

Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft

Von Urs Frey, Frank Halter und Thomas Zellweger, Universität St. Gallen

Eine Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) zeigt, dass rund 88,1% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind. Damit liegen nun erstmals wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zur Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz vor.

Eine entscheidende Grundfrage der Studie ist, wie sich Familienunternehmen von Nichtfamilienunternehmen überhaupt abgrenzen lassen. Dabei geht man davon aus, dass ein reines Familienunternehmen im Wesentlichen über drei Wege durch die Familie beeinflusst werden kann: Durch den Einfluss im Management, im Verwaltungsrat und durch direktes oder indirektes Eigentum am Unternehmen.

Anzahl und Grösse sind massgeblich
Der weitaus grösste Teil der KMU in der Schweiz, nämlich 78,9%, sind Familienunternehmen mit weniger als zehn Angestellten. Ein Wert, der auch im internationalen Vergleich hoch ist.



Kontinuität beim Eigentümerwechsel zeichnet Familienunternehmen aus.

Fasst man den Begriff der «Familienunternehmen» etwas weiter, stellt man fest, dass in der Schweiz auch bei den grossen börsenkotierten Unternehmen rund 30% durch Familien dominiert sind. Bestätigt wurden auch vergleichbare Untersuchungen aus anderen Ländern in Bezug auf den wesentlichen Einfluss der Grösse eines Unternehmens auf die Organisationsform: Je grösser ein Unternehmen ist oder wird, umso wahrscheinlicher wechselt die Organisationsform hin zum Nichtfamilienunternehmen.

Gesellschaftlicher Wandel

In der Schweiz sind die meisten der bis in die sechziger Jahre gegründeten Unternehmen bis heute Familienunternehmen. Von den sechziger bis in die neunziger Jahre vertrauten die Schweizer Jungunternehmer hingegen lieber auf andere Finanzierungs- und Wissensquellen als die Familie. Die mehrheit-

liche Gründung von Nichtfamilienunternehmen in dieser Zeitspanne erklären sich die Autoren der Studie mit dem gesellschaftlichen Wandel, der die Rolle der traditionellen Familie verändert hat. Zudem hat sich die unternehmerische Aktivität in den sechziger Jahren stark gewandelt (zum Beispiel durch neue Finanzierungsquellen).

Kaum im Einklang mit diesen Begründungen steht aber die Tatsache, dass seit dem Beginn der neunziger Jahre die Familienunternehmen im Verhältnis zu den anderen gegründeten Betrieben wieder an Attraktivität gewonnen haben, und dass seit dem Jahrtausendwechsel die neu gegründeten Unternehmen mehrheitlich wieder eine familieninterne Angelegenheit sind. Diese erstaunliche Trendwende wird in der Zukunft wieder genauer zu beobachten sein. Es bleibt die Frage, ob die neu gegründeten Betriebe



Mitarbeiterzahl	Unternehmen in der Schweiz nach Betriebszählung 2001 vom BFS		Anteil der Familienunternehmen in der Schweiz	
	absolut	%	absolut	%
< 10	271 632	87,84%	244 008	78,91%
10– 49	30 894	9,99%	23 940	7,74%
50– 99	4 474	1,44%	3 074	0,99%
100–249	1 227	0,40%	865	0,28%
250–499	822	0,27%	587	0,19%
500–999	127	0,04%	75	0,02%
≥ 1 000	52	0,02%	29	0,01%
Total	309 228	100%	272 578	88,14%

Familienunternehmen bleiben oder ob nach einer ersten Wachstumsphase die Dominanz der Familie wieder abnimmt.

Merkmal der Kontinuität

Bei einem Durchschnittsalter der Familienunternehmen von rund 45 Jahren findet ungefähr alle 11,5 Jahre ein Eigentümerwechsel statt. Diese Ergebnisse deuten auf die Kontinuität hin, welche in Familienunternehmen als wichtiges Merkmal festgestellt werden kann. Diese Charakteristika kommen auch in der direkten Involvierung des Managements zum Ausdruck. Die Unternehmensleitung besteht bei Familienunternehmen aus 2,55 Personen, wobei im Durchschnitt nur eine Person nicht aus der Familie stammt. Bei den restlichen Firmen umfasst das Führungsgremium in der Regel eine Person mehr. Auch ist das finanzielle Engagement der Familie in der Schweiz erheblich: Bei weit über 90% hält die Familie mehr als die Hälfte des Kapitals.

Corporate Governance

Gerade bei Familienunternehmen ist Corporate Governance ein wichtiges Thema. Die

Studie zeigt, dass lediglich 40% der Schweizer Familienunternehmen über einen Aufsicht- oder Verwaltungsrat verfügen, obwohl gut 80% als Aktiengesellschaft geführt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass in einigen Unternehmen trotzdem ein solches Organ existiert. Da es aber ausschliesslich unternehmensführende Familienmitglieder umfasst, wird es nicht als solches bezeichnet. Bei den Unternehmen, die über ein Aufsichtsgremium verfügen, umfasst dieses durchschnittlich 3,3 Mitglieder, allerdings ist die Grösse stark umsatzabhängig. Auch hier lassen sich einfache Strukturen erkennen: In über einem Drittel sitzen lediglich Familienmitglieder; im Durchschnitt nimmt nur ein externes Mitglied Einsitz. Vor allem bei Betrieben, in denen die Familie im operativen Management eine zentrale Rolle spielt, scheint die Aufsicht durch familienexterne Personen nicht erwünscht.

Nachfolgeproblematik im Zwielficht

Wann immer in der Vergangenheit über Familienunternehmen gesprochen wurde, rückte die Nachfolgeproblematik ins Zentrum der Diskussion. Neuste Berechnungen

des Instituts KMU-HSG kommen zum Schluss, dass in den nächsten fünf Jahren rund 400 000 Arbeitsplätze in der Schweiz von einer Nachfolge betroffen sein werden. Die Dramatik dieses Befundes relativiert sich aber, wenn man bedenkt, dass bei Schweizer Familienunternehmen durchschnittlich erst in 11,54 Jahren ein Eigentümerwechsel ansteht, während bei Nichtfamilienunternehmen ein Managementwechsel im Durchschnitt alle 10,29 Jahre erfolgt.

Noch viele offene Fragen

Die Analyse des Instituts KMU-HSG zeigt die hohe Bedeutung der Familienunternehmen für die Schweizer Wirtschaft. Sie weist aber daraufhin, dass man noch weitere interessante Fragen untersuchen könnte, wie beispielsweise das Verhalten von Familienunternehmen im Lebenszyklus, die Bedeutung der Nachfolgeregelung (Vorsorge, Erbschaft, Konflikte) sowie Generierung und Erhalt von Werten monetärer und nichtmonetärer Natur. □

Die Autoren

Die komplette Studie «Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz» wurde im Sommer 2004 von der Universität St. Gallen veröffentlicht. Als Autoren dafür verantwortlich sind Urs Frey, Mitglied der Geschäftleitung und Bereichsleiter Praxis am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), sowie Frank Halter und Thomas Zellweger, beide Projektleiter am KMU-HSG.

Die komplette Studie kann abgerufen werden unter www.kmu.unisg.ch