schlüssel

Familienzusammenhalt ist die treibende – aber oftmals unterschätzte – Kraft langlebiger Unternehmerfamilien. Wenn einer Familie die Verbundenheit untereinander fehlt und das Bedürfnis abhanden gekommen ist, gemeinsam etwas erreichen zu wollen, dann wird es schwierig, die Familienmitglieder zu gemeinsamen Zielen zu verpflichten und zu einer gemeinsamen Vision zu motivieren. Eine geeinte Familie kann mit Konflikten umgehen, weil das Bedürfnis, als Familie gemeinsam etwas zu erreichen, stärker gewichtet wird als Individualinteressen. Einigkeit und Funktionalität verstärken sich gegenseitig – je stärker der Familienzusammenhalt, desto grösser das Bedürfnis nach Kommunikation, desto mehr Zeit will man gemeinsam verbringen, desto bestrebt ist man, Konflikte rasch beizulegen – und dies stärkt wiederum die Einigkeit (siehe dazu auch Tabelle 1, Seite 21).

Schlüsselfragen:

- Sehen wir uns selbst als eine Familie – oder als einen Verbund verschiedener Stämme mit den gleichen Wurzeln?
- Wie oft verbringen wir als Familie Zeit miteinander?
- Sorgen wir dafür, dass unsere Kinder (über Familienstämme hinweg) eine positive und enge Beziehung zueinander haben (z.B. Geburtstage zusammen feiern)?
- In welchem Mass gewichten wir die Interessen der gesamten Familie stärker als unsere Individualinteressen?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #2: Werte müssen gepflegt und gelebt werden

Werte stiften Identität, Sinn und Verbundenheit und können den Entscheidungsträgern im Sinne eines ‚Kompasses‘ die Entscheidungsfindung erleichtern. Sie ermöglichen ein gemeinsames Verständnis der Frage ‚*Wer sind wir als Familie*‘ und bilden zudem den Rahmen für die Strukturen und Regeln, die innerhalb der Family Governance festgelegt werden. Hat man die Familienwerte bis anhin nicht klar formuliert, dann ist es empfehlenswert, die notwendige Zeit zu investieren, diese Werte zu identifizieren und sich zu überlegen, auf welche Art und Weise man die Werte im Alltag leben will (sprich: Welche Verhaltensweisen sind Ausdruck unserer Werte – und welche nicht) und welches Verhalten in der Familie und im Unternehmen akzeptiert und erwünscht ist. Es ist wichtig, dass die eigenen Werte – das Fundament der Unternehmenskultur – konsequent (vor-) gelebt und in den Interaktionen mit den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden sichtbar und spürbar werden. Entsprechende Anreizsysteme in Familie und Unternehmen (bspw. im Rahmen der Mitarbeitendenbewertung) können helfen, wertorientiertes Verhalten zu fördern.

Schlüsselfragen:

- Sind wir uns als Familie einig, was unsere zentralen Werte sind? Werden diese Werte von den Familienmitgliedern gelebt?
- Welche physischen und immateriellen Symbole (z.B. Geschichten, Bücher, Artefakte) repräsentieren unsere Werte in Familie und Unternehmen?
- Unterstützen die expliziten Anreizsysteme im Unternehmen und die impliziten Anreizsysteme in der Familie unser Wertesystem?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #3: Ein übergeordnetes Ziel bringt die Familie zusammen

Unternehmerfamilien, die ein übergeordnetes Ziel haben, das über rein finanzielle Ziele hinausgeht, sind harmonischer und können besser mit Konflikten umgehen als Familien, deren Interaktion ausschliesslich auf dem Unternehmen beruht. Die gemeinsamen Werte dienen als Basis für eine Vision, die über Generationen und Stämme zu begeistern vermag – dies kann eine geteilte Begeisterung für Philanthropie oder Umweltschutz sein, oder ein starkes Bedürfnis, Forschung und Innovation zu fördern, die eigene Region zu unterstützen oder politischen Dialog zu ermöglichen. Das Ziel kann aber auch ganz einfach sein, eine eng verbundene, harmonische Familie zu sein und zu bleiben. Ein klar formuliertes, übergeordnetes Ziel stärkt die Identifikation und Verbundenheit mit der Familie und dem Unternehmen.

Schlüsselfragen:

- Haben wir eine Familienvision und ein gemeinsames Ziel, das die Familie verbindet und begeistert?
- Wie stellen wir sicher, dass auch die nachfolgenden Generationen die Begeisterung für dieses Ziel teilen?
- Welche Dinge tun wir bereits (und was planen wir in Zukunft zu tun), um dieses Ziel zu erreichen?
- Auf welche Weise hilft unser Unternehmen, unser Ziel zu erreichen?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #4: Regeln und Strukturen dienen der Zielerreichung

Seit Generationen bestehende Unternehmerfamilien nutzen oft unterschiedliche Governance-Instrumente (z.B. Familienverfassung) und Plattformen (z.B. Familientag), um auch die Familie professionell, effektiv und umsichtig in die Zukunft zu führen. Klare Regeln können Konflikte reduzieren (sofern alle Familienmitglieder die Regeln akzeptieren) und gewisse Prozesse vereinfachen (z.B. Auswahlverfahren für Familienmitglieder, die im Unternehmen arbeiten dürfen). Wichtig ist jedoch: Regeln und Strukturen haben primär einen Beitrag zu leisten, die Vision und das oberste Ziel der Familie umzusetzen – deshalb kann es sein, dass Regeln umgestossen werden, wenn sie dem obersten Ziel nicht mehr dienen. Dann ist es allenfalls Zeit, bestehende Regeln und Strukturen zu überdenken – was meist einen sehr fruchtbaren Dialog auslöst. Es ist immer der richtige Zeitpunkt, diese Diskussion innerhalb der Familie anzustossen – je früher, desto besser. Denn je länger man wartet, desto grösser wird die Gefahr, dass Ausnahmen zur Regel werden, die nur schwer umkehrbar sind.

Schlüsselfragen:

- Welche Regeln und Strukturen kommen bei uns in der Entscheidungsfindung zum Einsatz? Sind diese von den Familienmitgliedern akzeptiert?
- Welche Regeln und Strukturen machen (noch) Sinn – welche allenfalls nicht (mehr)?
- Dienen unsere bestehenden Regeln und Strukturen unserem obersten Ziel?
- Nutzen wir Instrumente und Plattformen der Family Governance zum Wohle unserer Familie? Weshalb (noch) nicht?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #5: Ohne Kommunikation keine Beziehung

Effektive Kommunikation muss gelernt sein – und insbesondere im Familienverbund, wo Diskussionen oftmals emotional (und auch verletzend) werden können, ist es wichtig, dass die einzelnen Familienmitglieder lernen, nicht nur offen und ehrlich, sondern auch respektvoll miteinander zu kommunizieren. Einfache Regeln (und ihre Durchsetzung!) wie *„Jedes Familienmitglied darf im Rahmen der Familienversammlung gleich viele Minuten sprechen“*, *„Wir wollen uns nicht unnötig wiederholen“* oder *„Wir unterbrechen einander nicht“* helfen, ein positives Gesprächsklima zu schaffen, in dem ein vertrauensvoller und konstruktiver Dialog möglich wird. Das ultimative Ziel sollte sein, dass man über alles sprechen kann, dass kein Thema tabu ist. Ebenso ist es wichtig, beispielsweise auch nicht operativ involvierte Familienmitglieder regelmässig und transparent über Geschäftsbelange zu informieren und die Kommunikationswege offen zu halten, um so zu vermeiden, dass sich gewisse Familienmitglieder ausgeschlossen und übergangen fühlen. Und schliesslich muss klar definiert werden, wie Informationen aus der Familie ins Unternehmen – und umgekehrt – fliessen sollen. Kommunikative Alleingänge produzieren und schüren Konflikte in der Familie und schaffen Verwirrung im Unternehmen.

Schlüsselfragen:

- Haben wir klar etablierte Kommunikationswege in der Familie und zwischen Familie und Unternehmen?
- Sprechen wir regelmässig miteinander? Fühlen sich gewisse Familienmitglieder zu wenig informiert oder ausgeschlossen?
- Ist unsere Kommunikation wertschätzend?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #6: Keine Angst vor Konflikten

Langlebige Unternehmerfamilien wissen mit Konflikten umzugehen. Sie sind sich bewusst, dass man Konflikte nicht vermeiden kann und soll, denn Konflikte können auch eine Quelle kreativer Kraft sein. Zwei Dinge zum Wesen von Konflikten: Wichtig ist in Konfliktsituationen einerseits, sich bewusst zu sein, dass der eigentliche Streitgrund häufig ein anderer ist (sprich, es geht vielleicht weniger um die Höhe der Dividendenzahlung und mehr darum, dass man schon immer das Gefühl hatte, der Bruder lebe über seine Verhältnisse). Es hilft daher herauszufinden, was die eigentliche Quelle des Konflikts ist – und das zugrundeliegende Problem offen zu thematisieren. Andererseits ist es von grösster Bedeutung, dass Konflikte sachlich ausgetragen werden (wenn eine Diskussion zu hitzig wird, empfiehlt es sich, eine Pause zu machen und den Raum zu verlassen). Wenn man nicht in der Lage ist, Konflikte (relativ) emotionslos zu diskutieren, dann sollte man eine externe Person hinzuziehen. Viele grössere Familien nutzen ein aus Familienmitgliedern bestehendes Gremium, das Konflikte anspricht und dabei einem vorgegebenen Prozess folgt (*conflict policy*). Auch der Verwaltungsrat oder der Familienrat können eine wichtige de-eskalierende, vermittelnde Funktion wahrnehmen, sofern sie das Vertrauen grosser Teile der Familie geniessen.

Schlüsselfragen:

- Was ist unsere Erfahrung mit Konflikten innerhalb der Familie? Haben wir Angst vor Konflikten, oder haben wir positive Erfahrungen im Umgang mit Konflikten gemacht?
- Sprechen wir Konflikte bereits an, wenn sie am entstehen sind, oder warten wir ab, bis sich eine Aussprache nicht mehr umgehen lässt?
- Nutzen wir Familien- oder Verwaltungsrat (oder externe Spezialisten) in Konfliktsituationen als vermittelnde Instanzen?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #7: Aus Misserfolgen lernen dürfen

Misserfolg ist der beste Lehrer, und Versagen ist die beste Lektion (denn man erinnert sich garantiert daran!) – aber nur dann, wenn man daraus lernt. Überlebensfähige Familienunternehmen wissen, dass ‚Versagen‘ oder Misserfolge nicht zwingend etwas Schlechtes sein müssen. Misserfolge sind dann ein Problem, wenn man aus ihnen nicht lernt – oder nicht lernen darf. Zu oft jedoch wird Versagen als etwas empfunden, wofür man sich schämen müsste und das man um jeden Preis vermeiden sollte. Diese Einstellung ist unrealistisch und dient der Sache nicht, denn Versagen hat weniger mit Inkompetenz zu tun und mehr mit wechselnden, neuen und unvorhersehbaren Umweltbedingungen. Wenn man eine Familien- und Unternehmenskultur anstrebt, in der Menschen neue Ansätze und Ideen ausprobieren dürfen, eine Kultur, in der sie lernen, Veränderungen in der Umwelt frühzeitig zu erkennen und auf sie hinzuweisen, dann ist es nur konsequent, dieses innovative, aufmerksame Verhalten zu belohnen – und allfälliges Versagen nicht zu verteufeln.

Schlüsselfragen:

- Kursieren in der Familie und im Unternehmen Geschichten von Menschen, die etwas gewagt haben – und gescheitert sind?
- Kennen wir Geschichten, in welchen Versagen zu einem grossen Erfolg geführt hat?
- Ermutigen wir unsere Leute, Risiken einzugehen, auch wenn sie dabei scheitern können – in der Hoffnung, dass wir davon lernen können?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #8: Eignerkompetenz entsteht nicht von selbst

Langlebige Unternehmerfamilien legen grossen Wert darauf (und unternehmen entsprechende Anstrengungen), dass die nachfolgenden Generationen als verantwortungsbewusste und kompetente Eigentümer heranwachsen (mindestens ein Anteilseigner pro Generation sollte die notwendigen Kompetenzen aufweisen). Eignerkompetenz umfasst nebst einem fundierten Verständnis der Unternehmensfinanzen und der Strategie die Fähigkeit und den Willen, Verantwortliche in die Pflicht zu nehmen, sowie die Bereitschaft, sich kontinuierlich über Marktentwicklungen sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu informieren. Potentielle Nachfolger (ob in einer operativen Rolle oder Aufsichtsfunktion) werden befähigt, ihre Rolle als verantwortungsbewusste Eigentümer wahrzunehmen, indem Unternehmerfamilien der nächsten Generation geeignete Lernmöglichkeiten bereitstellen und vielseitige Erfahrungen fördern. Die besten Führungspersönlichkeiten im Familienunternehmen waren zuerst kompetente Eigentümer und haben erst später ihre Führungsqualitäten dazugewonnen. Die Sorge um das Unternehmen kam vor der Sorge um die eigene Karriere!

Schlüsselfragen:

- Wissen wir, welche Kompetenzen und Eigenschaften wir in der nächsten Generation fördern wollen – und fördern wir diese entsprechend?
- Stellen wir sicher, dass sämtliche Familienmitglieder Zugang haben zu relevanten Informationen (z.B. industriespezifische Magazine und Newsletter, Beiträge zu Marktentwicklungen etc.)?
- Stellen wir finanzielle Unterstützung zur Verfügung, um die nächste Generation entsprechend auszubilden (z.B. Ausbildungsfonds)?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

Empfehlung #9: Die Familie hat eine Bringschuld

Meist spricht man von den (impliziten und expliziten) Erwartungen, die die Familie ans Unternehmen stellt – Dividendenzahlungen, Beschäftigungsmöglichkeiten, Quelle von Identifikation –, nur selten jedoch von den Erwartungen, die die Familie an sich selbst stellt. In anderen Worten, es geht um die Frage, was die Familie für das Unternehmen zu leisten hat, was sie selbst als ihre Bringschuld definiert. Dies könnte beispielsweise die Erwartung sein, dass die Familie in einer finanziellen Notsituation Familienvermögen ins Unternehmen einbringt oder auf Dividendenzahlungen verzichtet, damit eine wichtige Investition getätigt werden kann; ebenso kann es die Bereitschaft von Familienmitgliedern bedeuten, das Unternehmen extern (Public Relations) oder intern zu repräsentieren (z.B. beim jährlichen Mitarbeitendenessen), und dadurch ein Gesicht des Unternehmens zu werden. Schliesslich geht es öfter auch darum, wie viel die Familie über die finanzielle Situation des Unternehmens preisgeben will (z.B. gegenüber Mitarbeitenden), damit die Stakeholder sich informiert fühlen. Diese Erwartungen des Unternehmens – und inwiefern sie erfüllt werden – gilt es seitens der Familie kontinuierlich zu überprüfen.

Schlüsselfragen:

- Ist allen Familienmitgliedern bewusst, was wir als Familie für das Unternehmen leisten wollen? Nehmen wir diese Aufgaben ernst?
- Ist das Unternehmen dazu da, unserer Familie zu dienen – oder dienen wir als Familie ebenfalls dem Unternehmen? Auf welche Art und Weise?
- Was haben verschiedene Familienmitglieder konkret getan, um für das Unternehmen einen positiven Beitrag zu leisten?

Weitere eigene Fragen / Bemerkungen:

4. SCHLUSSWORT

Die Erkenntnisse, die wir in diesem Forschungsbericht präsentieren, basieren auf den Erfahrungen der Unternehmerinnen und Unternehmer, die wir für unser Projekt befragen durften, sowie auf der Analyse der diversen Studien, die sich intensiv mit dem Thema ‚Langlebigkeit‘ auseinandergesetzt haben.

Unser Forschungsbericht soll Ihnen interessante Einblicke in die drei Handlungsfelder bieten, die für langlebige Unternehmerfamilien von Bedeutung sind: Familienzusammenhalt, Professionalität und Zukunftsfähigkeit.

Einige der Erkenntnisse mögen Sie bereits intuitiv nachvollziehen – anderes ist hoffentlich überraschend und neu. Wir wünschen uns, dass Ihnen unser Bericht als Inspirationsquelle dient und geeignet ist, den Dialog innerhalb Ihrer Familie anzustossen und zu unterstützen.

Wir, die Autorinnen, sowie die Familien, die uns für dieses Forschungsprojekt bereitwillig Auskunft gegeben haben, sind fest davon überzeugt, dass es sich lohnt, in diese Bereiche zu investieren. Denn von einer geeinten, professionellen und lernbereiten Familie profitieren nicht nur die einzelnen Familienmitglieder und die kommenden Generationen, sondern die Gesellschaft als Ganzes.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen spannende Diskussionen und bereichernde Momente im Kreise Ihrer Familien.



6. REFERENZEN

- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Preparing your family business for strategic change*. New York: Palgrave Macmillan.
- Astrachan Binz, C. & Astrachan, J.H. (2014). Die Bedeutung und Umsetzung einer Familienstrategie. *KMU-Magazin*, 98.
- Baumgartner, B. (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baus, K. (2010). *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Baus, K. (2013) *Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern (4. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bergfeld, M. M. H., & Weber, F. M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.
- Binz Astrachan, C. & Astrachan, J.H. (2015). *Family Business Branding: Leveraging stakeholder trust*. IFB Research Foundation Report. Zugriff unter <http://www.ifb.org.uk/share/publications>.
- Brundin, E., Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Owner Centric Cultures: Transforming Entrepreneurial Orientation in Transgenerational Processes'. In Nordqvist, M., & Zellweger, T. (Hrsg.): *Transgenerational Entrepreneurship-Exploring Growth and Performance of Family Firms across Generations*, Cheltenham: Edward Elgar
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 331-338.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Cohen, A., & Sharma, P. (2016). *Entrepreneurs in Every Generation: How Successful Family Businesses Develop Their Next Leaders*. Ort?: Berrett-Koehler Publishers.
- Davis, I. (2014). Reflections on Corporate Longevity. Zugriff unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/reflections-on-corporate-longevity>.
- Davis, J. (2001). The Three Components of Family Governance. Zugriff unter <http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance>.
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- De Geus, A. (1. April 2001). Arie de Geus: The Thought Leader Interview (Rothenberg, R., Interviewer). *strategy + business*. Zugriff unter <https://www.strategy-business.com/article/17421?gko=cedb2>.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle: Selected papers*. New York: International Universities Press.
- European Family Business (2012). Zugriff unter <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf>.
- Family Firm Institute (2016). *Global Data Points*. Zugriff unter <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>.
- Frey U., Halter F., & Zellweger, T. (2004). Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen. Zugriff unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/1518>.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of "Familiness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130.
- Gautier, M. (2004). Fromm und rostfrei. Hier fehlen der Titel der Zeitung und das genaue Erscheinungsdatum Zugriff unter www.woz.ch/artikel/inhalt/2004/nr23/Wirtschaft/10007.html.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollum, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation*. Boston, MA: Harvard.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.
- Habbershon, T. G., & Williams M. L. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). Why resilience matters. *Harvard Business Review*, 81(9), 56-57.
- Hilb, M., Hoepfner, M., Leenen, S., & Mühlebach, C. (2009). *Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen*. (R. Tschirren, Ed.) Bern: Haupt Verlag.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multi-generational business- and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.

- Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.J., & Witt, P. (Hrsg.) (2012). *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Krysan, M., Moore, K. A., & Zill, N. (1990). Identifying successful families: An overview of constructs and selected measures. Washington, D.C.: Child Trends.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Random House.
- Lueger, M., & Frank, H. (Hrsg.) (Jahr?). *Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Good Practice. Fallanalysen zur Family Governance*. Wien: Facultas.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 241-264.
- Meilensteine Trisa Spirit (2017). Zugriff unter <http://www.trisa.ch/unternehmensphilosophie-und-kultur/meilensteine-trisa-spirit.html>.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Moch, L. P., Folbre, N., Smith, D. S., Cornell, L. L., & Tilly, L. A. (1987). Family strategy: A dialogue. *Historical Methods: A Journal of Quantitative and Interdisciplinary History*, 20(3), 113-125.
- Moen, P., & Wethington, E. (1992). The concept of family adaptive strategies. *Annual review of sociology*, 18(1), 233-251.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 27, 367-382.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave MacMillan.
- NZZ Neue Zürcher Zeitung (2015, genaues Datum). Ohne Darlehen geht gar nichts. Zugriff unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/ohne-darlehen-geht-gar-nichts-1.18461376>.
- Olson, D. H. (1986). Circumplex model VII: Validation studies and FACES III. *Family process*, 25(3), 337-351.
- Pieper, T. (2007). *Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival: A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families*. Brussels: Peter Lang.
- Saraceno, C. (1989). The concept of family strategy and its application to the family-work complex: some theoretical and methodological problems. *Marriage & Family Review*, 14(1-2), 2-18.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence". *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schuman, A. M., Sage-Hayward, W., & Ransburg, D. (2016). *Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People*. New York: Palgrave MacMillan.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tenhaken, V. (2016). *Lessons from Century Club Companies: Managing for Long-Term Success*. Ann Arbor: Spinner.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward J.L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Whiteside, M.F. & Brown, F.H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: can we expand our thinking. *Family Business Review*, 4(4), 383-95.
- Wimmer, R., Groth, T. & Simon, F.B. (2004). *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*. Zugriff unter <https://osb-i.com/de/erfolgsmuster-von-mehrgenerationen-familienunternehmen>.
- Wimmer, R. (2011). *Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. Familienunternehmen erfolgreich sanieren*. Berlin: Erich Schmidt.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non Family firms: A Resource Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. (2007). *Familieneinfluss und Performance privat gehaltener Familienunternehmen. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 55(2), 77-95.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2015). *Coming Home or Breaking Free? A Closer Look at the Succession Intentions of Next-Generation Family Business Members*. Zugriff unter <https://www.alexandria.unisg.ch/244886/>

6. INSTITUT, AUTORENSCHAFT UND DANK

Über das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR verfügt über eine 35-jährige Erfahrung in der Ausbildung, Weiterbildung, Beratung und Forschung und unterstützt die Praxis bei der Bewältigung anspruchsvoller und innovativer Vorhaben in den Bereichen Management, Betriebs- und Regionalentwicklung.

Das Institut hat über 100 Mitarbeitende (davon 80 Dozierende und 20 wissenschaftliche und administrative Mitarbeitende) und erwirtschaftet mit jährlich 60 Weiterbildungsprogrammen und rund 135 Forschungs- und Dienstleistungsprojekten einen Umsatz von zehn Millionen Franken (ohne den Bereich Ausbildung).

Autorenschaft

Dr. Claudia Binz Astrachan ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie sich in Forschung und Lehre im Themenfeld ‘Familienunternehmen’ engagiert. Sie erhielt 2014 ihren Dokortitel an der Universität Witten-Herdecke (Deutschland) und ist heute in diversen internationalen Forschungsaktivitäten involviert, u.a. als Programmverantwortliche der Forschungsgruppe Familienunternehmen an der Jahreskonferenz der European Academy of Management (EURAM) und als Leiterin des Doktorandenseminars der International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Claudia Binz Astrachan forscht aktuell schwergewichtig in den Themenfeldern Governance, Corporate Social Responsibility, Werte und Kultur sowie Marketing in Familienunternehmen.

MA., Msc.BA. Sylvie Scherrer ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie in den Themenfeldern Familienunternehmen, Unternehmertum und Nachhaltigkeit forscht. Sie doktoriert aktuell am Lehrstuhl für Familienunternehmen und Unternehmertum an der Universität Jönköping in Schweden. Sie ist in diverse, von der Kommission für Technologie und Innovation finanzierte Forschungsprojekte involviert und engagiert sich für die Startup Initiative Smartup der Hochschule Luzern.

Dank

Ein herzliches Dankeschön gebührt in erster Linie unseren Interviewpartnern, die uns bereitwilligst Einblick gewährt haben in ihre Familien- und Unternehmenswelt und die ihre Gedanken und Erfahrungen mit uns geteilt haben. Aus Gründen der Anonymität wollten nicht alle Interviewpartner persönlich erwähnt werden. Wir sind ihnen jedoch gleichermassen dankbar für ihre wichtigen Beiträge.

Ganz herzlich möchten wir uns bedanken bei Carl Elsener (Victorinox AG), Oscar A. Kambly (Kambly AG), Dietrich Pestalozzi (Pestalozzi + Co.) und Adrian Pfenniger (Trisa AG) für ihre Bereitschaft, im Rahmen der Fallstudien namentlich erwähnt zu werden.

Wir bedanken uns ausserdem bei unseren Bachelorstudierenden Corinne Galliker und Robin Fischer, die im Zuge ihrer Bachelorarbeiten zum Thema ‘langlebige Familienunternehmen’ die Interviews mit den Eigentümerfamilien durchgeführt und so einen wichtigen Beitrag zu diesem Bericht geleistet haben.

Schliesslich geht unser Dank auch an Prof. Dr. Joseph Astrachan (Kennesaw State University, USA) und Prof. Dr. Tom Rüsen (Universität Witten/Herdecke) für ihre wertvollen Rückmeldungen im Zuge der Finalisierung des Berichts.

6. ANHÄNGE

ANHANG A: IBR Forschungsprojekt 'Langlebige Unternehmerfamilien'

Ausgangslage & Zielsetzung

Nur eines von 100 Familienunternehmen überlebt bis in die vierte Generation. Es stellt sich daher die Frage, was jene Familienunternehmen anders und besser machen, die es schaffen, sich über Generationen am Markt zu behaupten – und was die Familien auszeichnet, die hinter diesen Unternehmen stehen.

Das Forschungsprojekt verfolgt das Ziel, Erfolgsfaktoren der Langlebigkeit seitens der Eigentümerfamilien zu identifizieren und darauf basierend praxisnahe Empfehlungen zu formulieren, die Familienunternehmen helfen können, über Generationen hinweg erfolgreich zu sein und zu bleiben. Insbesondere untersuchen wir die folgenden Fragestellungen:

- Inwiefern leistet die Eigentümerfamilie einen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg – und welche Risiken ergeben sich durch das Engagement der Familie im Unternehmen?
- Welche Verhaltensweisen und Strukturen innerhalb der Unternehmerfamilie erleichtern langlebigen Familienunternehmen den Umgang mit den Herausforderungen, die sich aus dem komplexen Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Eigentum ergeben?

Forschungsdesign

Das Forschungsteam interviewte im ersten Halbjahr 2016 zehn VertreterInnen von langlebigen Familienunternehmen (ab 3. Generation) sowie ExpertInnen aus Forschung und Beratung. Mittels einer umfassenden Analyse der bisherigen Forschung sowie einer Inhaltsanalyse der Interviews wurden die zentralen Charakteristiken erfolgreicher Unternehmerfamilien identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Um möglichst reichhaltige Erlebnisberichte zu generieren, wurden narrative Interviews geführt. Die Leitfrage der Interviews lautete: 'Können Sie uns etwas über den Werdegang und die Entwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Familie erzählen? Was waren grosse Meilensteine in Ihrer Geschichte, wann, wo und wie haben grosse Veränderungen stattgefunden?' Die Auswertung erfolgte ohne vordefinierte Kategorien, was eine unvoreingenommene Analyse des Datenmaterials ermöglicht (grounded theory-Ansatz).

Erfolgsfaktor	Wie äussert sich dies?
Wandlungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft und Sensibilität gegenüber dem sich wandelnden Umfeld • Veränderung betrifft alles ausser die zentralen Werte: diese bleiben konstant • Langlebige Unternehmen sind in Konkurrenz mit sich selbst und wollen sich stets verbessern. Es gilt UND statt ODER, z.B. Tradition UND Innovation
Zusammenhalt und Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Geteilte Wertvorstellungen und eine starke Unternehmenskultur, mit der sich die Mitarbeitenden identifizieren
Toleranz	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerante Führungskultur erlaubt es den Mitarbeitenden zu experimentieren • Geduld mit neuen Ideen und verschiedenen Persönlichkeitstypen • Strukturen sind dezentral, Autorität wird delegiert
Konservatives Finanzgebaren	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Kapitals für die Zukunftsvorsorge und nicht, um die Interessen der Anteilseigner zu befriedigen • Sparsamkeit erlaubt es, neue Märkte und Technologien zu erkunden, ohne Fremdkapital zu benötigen
Unternehmenszweck	<ul style="list-style-type: none"> • Klar formulierter Unternehmenszweck, ehrgeizige Ziele und Werte, die über Profitmaximierung hinausgehen
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf interne Personalentwicklung und Verzicht auf die Rekrutierung (hochdotierter) externer Manager • Förderung von Kollaboration, kein Einzelkämpfertum (nachweislich kein Zusammenhang zwischen charismatischen Führungskräften und langfristigem Unternehmenserfolg)

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren der Langlebigkeit (de Geus, 1997; Collins & Porras, 2002)

ANHANG C: Übersicht der Interviewpartner

Fall	Industrie	Mitarbeitende	Umsatz	Generation
1	Haushaltsgüter	<1000	>200 Mio. CHF	5
2A/2B	Versicherung	250	k.A.	3
3	Metall- und Stahlhandel	>300	>150 Mio. CHF	9
4	Metallverarbeitung	<100	k.A.	3/4
5	Nahrungsmittel	>400	>150 Mio. CHF	3/4
6	Baustoff	>150	k.A.	3
7	Logistik	>2000	>400 Mio. CHF	3/4
8	Konsum- und Freizeitgüter	>1000	>200 Mio. CHF	4
9	Handel und Logistik	<2000	>600 Mio. CHF	7
10	Konsum- und Freizeitgüter	>1500	>400 Mio. CHF	4
11	Logistik	>4000	>150 Mio. CHF	3
12	Wissenschaft	k.A.	k.A.	k.A.

Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner

ANHANG D: Exemplarische Zitate aus den Interviews

Faktor	Dimension	Zitat
Zusammenhalt	Einigkeit	<p>‘Der Familienfrieden ist ein hohes Gut. Wenn die Familie zu streiten beginnt und keine vernünftige Entscheidung mehr fällen kann, dann geht dies todsicher zu Lasten des Unternehmens.’ (Interviewee 9, 2016).</p> <p>‘Für uns [zwei Brüder und eine Schwester] ist es wichtig, dass unsere Kinder eine enge Beziehung haben, dass sie sich regelmässig treffen und sich austauschen – so wie das bei uns der Fall war, aber wir sind halt zusammen aufgewachsen.’ (Interviewee 8, 2016).</p> <p>‘Es ist wesentlich, dass die Familie mit einer Stimme spricht – sonst hat man eine Zielvielfalt, eine Interessensvielfalt, und aus dieser Vielfalt entstehen Konflikte. Es darf kein Konflikt aus der Familie ins Unternehmen getragen werden. Das ist ein Schlüssel zum Geheimnis der Kontinuität. Die Familie muss eine Gesinnungsgemeinschaft sein mit Gleichsicht über Ziele und Werte. Um dies zu erreichen, das ist über die Generationen auch immer wieder ein Prozess, wo man sich finden muss, da muss die Familie an einen Tisch sitzen und im Frieden die Gleichsicht finden, um das Unternehmen weiter zu führen.’ (Interviewee 5, 2016).</p> <p>‘Konflikt ist das Hauptrisiko von Familienunternehmen. Wenn der Frieden da ist, die Harmonie, dann ist ein Familienunternehmen sehr stark. Wenn es jedoch an einem Ort kriselt, muss man schauen, dass man das möglichst schnell wieder untereinander regeln kann.’ (Interviewee 7, 2016).</p>
Zusammenhalt	Gemeinsame Ziele	<p>‘Man kann nur einem Ziel dienen, nicht mehreren Herren oder Weisungsgebern – und das muss das übergeordnete Ziel sein. Denken Sie an den Pionier, den Gründer! Die ganze Lebensenergie dieses Menschen floss in den Aufbau des Unternehmens, er hatte nur eine Idee, ein Ziel, das er über alles liebte, und wofür er alles machte. Im Zeitverlauf verliert man diesen Fokus – darum sollte sich jede Generation immer wieder an diesem archetypischen Idealbild orientieren und seinem – mit der Zeit immer weiterentwickelten – einen Ziel mit vollem Engagement dienen.’ (Interviewee 5, 2016).</p> <p>‘Unser oberstes Ziel ist das nachhaltige Gedeihen des Unternehmens zum Nutzen aller, die mit dem Unternehmen verbunden sind (...). Wenn das einzelne Familienmitglied nicht in der Lage und bereit ist, diese Zielsetzung über den Eigennutzen zu stellen, ist bereits der Keim für den Konflikt gelegt und damit zum Niedergang.’ (Interviewee 5, 2016).</p> <p>‘Wenn ein externes Familienmitglied keinen Bezug zum Unternehmen hat, sich keinem höheren Ziel verpflichtet fühlt, möchte es primär eine hohe Dividende erhalten, unabhängig davon, ob die Umstände schwierig sind oder Investitionen anstehen.’ (Interviewee 4, 2016).</p>

Faktor	Dimension	Zitat
Zusammenhalt	Werte	<p>'Der Pionier hat mit seiner Werthaltung eine prägende Wirkung auf die Familie. In späteren Generationen fällt diese weg – dann braucht es etwas, das sicherstellt, dass die Werte weitergegeben werden.' (Interviewee 4, 2016).</p> <p>'Die Wertvorstellungen von Familie und Unternehmen müssen kompatibel sein. Werte wie Bescheidenheit und Fleiss, Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit wurzeln bei uns in der Familie. Wir haben schon frühzeitig sehr viel unternommen, um der Familie diese Werte näher zu bringen.' (Interviewee 4, 2016).</p> <p>'Eine klare Zielsetzung und klare Werte, die nicht nur auf dem Papier stehen, sondern gelebt werden, verkörpert in jeder Bewegung, in jedem Wort, jeder Tat und jedem Entscheid.' (Interviewee 5, 2016).</p> <p>'Als Familienunternehmen überdauern unsere Werte Generationen. Auch wenn sich das Umfeld noch so schnell verändert, hat man einen ruhenden Pol mit Werten und ist konstant über die Zeit. Dadurch, dass ich viele Jahre mit meinem Vater zusammenarbeiten konnte, und er vor mir mit meinem Grossvater, gehen diese Werte durch die Zusammenarbeit in die nächste Generation über. Natürlich werden Werte diskutiert, man muss sie dem Zeitgeist anpassen.' (Interviewee 8, 2016).</p>
Zusammenhalt	Verantwortungs-bewusstsein	<p>'Meiner Frau und mir war stets bewusst, dass unsere Kinder die Firma so oder so mal erben würden – ob sie jetzt aktiv eine Rolle spielen oder nicht. Es war daher immer klar, dass sie Verantwortung übernehmen müssen – und dieses Verantwortungsgefühl haben wir den Kindern von Kindesbeinen an vermittelt. In einem Familienunternehmen geht es darum, Verantwortung zu tragen – und nicht einfach nur davon zu profitieren.' (Interviewee 3, 2016).</p> <p>'Freiheit ist für mich eng mit Verantwortung verbunden. Frei sein kann ich nur, wenn ich Verantwortung übernehme und Verantwortung heisst, ich bin da, wenn es mich braucht.' (Interviewee 6, 2016).</p> <p>'Das Wort 'Verantwortung' beinhaltet das Wort 'Antwort' – was man heute über Verantwortung liest, ist meist Blabla. Ein Manager, der eine Fehlentwicklung zu verantworten hat, nimmt einfach den Hut und hat meist noch einen goldenen Fallschirm. Das hat gar nichts mit Verantwortung zu tun – das ist Verantwortungslosigkeit. Verantwortung ist Antwort geben für alles, was man denkt, sagt und macht mit seiner Kraft, seinem Namen und seinem Vermögen. Das ist Verantwortung, und diese Art von Verantwortung tragen wir als Familienunternehmen und bringen sie unseren Kindern von Kindesbeinen an bei.' (Interviewee 5, 2016).</p> <p>'Es geht darum, was ich für das Unternehmen tun kann, und nicht umgekehrt. Dies ist ein zentraler Wert, den man auch den Jungen weitergibt' (Interviewee 9, 2016).</p> <p>'Der Beitrag der Familie liegt auch im Bereich des Finanziellen, das darf man nicht unterschätzen. In einem Familienunternehmen braucht es immer Geld bei der Nachfolge, um die Familienmitglieder auszuzahlen, die nicht am Geschäft beteiligt sind. Und das Geld muss aus der Firma kommen. Wenn man keine gute Lösung findet, kann das das Unternehmen nachhaltig schwächen. Es braucht also eine gewisse Bescheidenheit, respektive ein Verantwortungsgefühl aller Beteiligten – und dies müssen Kinder lernen' (Interviewee 3, 2016).</p>

Faktor	Dimension	Zitat
Zusammenhalt	Einbezug	<p>'Ich bin überzeugt, dass es Sinn macht, Menschen, die in irgendeiner Form am Unternehmen hängen, wegen einer finanziellen Abhängigkeit oder einer familiären Bindung, in diesem System zu involvieren und zum Teil der Informationskette zu machen. Wenn Menschen ausgegrenzt oder verletzt werden, das Gefühl bekommen, sie dürfen sich im Unternehmen nicht einbringen, kann das zu Brüchen, Ausschlüssen und Animosität im Rahmen der familiären Bindung führen' (Interviewee 6, 2016).</p> <p>'Die umfassende Information der externen Aktionäre und Familienmitglieder ist zentral. Wir erstellen jedes Jahr einen umfassenden Geschäftsbericht mit allen Daten, einschliesslich der bereinigten Ergebnisse. Wir schenken den Personen, die nicht hier arbeiten, reinen Wein ein. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das sehr wichtig ist.' (Interviewee 4, 2016).</p> <p>'Natürlich wussten unsere Mitarbeiter, dass wir Kinder haben (...) Wir hatten eine Einweihung, und meine Frau hatte die Idee, allen Kindern einen blauen Overall zu nähen. Sie waren damals in der Primarschule. Ich hielt eine Ansprache auf einem Podest, wusste von nichts. Plötzlich standen meine Kinder in den Overalls vor allen Leuten. Das hat berührt im Geschäft – die Leute sahen, dass es noch Kinder gibt, die bereits im Overall bereitstehen, eine positive Einstellung zum Geschäft haben. Es hat aber auf der anderen Seite auch die Kinder stark berührt.' (Interviewee 3, 2016).</p>

Faktor	Dimension	Zitat
Governance	Instrumente, Plattformen und Gremien	<p>‘Je komplexer und vielfältiger die Familienverhältnisse und die Interessen sind, um so klarere Regeln braucht es. Wir haben beispielsweise eine Familienstrategie, Aktionärsbindungsverträge und diverse Richtlinien, z.B. für Führung und Mitarbeit im Unternehmen. Und dann braucht es Plattformen wie z.B. einen Familienrat, um die Familie zusammenzubringen.’ (Interviewee 5, 2016)</p> <p>‘Man braucht zwingend Regeln für Familienmitglieder, die im Unternehmen aktiv sind. Welche Rolle sie spielen, wie die Zusammenarbeit funktioniert (...), die Entlohnung der in der Geschäftsleitung tätigen Familienmitglieder, was passiert bei einem negativen Geschäftsergebnis und so weiter.’ (Interviewee 4, 2016).</p> <p>‘Der Umgang mit Konflikten muss gelernt sein. Es muss eine grundsätzliche Atmosphäre des Vertrauens vorhanden sein. Wenn das fehlt, kann man ein noch so wunderbares Regelwerk haben – dann nimmt man den Anwalt und sagt, das Regelwerk interessiert mich nicht mehr.’ (Interviewee 2A, 2016).</p> <p>‘Man braucht ein Konfliktmanagement und ein Eskalationsprozedere – bei Uneinigkeiten wenden wir uns an den Verwaltungsrat, denn die Externen können eine objektivere Sicht einbringen. Wenn das nicht klappt, haben wir im Aktionärsbindungsvertrag ein Schiedsgericht vorgesehen, welches die Rolle einer externen Instanz wahrnehmen und moderieren kann. Ein solches Regelwerk ist wichtig – und auch, dass es von allen Familienmitgliedern verstanden, akzeptiert und unterschrieben wird.’ (Interviewee 4, 2016).</p> <p>‘Wir steuern die Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen über den Verwaltungsrat.’ (Interviewee 6, 2016).</p> <p>‘Familienräte sind enorm sinnvoll. Man kann sich austauschen und Emotionen behandeln, bevor das Ganze implodiert.’ (Interviewee 4, 2016)</p> <p>‘Wir haben im Verwaltungsrat bewusst eine Mehrheit externer Persönlichkeiten – dies machen wir, damit sich die Familie nicht in Scheuklappen verfährt. Denn sie bringen viele verschiedene Perspektiven ein. Und bewusst fällen wir jeden Entscheid – obschon nicht so in den Statuten festgelegt – im Einstimmigkeitsprinzip, damit sich die Verwaltungsräte voll einbringen können. So wird jeder Lösungsansatz ausgelotet, damit schliesslich mit Gleichsicht der Entscheid kraftvoll umgesetzt werden kann. Bei uns ist jedes VR-Mitglied vom Anforderungsprofil her so qualifiziert, dass es Präsident sein könnte. Denn falls der Unternehmer verstirbt, bevor die Nachfolge geregelt ist, soll der VR interimistisch das Unternehmen führen können, bis die Nachkommen dazu bereit und in der Lage sind.’ (Interviewee 5, 2016).</p> <p>‘Was wir auch haben, ist ein Familientag, das ist dann mit Kindern und Kindeskindern. Dann haben wir am Morgen einen Infoanlass über das Unternehmen und wenn wir keine Themen haben, haben wir am Nachmittag einfach einen tollen Tag.’ (Interviewee 9, 2016)</p>

Faktor	Dimension	Zitat
Governance	Mitarbeit im Unternehmen	<p>‘Wir wollen, dass wir von unseren Mitarbeitenden und auf dem Arbeitsmarkt als professionell wahrgenommen werden. Dies bedeutet, dass wenn man einem Familienmitglied einen Posten gibt, dann muss er oder sie mindestens gleich gut sein wie der externe Kandidat – eher fünf Prozent besser, damit das Subjektive unverdächtig ist.’ (Interviewee 9, 2016).</p> <p>‘Als Familienmitglied, aber ganz besonders als der designierte Nachfolger muss man sich an anderen Orten bewähren. Denn man muss sich vorstellen, die Leute im Unternehmen, die wollen ein Vorbild, und nicht ein unerfahrenes, junges Täubchen. Die wollen nicht jemanden, der lange im schönen, warmen Nest gesessen ist.’ (Interviewee 5, 2016)</p> <p>‘Bei uns darf grundsätzlich jeder ins Unternehmen einsteigen. Das wäre auch nicht korrekt, wenn man sagen würde, dass der eine darf und der andere nicht.’ (Interviewee 8, 2016).</p> <p>‘Für das Unternehmen ist das grösste Risiko, dass Personen in der Führung sind, die dort nicht hingehören. Das ist eine kritische Frage – ist man vielleicht selbst die Verhinderung des Erfolgs? Diese Frage muss man sich in jeder Generation stellen. In unserer Firmengeschichte haben wir durchaus solche familiären Fälle gehabt, wo jemand zwar wollte, aber nicht unbedingt geeignet war – wir haben aber in der Familie Lösungen gefunden, damit umzugehen, und diesen Leuten Rollen gegeben, die ihren Fähigkeiten eher entsprechen haben.’ (Interviewee 6, 2016).</p> <p>‘Jede nächste Generation tut gut daran, eine gute Ausbildung zu haben und den Rucksack ausserhalb des Familienunternehmens zu packen. Sonst ist es in einem professionellen Unternehmen unmöglich, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen.’ (Interviewee 2B, 2016)</p> <p>‘Wir haben ein sogenanntes ‚Compensation Committee‘, bestehend aus zwei Verwaltungsräten und mir als Verwaltungsratspräsidenten. Wir bestimmen die Entlohnung der in der Geschäftsleitung tätigen Familienmitglieder; das ist ganz transparent.’ (Interviewee 4, 2016).</p>
Governance	Planung der Nachfolge	<p>‘Das Wichtigste ist, dass man frühzeitig beginnt. Das sagen alle, und ich kann das nur unterstreichen. Nicht zwei Jahre bevor man gehen will – das soll man langfristig einfädeln, mindestens 5, besser 10 Jahre vorher. Ich habe in dieser Zeit mit anderen gesprochen – solche, bei denen es geklappt hat, aber auch andere, das war sehr hilfreich.’ (Interviewee 2A, 2016).</p> <p>‘Wir hatten damals keine Familiencharta – ich brauchte über sieben Jahre, um die Nachfolge mit meinem Vater und meinem Onkel zu regeln. Das brauchte Nerven ohne Ende. Es war eine katastrophale Nachfolge. Ich weiss, dass ich selbst das noch konkret regeln muss, das ist eine Hausaufgabe für mich – aber wenn man so im Alltag drin ist, ist es nicht so einfach, diese Hausaufgaben auch zu erledigen.’ (Interviewee 6, 2016).</p> <p>‘Ich habe Neffen, die sind 25, und ich habe Neffen, die sind jetzt 2. Die sagen zu einem unterschiedlichen Zeitpunkt, dass sie mitmachen möchten oder nicht. Da müssen wir strukturell vorgehen (...) da sind wir noch ein bisschen am Überlegen.’ (Interviewee 9, 2016).</p>

Faktor	Dimension	Zitat
Zukunftsfähigkeit	Veränderungs-bereitschaft	<p>‘Stabilität ist ganz eng mit unternehmerischem Mut verbunden. Stabilität erreiche ich nur, indem ich mich immer wieder verändere, und indem ich immer wieder einen Ausweg aus der Situation finde. Wir sind jetzt 100 Jahre alt – nur weil wir jetzt gerade etwas gut machen, heisst das nicht, dass das auch in drei, vier Jahren noch gut genug ist.’ (Interviewee 6, 2016).</p> <p>‘Es ist wichtig, dass man die Zukunft nicht verpasst. Das ist vielleicht gerade als älteres Familienunternehmen eine Gefahr – man hat es schon immer so gemacht, hat man wichtige Marktentwicklungen verpasst? Man muss die Augen offen halten und bereit sein, alte Zöpfe abzuschneiden (...). Das widerspricht nicht dem Traditionsbewusstsein – ich kann gleichzeitig innovativ und traditionell sein, wenn ich starke Grundwerte habe und weiss, wer ich im Kern bin.’ (Interviewee 3, 2016).</p>
Zukunftsfähigkeit	Externer Input	<p>‘Ich finde es immer gut, bei Entscheidungen, die Konflikte auslösen können, externe Beratung hinzuzuziehen. Je mehr solche Entscheidungen mit Unterstützung von Externen getroffen werden, desto höher wird die Akzeptanz sein.’ (Interviewee 4, 2016).</p> <p>‘Es gibt immer Situationen, wo man einen unparteiischen Dritten braucht – schwieriger ist es zu erkennen, wann eine solche Situation eintritt.’ (Interviewee 1, 2016).</p> <p>‘Wir hatten immer externe Verwaltungsräte; das ist wichtig, um die Balance zu halten. Es braucht immer andere Ansichten und Meinungen.’ (Interviewee 1, 2016).</p> <p>‘Wir haben in der Planung der Nachfolge einen Externen zu Hilfe genommen. Ich dachte, es wäre gut, um verbindliche Antworten der Kinder zu bekommen. Damit sie gegenüber einem Dritten, Unbeteiligten völlig frei von der Leber erzählen können, was sie bewegt.’ (Interviewee 3, 2016).</p> <p>‘Als ich Verwaltungsratspräsident wurde, habe ich sofort dafür gesorgt, dass externe Verwaltungsräte ins Unternehmen kommen. Damit hatte ich ein Sounding Board für meine Ideen und Absichten und jemanden, der mich kritisch hinterfragte.’ (Interviewee 4, 2016).</p> <p>‘Im Verwaltungsrat haben wir immer eine Mehrheit externer Persönlichkeiten. Damit begegnen wir dem Risiko, dass die Familie sich verfährt in ihrer eigenen Sicht mit Scheuklappen. Wir wollen reflektiert werden von einer Mehrheit externer Persönlichkeiten mit weiter Perspektive und einer grossen Erfahrung.’ (Interviewee 5, 2016).</p> <p>‘Nicht jeder Mitarbeiter getraut sich dir zu sagen, dass die Familie auf dem Holzweg ist. Dann brauchst du einen externen Berater, der dir formell sagt, was alle anderen schon wissen: „Du bist eine Pumpe“. Das sagt dir kein Mitarbeiter.’ (Interviewee 9, 2016).</p> <p>‘Egal, ob Verwaltungsrat oder Berater: Man braucht einen starken Externen, der ehrlich ist und einfach auch sagen kann, dass wir diese Herausforderung, die vor uns steht, ganz einfach anders angehen müssen.’ (Interviewee 9, 2016).</p>
Zukunftsfähigkeit	Einbezug der nächsten Generation	<p>Mein Vater hat daheim nie über das Geschäft gesprochen. Bei mir ist mein Sohn bereits mit drei Jahren wesentlich mehr in meine Aktivitäten involviert, sei dies, weil wir zusammen auf einen Rundgang gehen, oder weil ich ihn am Freitag – wenn ich frei habe – kurz ins Werk oder ins Büro mitnehme. Ich finde es gut, wenn man in einer Unternehmerfamilie die Kinder früh in diesen Informationsstrang einbindet und sie so behandelt, als würden sie irgendwann einsteigen – sie können sich ja dann immer noch dagegen entscheiden.’ (Interviewee 6, 2016).</p>

Tabelle 4: Zitate

Familienunternehmen sind einzigartig aufgrund der untrennbaren und wechselseitigen Verbindung zwischen Familie und Unternehmen. Diese Kombination birgt Chancen; beispielsweise eine grosse strategische Flexibilität dank finanzieller Unabhängigkeit - aber auch Gefahren, wie Konflikte innerhalb der Familie, die auf das Unternehmen überschwappen können.

im Durchschnitt überlebt nur eines von 100 Familienunternehmen bis in die vierte Generation. Es stellt sich daher die Frage, was jene Familienunternehmen anders und besser machen, die es schaffen, sich über Generationen am Markt behaupten - und was die Familien auszeichnet, die hinter diesen erfolgreichen Unternehmen stehen. Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt 'Langlebige Unternehmerfamilien - zukunftsfähige Familienunternehmen' zusammen und zeigt auf, welche Verhaltensweisen und Praktiken langlebigen Unternehmerfamilien den Umgang mit den Herausforderungen erleichtern, die sich aus dem komplexen Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Eigentum ergeben.