

# Familienunternehmen sind die Stützen unserer Wirtschaft

Thema der Generalversammlung der Liberalen Aktion waren diesmal die Familienunternehmen und damit war ein ganz besonderer Bezug zur Situation dieser zahlenmässig dominierende Gruppe im Thurgauer Gewerbe gegeben. Es dürfte aber noch kaum bekannt sein, dass sich das Center for Family Business (CFB-HSG) an der Universität St. Gallen unter der Leitung von Frank Halter intensiv mit diesen Sozialsystemen – also der Unternehmerfamilie wie des von dieser geleiteten und finanzierten Unternehmens – befasst. Seinem Referat stellte Frank Halter denn auch den Titel «Familienunternehmen und Werthaltungen bewirken eine nicht nur finanzgetriebene Unternehmensform» voran. Abgerundet wurde dieser Vortrag von den Betrachtungen des finnischen Professors Matti Korainen mit seinen Ausführungen zu «SMEs (small and medium enterprises) and family firms as a political issue».

## Wolf, Kuh oder Pferd?

Zur Einleitung zitierte der Sprecher die humorvolle Charakterisierung des Unternehmers durch Winston Churchill, der sagte «Manche Leute halten den Unternehmer für einen rüchigen Wolf, den man totschlagen müsse. Andere sehen in ihm eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige erkennen in ihm das Pferd, das den Karren zieht». Die Worte Churchills sind aktueller denn je, denn das angekratzte Bild der Topmanager mit ihren goldenen Fallschirmen und den für Normalbürger nicht mehr nachvollziehbaren Salären lasse diese als Individuen ohne Bodenhaftung erscheinen. Dieses negative Bild von Verantwortungsträgern werde nun oft auf den Unternehmer übertragen. So würden nicht zuletzt auch junge Gründer mit dem schnellen Geld in Verbindung gebracht und wenn so ein Jungunternehmer scheitere, könne sogar eine gewisse Genugtuung wenn nicht Schadenfreude beobachtet werden. Deshalb müssten Familienunternehmen als echte Alternative betrachtet werden, denn der Aspekt Familie vermittele nicht nur Zuversicht, sondern werde überdies mit Langfristigkeit und Vertrauen in Verbindung gebracht.

## Die Kuh oder das Pferd?

Die Abgabenlast sei zwar hoch, dennoch dürfe festgestellt werden, dass viele Gebühren und steuerliche Regelungen in der Schweiz sinnvoll seien, erklärte der Referent. Einen schizophrenen Charakter hätten jedoch alle Abgaben, deren Transaktionskosten höher ausfielen als diese selbst. Und oft gehe vergessen, dass die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens die unabdingbare Notwendigkeit darstelle, um die Abgaben überhaupt zu leisten, also die Sozialwerke, die Infrastruktur und die Administration von Bund und Kanton finanzieren zu können. So bleibt noch das Pferd! Hier komme zum Ausdruck, dass der Unternehmer über eine extrem hohe Selbstmotivation verfüge. Dank dieser auf eigenem inneren Antrieb beruhenden Motivation stelle er sich in den Dienst einer Idee, eines Produktes und schliesslich des Unternehmens. Die genannten Perspektiven hätten unmittelbar mit Werten und Werthaltungen zu tun. Familienunternehmen als Unternehmenstypus der Zeit erlebten einen Höhenflug der Aufmerksamkeit, sagte Frank Halter. Doch wenn man von Familienunternehmen spreche, gelte es sich tiefer mit diesem Unternehmenstypus auseinander zu setzen.

## KMU, Mittelstand, Betrieb, Firma

Im Unterschied zu den obigen Definition werde bei der Familienunternehmung nicht nur das Sozialsystem des Unternehmens, sondern auch das Sozialsystem der Familie angesprochen. Im Unterschied zur Ersteren, bei der es primär um die funktionsorientierte Identität gehe, sei die Familienunternehmung stärker personenorientiert. Dabei könne der substanzielle Einfluss auf das



Unternehmen über die Kapitalbeteiligung erfolgen, wobei es die vinkulierte Aktie der Familie ermögliche, mit einem geringeren Kapitalanteil einen sehr hohen Stimmrechtsanteil zu erreichen. Die zweite Möglichkeit für die Einflussnahme auf das Firmengeschehen sei dann gegeben, wenn Management- oder Verwaltungsratsfunktionen durch Familienmitglieder wahrgenommen würden. Bleibt anzufügen, dass Familienunternehmen oft unter den sogar börsenkotierten Grossunternehmen zu finden sind. Interessant ist die Feststellung, dass die Performance der 99 börsenkotierten Familienunternehmen höher ist als der Nichtfamilienunternehmen. Als Gründe dafür nennt Halter die stabilere Gewinnsituation, die langfristige Orientierung in Geschäftsfeldern, wo nur mit Langfriststrategien Erfolge erzielt werden können und schliesslich die höhere Eigenkapitalquote sowie das Engagement der Familie.

### **Bedeutung der Familienunternehmen**

Wie aus einer Grundlagenerhebung des Centers for Family Business von 2004 hervorgeht, dürften 88 Prozent aller Unternehmen als Familienunternehmen gelten. Das bedeute, dass es eine starke Bindung zwischen Familie und Unternehmen gebe. Sie ist in Kleinunternehmen mit bis 10 Mitarbeitenden, die in unserer Firmenlandschaft mit einem Anteil von 78,91 Prozent zahlenmässig dominieren, am grössten und wesentlich stärker als bei grösseren Firmen. An zweiter Stelle mit 7,74 Prozent folgen die Unternehmen, die 10 bis 49 Mitarbeitende beschäftigen. Schon bei 50 bis 99 Beschäftigten sinkt der Anteil der Familienunternehmen jedoch auf unter ein Prozent. Wir müssen also davon ausgehen, dass 80 bis 90 Prozent aller Gewerbebetriebe Familienunternehmen sind. Eine Tatsache, die sowohl in der

kantonalen Steuer- wie der Wirtschaftspolitik, vor allem aber in der Familienpolitik vermehrt Beachtung finden sollte. Unsere Familien-KMU sind also nicht nur die tragenden Säulen unserer Wirtschaft, sondern sie sichern gleichzeitig ohne Umwege auch das materielle Auskommen der Familien. Es ist das Verdienst des Centers for Family Business, dass diese so häufig vorkommende, gegenseitige Bindung der Familie an das Unternehmen mit den sich daraus ergebenden Bedürfnissen in neuester Zeit etwas besser wahrgenommen wird. Aber das genügt nicht! Der Aspekt Familie/Unternehmen/Unternehmerfamilie muss auch in der kantonalen Gesetzgebung stärker berücksichtigt werden. Wirtschafts- und Familienpolitik sind zentrale Gewerbethemen!

### **Unternehmensnachfolge**

Zahlreiche Familienunternehmen stehen vor Nachfolgeproblemen. Wie festgestellt wurde, dürften in den kommenden 5 Jahren mindestens 18,5 Prozent aller Unternehmen vor der Nachfolgefrage und damit oft vor rechtlichen Problemen. Wie es scheint, hat die familieninterne Unternehmensnachfolge mit knapp über 50 Prozent auch in der Schweiz ihre Bedeutung verloren. Und sollten rechtliche oder steuerliche Rahmenbedingungen dafür verantwortlich sein, hätten wir dringend nach Lösungen zu suchen. Nicht so, wenn es einfach soziologische Veränderungen wären, die zum Rückgang geführt haben. Einen Hinweis auf die Entwicklung gibt die Anmerkung Halters, wonach die Entrepreneurship mit funktionalen Lehrgängen an Universitäten und Hochschulen stärker gefördert werde.

ALBERT STADELMANN