

88 Prozent der Schweizer Unternehmen sind Familienbetriebe

SCHWEIZER CLAN- WIRTSCHAFT

ROSMARIE GERBER

Sie sind Bringer an der Börse und weniger verschuldet als Publikumsgesellschaften. 88 Prozent der Schweizer Unternehmen sind Familienbetriebe, 78,9 Prozent davon sind Kleinstunternehmen. Obwohl sie Kontinuität signalisieren, steht bei rund 57 000 Betrieben in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge an.

Die Familie Erb und ihr Imperium legten 2003 mit Forderungen von um die zehn Milliarden einen Jahrhundert Crash hin. Die Familie Pfenniger und ihre Trisa Gruppe brillieren als Marktleader für Zahnbürsten. Ihr Umsatz hat sich in den letzten 40 Jahren mehr als verzwanzigfacht. Der Unterschied: In Winterthur verlor sich ein autokratischer Patron samt Söhnen nach glänzendem Aufstieg in absurden Spekulationen. Im luzernischen Triengen setzt die vierte Generation der Bürstenmacher auf Mitsprache und Mitbeteiligung. Die Bürstenmacher und der Auto-Autokrat gehören und gehörten zu den familiären Grossbetrieben in unserem Land. André von Moos hat in seinem Buch über Corporate Governance in Familienbetrieben mit Zahlen aus dem Jahr 2001 die fettesten Fische aufgelistet:

- Die Rohstoffhändler Glencore International in Baar mit einem Umsatz von 74 460 Millionen;

- die Liebherr International in Bulle macht in Baumaschinen, Umsatz 6 256 Millionen;
- die Panalpina Welttransport in Basel, Umsatz 5386 Millionen;
- der Mineralölhändler Onix Oil in Baar, Umsatz 5050 Millionen
- und die Maus Frères-Gruppe in Genf mit einem Umsatz von 4900 Millionen.

Die fetten Jahresumsätze sind allerdings nicht die Norm. Die helvetische Clan-Wirtschaft wird von Kleinst- und Kleinunternehmen dominiert. Das Verfalldatum dieser Betriebe scheint gelegentlich – wider jede Statistik – die Ewigkeit zu sein.

SEIDENBARONE

Seit 1836 existiert die Seidenmanufaktur in Hausen am Albis. Heute beschäftigt Weisbrod-Zürrer über 100 Personen. Im Krisenjahr 2003 wurde ein Umsatz von 26 Millionen Franken verbucht. Schwiegertochter und Sohn des amtierenden Seidenherrn machen sich gerade mit dem Unternehmen vertraut.

KLO-PUTZER

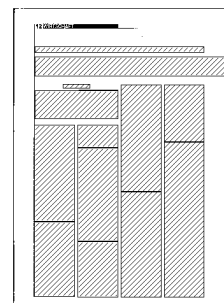
In Dällikon hält die dritte Generation der Familie Düring das Geschäft mit der Kalk fressenden Ente fürs Klo. Die Düring AG diversifiziert gerade mit ökologischem Touch. Sie beschäftigt 45 Personen, kassiert weltweit Lizenzen für die WC-Ente und schreibt in der Schweiz einen Umsatz von gegen 30 Millionen.

SEILMACHER

Für 21 jährliche Millionen ist die hundertjährige Jakob AG in Trubschachen gut. Ihre Seile und Konstruktionen sichern unter anderem die hängenden Dächer über dem Flughafen Bangkok. Die Jakob AG hat 2001 einen beachtlichen Umsatzeinbruch abgefedert. Der Enkel des Gründers beschäftigt heute 60 Personen.

«LUMPENSAMMLER»

1889 hat ein Schönenberger im St. Gallischen Bütschwil Lumpen, Knochen und Metalle gesammelt.



Seit 1905 betreibt die Schönenberger Recycling und Transport AG in Lichtensteig ein Unternehmen zur Wiederverwertung und Entsorgung verschiedener Stoffe. 19 Mitarbeiter sind beschäftigt. Das Unternehmen platziert sich im schweizerischen Mittelfeld der Branche.

DECKEL HEBEN

Diese Klein- und Mittelbetriebe sind beliebige, aber sorgfältig ausgewählte Beispiele für die Beharrlichkeit familiären Kommerzes. Daten über Familienfirmen sind bis anhin spärlich. André von Moos vermerkt dazu: «Die Nahtstelle zwischen Unternehmen und Familie gilt als Privatsache; oft geht es ums Eingemachte.» Mehrere Studien neueren Datums, die das Institut für Klein und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen KMU-HSG und das neue Family Business Center der Universität St. Gallen vorlegen, haben den Deckel des familiär «Eingemachten» ein Stück weit aufgedreht.

FAMILIÄRER ALS SPANIEN

Das Institut KMU-HSG hat die Zahl von 88,14 Prozent Familienbetriebe eruiert. Das macht die Schweiz familiärer als den Rest Europas. In Spanien dominieren Familien 71 Prozent der Betriebe, in Deutschland sind es 68 Prozent. Und je mehr die Banken betulich Kredite vergeben, scheint der familiäre Kommerz zum Trend zu avancieren: Die Gründungen seit dem Jahr 2000 sind mehrheitlich Familienunternehmen. Familiäre Unternehmensführung heisst allerdings auch gemeinsam Kapital binden: 75 Prozent der befragten Betriebe machten klar, dass hun-

dert Prozent des Kapitals im Familienbesitz ist. Bei 62,8 Prozent dieser Betriebe besetzt der Clan sämtliche Leitungsfunktionen des Unternehmens. Die Organe der Firmen werden dagegen bei zwei Dritteln mit Aussenstehenden besetzt (siehe Grafik).

«KLEINFAMILIEN»

78,91 Prozent der Schweizer Clanwirtschaft beschäftigt allerdings weniger als 10 Personen. «Kleinstunternehmen stützen sich auf Familien, die langfristig denken. So wird ihre Etablierung in einem Markt oder einer Nische gefördert», kommentiert Thomas Zellweger, Projektleiter einer Studie über Nachfolge in Familienbetrieben und Mitbegründer des Family Business Centers der Universität St. Gallen.

Die Stärke der Familienfirmen stellt auch von Moos nicht in Frage. Aber er ortet in seinem Buch auch ganz schön Probleme: In der ersten Generation etwa «fehlende Professionalität, Liquiditätsengpässe und knappe Managementressourcen». Die Hälfte der Gründer, zitiert er eine Dissertation über Familienunternehmen in Österreich aus dem Jahr 2000, stuften die Frage nach der Liquidität als zentral ein.

VIEL IM ARGEN

Die fehlende Professionalität stösst auch Thomas Zellweger sauer auf: «Da liegt viel im Argen.» Ausserdem: «Wir hätten gerne die Betriebsführung so rational und logisch, wie das in der Betriebswirtschaftslehre geschätzt wird. Die Familie wird als emotional getriebener Störfaktor beschrieben, welche eine rational getriebene Unternehmenspolitik verunmög-

licht. Diese Ansicht ist überholt, denn man sollte sich eher fragen, wie zum Beispiel die Ressourcen und Fähigkeiten einer Familie sinnvoll im Unternehmen eingebracht werden können.» Das Family Business Center und das Institut KMU-HSG wollen deshalb mit Lehrgängen und Veranstaltungen Professionalität vermitteln und den «emotionalen Faktor Familie nutzstiftend in die Firmen einbinden».

«NEM-VIRUS»

Mangelnde Professionalität fürchtet von Moos in der zweiten Generation der Clan-Betriebe weniger. Er macht vielmehr einen Kulturwandel aus. Neben verstärkter Organisation ortet er den partiellen Ausbruch des «NEM-Virus», Neid, Eifersucht und Missgunst unter Geschwistern.

In der dritten Generation schliesslich werde ein Familienbetrieb, meint der Fachmann, zunehmend durch externes Management verstärkt, die Verschuldung steige an.

NIEDERE KAPITALKOSTEN

Ein Leben mit Störfaktoren vermag nicht nur Familien zu stabilisieren, es scheint auch die überlebenden Familienfirmen nicht massgeblich aus dem Lot zu bringen. Nach einer Studie des St. Galler Family Business Centers und der Berater Ernst & Young sind Familienunternehmen in der Schweiz durchschnittlich zu 55 Prozent verschuldet, Nicht-Familienunternehmen zu 60 Prozent. Die hohe Finanzierung durch Eigenmittel sichert nicht nur eine gewisse Unabhängigkeit, sie kommt auch günstiger zu stehen. Aller-



Schönenberger Recycling und Transport AG, gegründet 1889

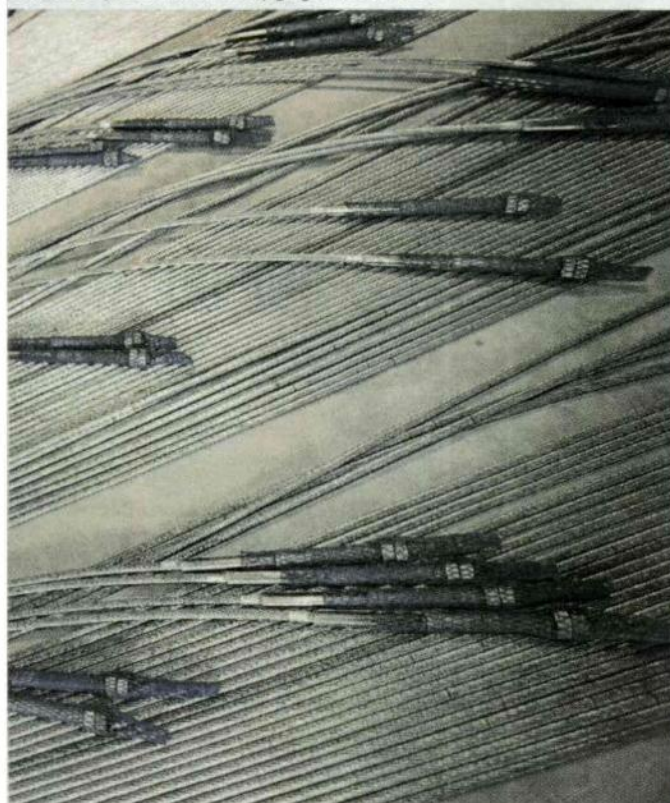


Jahrhundert-Crash: Erb-Imperium, Winterthur



Weisbrod-Zürrer AG, Hausen am Albis, gegründet 1836

Jakob AG, Trubschachen, gegründet 1904



Düring AG, Dällikon, gegründet 1964



309 228 FIRMEN: STRUKTUR

| Angestellte | Unternehmen total | Familien firmen |
|----------------|-------------------|--------------------|
| Weniger als 10 | 271 632 | 244 008 |
| Bis 49 | 30 894 | 23 940 |
| Bis 99 | 4 474 | 3 074 |
| Bis 249 | 1 227 | 865 |
| Bis 499 | 822 | 587 |
| Bis 100 | 52 | 29 |

Quelle: Institut KMU-HSG

INFORMATIONEN

Family Business Center

www.fbc.unisg.ch

Institut KMU-HSG

www.kmu.unisg.ch

PricewaterhouseCoopers

www.kmuambition.ch

Task Force KMU, Staatssekretariat für Wirtschaft

www.kmu-next.ch

Plattform für Nachfolgelösungen, Joint Ventures und Kooperation Neustart 28.10.05

www.smex.ch

dings, so das Fazit der gerade publizierten Untersuchung, «müssen die Risiken aus der Vermischung von Privat- und Geschäftsvermögen genauer unter die Lupen genommen werden». Klar scheint soviel: «Privat gehaltene Familienunternehmen haben bei der Festlegung ihrer Kapitalkosten einen Spielraum nach unten. Das eröffnet ihnen Ausdauer und Überholstrategien, die durch Nicht-Familienunternehmen mit höheren Kapitalkosten kaum zu imitieren sind.»

BÖRSE: GUTE PERFORMANCE

Solide Finanzierung mit höherem Eigenkapitalanteil, das Engagement der Familie und eine langfristige Geschäftspolitik zahlen sich auch beim börsenkotierten Familien-Kommerz aus. Zu diesem Schluss kam vor einem Jahr das Institut KMU-HSG in einer weiteren Studie im Auftrag von Ernst & Young. Untersucht wurde die Performance von Unternehmen bei denen mindestens 20 Prozent der Stimmrechte bei einer Familie oder einer Person liegen. Das Resultat: Gemessen am Swiss Performance Index haben sich diese Titel in den letzten 14 Jahren überdurchschnittlich entwickelt.

GENERATIONENWECHSEL

Trotz stabilisierendem Knatsch unter Geschwistern und knackiger Performance an der Börse steht für 57 000 Familienunternehmen in den nächsten fünf Jahren die Frage nach der Nachfolge im Raum. PricewaterhouseCoopers hat das Center für Family Business der Universität St. Gallen als Supervisor und Auguren dieses Generationenwechsels installiert. 81 Prozent der 57 000 Unternehmer suchen aus Altersgründen nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin. Dabei wollen sie in erster Linie den Fortbestand des Unternehmens sichern. Gut 70 Prozent verbinden mit einer Stabsübergabe auch die finanzielle Absicherung ihrer Familie, das Erbe soll gerecht verteilt und Streitigkeiten vermieden werden. Mehr als die Hälfte der potentiellen Privatiers setzt auf einen Nachfolger aus dem familiären Umfeld.

9215 BETRIEBE SCHLIESSEN

Das Geschenk des Opas könnte sich bei der Firmentübergabe aber leicht als schwere Hypothek erweisen. Die Studie hält fest: «In den seltensten Fällen ist ein Unternehmen nicht nachfolgefähig

organisiert. Organisationsstruktur, Verantwortungsbereiche, Rechnungswesen und Führungsinstrumente müssen optimal geregelt sein.» Zwar setzen die Fachleute des Family Business Center in dieser Sache auf den Druck der Banken und Basel II. Aber unangenehme Überraschungen und Schliessungen dürften damit kaum vom Tisch sein. 9215 Unternehmen, so die Studie, werden in den nächsten fünf Jahren stillgelegt. Eine Strukturbereinigung oder steigende Arbeitslosigkeit sieht Thomas Zellweger trotzdem nicht: «Es ist nicht so, dass gerade ein Nachfolgestau stattfindet. Es ist vielmehr so, dass sich das Nachfolgeproblem kontinuierlich stellt und gerade sensibilisiert wahrgenommen wird.» Bei vielen Kleinunternehmen stelle sich zudem die Nachfolgefrage nicht: «Die Eigentümer lassen Firmen einschlafen oder scheiden irgendwann aus, wenn sich neue Aufgaben eröffnen.»

EINFLUSS AUF DAS UNTERNEHMEN DURCH DIE FAMILIE (N=814) IN PROZENT

