

# Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz

Familienunternehmen kommt in allen Volkswirtschaften und Ländern eine respektable und zentrale Rolle zu. In der Schweiz wird die volkswirtschaftliche Bedeutung des sogenannten «Family Business» und dessen Eigenheiten allerdings erst seit kurzem systematisch erforscht. Die Autoren stellen in diesem Artikel einen kurzen Auszug aus drei Jahren intensiver Forschungstätigkeit des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)<sup>(1)</sup> zum Thema Familienunternehmen vor.

## Bedeutung der Familienunternehmen an allen CH-Unternehmen

Eine erste Untersuchung des damals noch nicht offiziell gegründeten CFB-HSG zur Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz zeigte bereits 2002 – zum ersten Mal in dieser Genauigkeit – dass 88 % aller Unternehmen als Familienunternehmen zu bezeichnen sind. Dies unterstreicht die grosse volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Organisationsform in der Schweiz.

Gemäss Tabelle 1 stellt man fest, dass die meisten Familienunternehmen KMU sind. Bemerkenswerterweise sinkt aber auch bei den Grossunternehmen (mit 250 und mehr

Mitarbeitenden) der Anteil der Familienunternehmen nicht unter 50%. Die Studie zur Bedeutung von Familienunternehmen an der Schweizer Börse zeigt darüber hinaus, dass rund 37% aller kotierten Unternehmen in Familienhand sind.

## Bedeutung der Familienunternehmen an CH-Arbeitsplätzen

Bei der Bedeutung der Familienunternehmen als Arbeitgeber stellt man fest, dass fast zwei Drittel (64,2%) aller in der Schweiz Erwerbstätigen bei Familienunternehmen angestellt sind (vgl. Tabelle 2, S. 32). Der überwiegende Anteil dieser rund 2,6 Mio

Angestellten arbeitet in kleinen und mittleren Familienunternehmen.

## Bedeutung der Familienunternehmen am CH-BIP

Die Bedeutung der Familienunternehmen am Bruttoinlandprodukt (BIP) kann nur näherungsweise geschätzt werden. Glaubt man jedoch Studien aus den USA, wo ebenfalls über 80% der Firmen Familienunternehmen sind, so lässt sich der Anteil am wirtschaftlichen Output wie folgt schätzen.

Je nach verwendeter Definition bewegt sich der Anteil der Familienunternehmen am BIP 2005 der Schweiz von total 457 Mrd. Fr. zwischen 59% und 64%. Auch hier zeigt sich die nach wie vor grosse Relevanz dieser Art Unternehmen. Während in nördlicheren europäischen Ländern teilweise schon von dem Aussterben der Familienunternehmen die Rede war oder ist, ist das – zumindest für die Schweiz – im Moment nicht zu prognostizieren.

## Bedeutung der Familienunternehmen für Innovationsstandort CH

Den Familienunternehmen kommt aber nicht nur zahlenmässig eine grosse Bedeutung zu. Ebenso wichtig ist die Bedeutung der Familienunternehmen als Treiber im Erneuerungsprozess der Wirtschaft. Die Familie übernimmt dabei die Rolle des «Inkubators»: Die vertrauensbasierten Beziehungen in Familien sowie die vorhandenen Ressourcen in Form von Kapital und möglichen Mitarbeitenden bieten eine gute Grundlage, auf der nach wie vor die meisten Unternehmen gegründet werden. Auf der anderen Seite der Skala, gemessen am

<sup>(1)</sup> Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) widmet sich seit 2003 dem Thema Familienunternehmen – in der Forschung, der Lehre an der HSG und in der Weiterbildung. [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch).

Tabelle 1  
Schweiz 2002: Anzahl Familienunternehmen in den verschiedenen Grössenklassen von Unternehmen

Grösse der Unternehmen (Anzahl Mitarbeiter)	Relativer Anteil der Familienunternehmen in der Grössenklasse	Anzahl (absolut) der Familienunternehmen in der Grössenklasse
1 bis 9	89,83%	244 008
10 bis 49	77,49%	23 940
50 bis 99	68,70%	3 074
100 bis 249	70,54%	865
250 bis 499	71,43%	587
500 bis 999	58,82%	75
1000 und mehr	56,25%	29
<b>Total</b>		<b>272 578</b>
Anteil an allen privaten Unternehmen in der Schweiz		88,1%

Quelle: CFB-HSG



#### Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Der Autor studierte an den Universitäten St. Gallen und Ottbus (D) Wirtschaftswissenschaften (1993: Dr. rer. pol.). Heute ist er KMU-Professor an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen. Am Center for Family Business der Universität St. Gallen ist er Präsident des Beirates. Urs Fueglistaller lehrt und forscht in den Themengebieten KMU, Dienstleistungskompetenz sowie im Bereich von Innovation und Tradition von mittelständischen Unternehmen.

Bild: zVg

nehmen zumeist langfristig ausgerichtete Organisationen. Damit ergibt sich die einmalige Chance, innovative Projekte und Produktideen anzugehen, welche für kurzfristig orientierte Unternehmen nicht machbar sind, da die Erfolgswahrscheinlichkeit in der kurzen Frist zu klein ist. Familienunternehmen sind gerade dazu prädestiniert, Innovations-Champions zu werden. Interessant ist auch die Feststellung, dass sich aus der Kombination von Innovation und Tradition dieser Unternehmen neue Wettbewerbsstrategien ergeben. Denn Familienunternehmen verstehen es ausgesprochen gut, Traditionen dank ihrer langjährigen Kultur zu leben und auch anzupassen. Dadurch bilden sie sichere «Hafen» für ihre Mitarbeitenden und für manchen Kunden. Zudem können gerade die traditionsreichen Familienunternehmen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen überraschen und so ihren Wettbewerbsvorteil vergrössern. In Familienunternehmen bilden Tradition und Innovation einen Gleichklang und keine Disharmonie.

Zum anderen pflegen viele Familienunternehmen eine Unternehmenskultur, welche sehr mitarbeiterfreundlich ist. Dies äussert sich oft in den beiden Grundsätzen, dass (1.) Mitarbeitende Fehler machen dürfen, ohne dass sofort mit einer Kündigung gerechnet werden muss und dass (2.) das Mit-Unternehmertum stark gefördert wird. Nicht zuletzt dies führt zu einer deutlich längeren Verweildauer von Mitarbeitenden und Managern.

Diese Kombination von kreativitätsförderndem Umfeld und langer Verweildauer von Mitarbeitenden ergibt eine einzigartige Ausgangslage für die Differenzierung im Wettbewerb über Innovationen. Doch erst das gegenseitige Verständnis zwischen Familienmitgliedern und Mitarbeitenden sichert dieses Differenzierungspotential.

finanziellen Engagement und dem Formalisierungsgrad, stehen Unternehmerfamilien als professionelle Venture-Capital- oder Private-Equity-Geber.

Familienunternehmen sind in verschiedener Hinsicht prädestiniert dazu, innovativ zu agieren – dies aus mindestens zwei Gründen. Zum einen sind Familienunter-



#### Dr. Thomas Zellweger

Der Autor hat an der Universität St. Gallen und an der Université Catholique de Louvain, Belgien, studiert (2006: Dr. oec. HSG). Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und zurzeit Visiting Scholar am Babson College, Boston (MA). Er ist Co-Direktor des Center for Family Business der Universität St. Gallen. Thomas Zellweger forscht und lehrt in den Themenbereichen Performance Management und Strategie in Familienunternehmen sowie Transgenerational Entrepreneurship.

Bild: zVg

#### Familienunternehmen und Stakeholder-Value

Wenn man intensiv mit Familienunternehmen zusammenarbeitet, hört man immer wieder Aussagen wie «der Gewinn ist nicht alles» oder «neben den Aktionären sind uns weitere Anspruchsgruppen wichtig». Ob diese Aussagen Lippenbekenntnisse sind,

Tabelle 2

### Anzahl Mitarbeitende in Familienunternehmen, eingeteilt nach Grösseklassen von Unternehmern in der Schweiz (2002)

Grösse der Unternehmen (Anzahl Mitarbeiter)	Anzahl Mitarbeitende in Familienunternehmen
1 bis 9	1 220 040
10 bis 49	478 800
50 bis 99	215 180
100 bis 249	129 750
250 bis 499	205 450
500 bis 999	52 500
1000 und mehr	290 000
<b>Total</b>	<b>2 591 720</b>
Anteil der in Familienunternehmen Beschäftigten	64,2%

Quelle: CFB-HSG

entscheidet sich im Einzelfall. Allerdings gibt es gute Gründe, anzunehmen, dass Familienunternehmen ein grosses Interesse daran haben, Rücksicht auf viele Stakeholder zu nehmen. Eigentümerunternehmer und Familienunternehmer stehen im Gegensatz zu angestellten Geschäftsführern *mit ihrem Namen und dem Namen der Familie für das Unternehmen*. Mit anderen Worten: Es besteht eine Überlappung zwischen der Identität des Unternehmers, der Familie und dem Unternehmen, wobei sich die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit direkt auf den Unternehmer und die Eigentümerfamilie überträgt. Kommt das Unternehmen negativ in die Schlagzeilen, berührt dies auch die Eigentümerfamilie, welche in der Öffentlichkeit mit ihrem Namen sofort mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Dies ist bei jenen Familienunternehmen in besonderem Masse gegeben, wo der Familienname gleichzeitg auch der Name des Unternehmens ist. Die Bedeutung von überlappenden Identitäten wird weiter

verstärkt, da man Teil seiner Familie ist, ob man will oder nicht, und man diese kaum verlassen kann.

Aufgrund von überlappenden Identitäten zwischen Unternehmer, Familie und Unternehmen, und der fehlenden Möglichkeit die Familie, aber unter Umständen auch die Organisation zu wechseln, haben Familienunternehmer einen *grossen Anreiz, für eine positive Reputation* des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu sorgen. Da Reputation von allen Stakehol-

dern wie beispielsweise Mitarbeitenden, Kunden, Gesellschaft und Aktionären bestimmt wird, werden Familienunternehmen auch eine grössere Verantwortung gegenüber diesen Stakeholdern empfinden und versuchen, diese auch entsprechend zu befriedigen.

Dies steht, zumindest in gewissem Masse, im Gegensatz zu anonymen Geschäftsführern, deren Namen nicht in der Weise mit dem Unternehmen identifiziert werden, wie dies bei Familienunternehmen der Fall ist. Erstere können zudem das Unternehmen ohne weitere Probleme verlassen.

Deshalb ist davon auszugehen, dass *Familienunternehmen* einen natürlichen Anreiz haben, einen *breiten Stakeholder-Ansatz zu verfolgen*, um die Reputation des Unternehmens, der Unternehmerfamilie sowie des Unternehmers zu schützen und zu verbessern. Zusammenfassend können die Gründe für einen Stakeholder-Ansatz in Familienunternehmen wie folgt wiedergegeben werden:

- Überlappende Systeme Unternehmer, Familie und Organisation.
- Keine Möglichkeit für Familienmitglieder, Gruppe (Familie) zu wechseln.
- Reputation des Unternehmens wird direkt auf UnternehmerIn und Familienmitglieder übertragen.

Tabelle 3

### Anteil von Familienunternehmen am BIP der Schweiz (2005)

Verwendete Definition von Familienunternehmen	Anteil am BIP	in Mrd. Fr.
Durch Nachkommen geführt mit der Absicht, das Unternehmen in der Familie zu behalten	59%	269,6
Kontrolle der Familie über die strategische Ausrichtung des Unternehmens	64%	292,4

Quelle: CFB-HSG

- Dadurch haben Familienunternehmen einen hohen Anreiz, über eine gute Reputation zu verfügen.
  - Da alle Stakeholder die Reputation eines Unternehmens bilden, versuchen Familienunternehmen deren Forderungen so weit wie möglich zufrieden zu stellen.
- In diesem Zusammenhang zeigt eine neue Studie aus der Schweiz <sup>(2)</sup>, dass die beschriebenen Reputationsüberlegungen auch dazu führen, dass Familienunternehmer ein Interesse daran haben, eine erfolgreiche Firma zu führen, was mitunter eine Erklärung dafür liefert, warum Familienunternehmen auch finanziell sehr erfolgreich sind.

### Familienunternehmen als Innovationstreiber

Familien und Familienunternehmer figurieren oft auch als Innovationstreiber. Die verschiedenen Arten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Familienbeeinflusste Start-ups*: Eine Person ohne bestehendes Unternehmen gründet ein neues Unternehmen mit Hilfe und Einbezug der Familie.

<sup>(2)</sup> Zellweger & Kellermanns, 2007, forthcoming

- *Corporate Venturing in Familienunternehmen*: Ein Familienunternehmen startet neue Geschäftseinheiten oder kauft solche.
- *Erneuerung in Familienunternehmen*: Ein Familienunternehmen verändert sich durch Umstrukturierungen.
- *Familie als private Investorin*: Geld aus einer Unternehmerfamilie wird in Start-ups oder bestehende Unternehmen investiert.
- *Familie als professionelle Investorin*: Unabhängige Private-Equity- oder Venture-Capital-Gesellschaft, die durch eine Unternehmerfamilie geführt wird oder Geld aus einem Familienunternehmen einsetzt.

### Zusammenfassung

Zusammenfassend können wir also festhalten, dass Familienunternehmen in der Schweiz eine überwältigende Rolle zukommt, sei dies gemessen an der Anzahl der Unternehmen, am BIP oder an der Anzahl der Arbeitsstellen. Mindestens so wichtig ist jedoch die Bedeutung von Familienunternehmen im Erneuerungsprozess der schweizerischen Volkswirtschaft.

Zudem haben Familienunternehmen ein grosses Interesse daran, einen breiten Stakeholder Ansatz zu verfolgen, was sich in einer ganzheitlichen, auf mehrere Stakeholder ausgerichtete, Unternehmenspolitik niederschlägt. Angesichts der grossen Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz beeinflusst dies die herrschende Unternehmens- und Unternehmenskultur in der Schweiz. ■

Urs Fueglistaller/Thomas Zellweger

## Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check  
8027 Zürich  
Tel. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89  
[www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch)

## Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis 180 Franken pro Monat von Sozialabgaben befreit.  
Erfahren Sie mehr unter [www.personalverpflegung.ch](http://www.personalverpflegung.ch).