

# Lernen von Familienbetrieben

Eine Studie zeigt auf, wann Familienunternehmen rentabel sind

BARBARA CHRISTEN/ZÜRICH

*Konflikte zwischen Geschwistern, die im Familienunternehmen arbeiten. Das kann für eine Firma das Aus bedeuten. Es gibt aber auch einzigartige Chancen in solchen Familienbetrieben.*

«Privat gehaltene Familienunternehmen im Detailhandel sind deutlich rentabler als andere Firmen», sagte Thomas Zellweger, Autor der Studie «Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen». Zellweger ist Mitgeschäftsführer des Center for Family Business der Universität St. Gallen (siehe Kasten). Die Studie in Auftrag gegeben hat der Prüfungs- und Beratungskonzern Ernst & Young. «Da 88 Prozent aller Schweizer Firmen Familienunternehmen sind, ist Forschung und das daraus gewonnene Wissen sehr wichtig», erklärte Peter Bühler von Ernst & Young das Engagement.

Der markante Unterschied im

Detailhandel zeige sich in der Eigenkapitalrendite. Bei Nicht-Familienbetrieben betrug die Rendite 13,3%, bei Familienunternehmen 16,7%. Laut Zellweger sind die Gründe unterschiedlich – je nach Grösse des Betriebes. Bei den kleineren Familienbetrieben «gibt der Patron hinter dem Ladentisch dem Betrieb ein Gesicht, wie es Angestellte nie können». Die grösseren Familienbetriebe hätten diesen Vorteil nicht, dafür können sie Perioden, in denen das Geschäft nicht gut läuft, besser überstehen. Denn Familienbetriebe haben grundsätzlich einen längerfristigen Horizont – und wollen nicht kurzfristige Gewinne sehen.

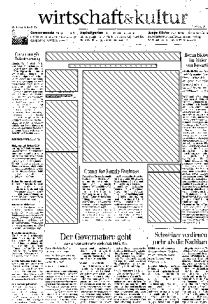
## Die Grösse entscheidet

In Betrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitern behindert laut Zellweger oft ein starker Familieneinfluss das Wachstum. Die besten Familienbetriebe seien Unternehmen mit 50 bis 99 Angestellten, denn diese würden durch schlanke Managementstrukturen bestechen. Bei grösseren Betrie-

ben sei es schwer, die Stellen mit Familienmitgliedern optimal zu besetzen. Die optimale «Familieneinmischung» sieht Zellweger bei zwei Aktionären – bei mehr als zwei entstünden Blockaden.

## Achtung vor Nabelschau

«Familieneigentümer müssen sich gegenseitig kontrollieren, sonst entstehen Interessenskonflikte oder der Betrieb fällt in eine Starrheit», sagte Zellweger. «Nicht Nabelschau betreiben, sondern auch von aussen Informationen holen», rät er. Familieneinfluss sei weder generell positiv noch negativ, sondern er müsse so eingesetzt werden, dass die positiven Effekte überwiegen.



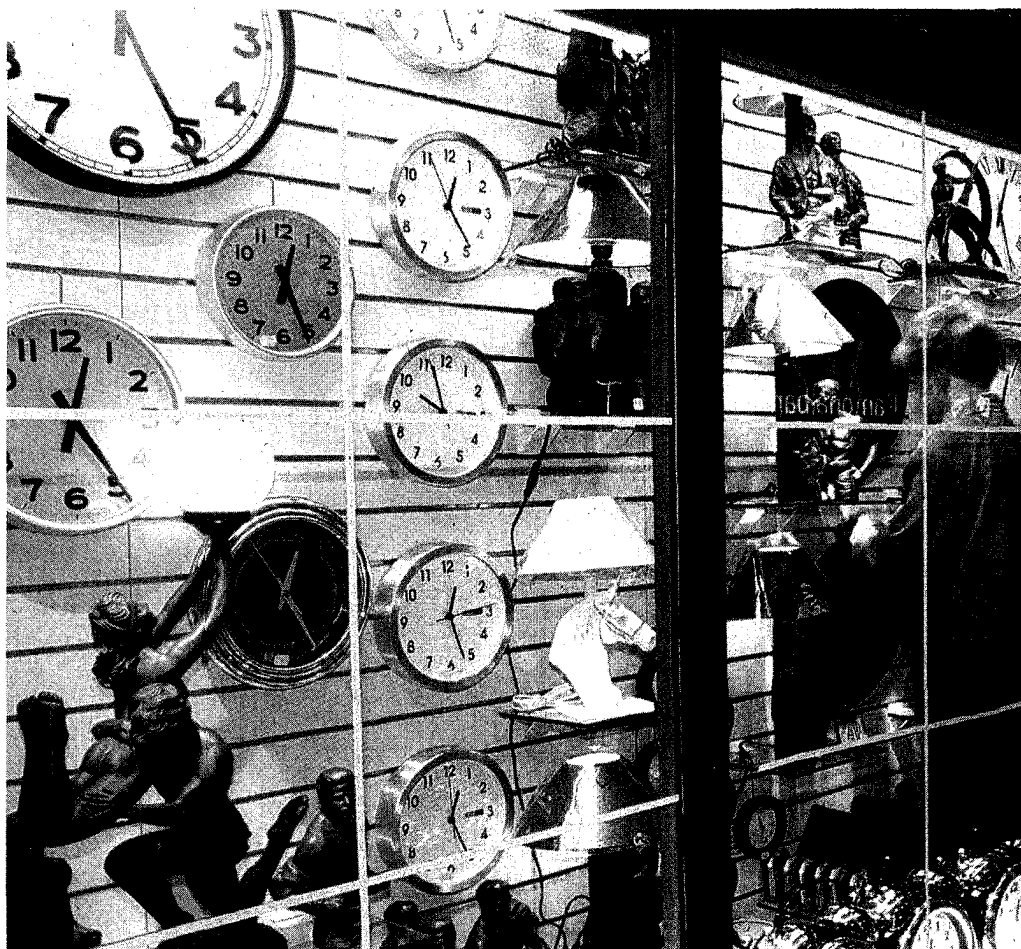


Bild: rtr/Andy Müller

**In Familienunternehmen** gehen die Uhren anders als in fremdbestimmten Gesellschaften.

## Center for Family Business

Das Ziel des Center for Family Business an der HSG ist, Wissen aus den verschiedenen Forschungsrichtungen und Instituten der Universität St. Gallen zusammenzutragen und den interessierten Kreisen zur Verfügung zu stellen. Zu den Hauptaufgaben zählen Weiterbildungsprogramme mit entsprechenden Schwerpunktthemen, Forschungsprojekte und Lehrveranstaltungen.

Direktor des Center for Family Business ist Urs Fueglistaller. Er ist auch Leiter des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunterneh-

men. Die Geschäftsleitung teilen sich neben Fueglistaller, Frank Haltner, Urs Frey und Thomas Zellweger. Cuno Pümpin und Peter Gomez sitzen im beratenden Beirat. Das Center finanziert sich durch Auftragsforschung, Weiterbildung und durch Projekte bei einzelnen Familienbetrieben. Als Beispiel für Zusammenarbeit mit Familienbetrieben erwähnt Zellweger das Projekt mit Sefar, Herstellerin von technischen Geweben aus Heiden. Gemeinsam untersuchen sie, was Familienunternehmen erfolgreich macht. (bc)

Argus Ref 21608550