

# Rolle und Bedeutung der Familienunternehmen

Die vorliegende Studie von PricewaterhouseCoopers zum Thema Familienunternehmen wurde 2007 zum ersten Mal global durchgeführt. Weltweit wurden 1454 Führungskräfte von kleinen und mittelständischen Unternehmen aus 28 Ländern interviewt. Aus der Schweiz haben 50 Unternehmen, die sich in Familienbesitz befinden, an der Studie teilgenommen.

**W**ir stellen Fragen zu den anstehenden unternehmerischen Herausforderungen, der Eigentümerstruktur und zur Nachfolgeplanung, zur Entlohnung des Managements, zu Methoden der Konfliktbewältigung sowie zu wirtschaftlichen und regulatorischen Änderungen, die von Familienunternehmen am meisten begrüsst würden.

Als Familienunternehmen verstehen die Autoren diejenigen Unternehmen, welche zu mindestens 51 Prozent von einer Familie beziehungsweise mehreren zueinander stehenden Familien gehalten werden, bei denen die Familienmitglieder die Mehrheit des Senior Managements ausmachen und bei denen die Eigentümer auch die Verantwortung für das Tagesgeschäft mittragen.

## Volkswirtschaftliche Relevanz

Familienunternehmen spielen in der heutigen Weltwirtschaft eine ausschlaggebende Rolle: Sie überragen andere Unternehmen anzahlmässig bei weitem und gene-

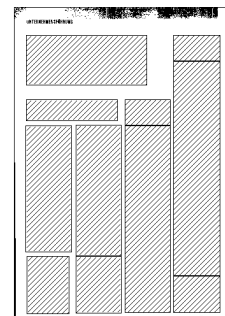
rieren 35 bis 65 Prozent des Bruttozialproduktes (BSP) der einzelnen EU-Staaten sowie der Schweiz, 40 bis 45 Prozent des BSP von Nordamerika und zwischen 65 und 82 Prozent des BSP der asiatischen Staaten. Kurzum, Familienunternehmen sind die weltweit dominierende Unternehmensform.

In der Schweiz befinden sich rund 272'000 von 307'700 Firmen in Familienbesitz (die Zahlen stammen aus der Studie «Nachfolger gesucht!», die PricewaterhouseCoopers zusammen mit dem Family Business Center der Universität St.Gallen im Jahr 2005 herausgegeben hat). Knapp ein Drittel der schweizerischen Familienunternehmen steht in den nächsten fünf Jahren vor nachhaltigen Veränderungen. Die Zukunft und der Erfolg dieser Unternehmen hängen sowohl von internen Faktoren (zum Beispiel strategische Ausrichtung und Planung, Investitionstätigkeiten, Nachfolgeregelung und Unternehmensführung) wie auch von externen Faktoren (zum Bei-

spiel Wirtschaftsentwicklung, regulatorische Rahmenbedingungen) ab, die im Folgenden erläutert werden.

## Von der guten Wirtschaftslage profitieren

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2006 so stark gewachsen wie noch nie in den letzten 30 Jahren: nämlich um 5,4 Prozent. Von diesem Wachstum profitieren gemäss der Untersuchung auch hier ansässige Familienunternehmen. 74 Prozent aller befragten schweizerischen Familienunternehmen haben in den letzten zwölf Monaten eine erhöhte Nachfrage nach ihren Gütern und ihren Dienstleistungen verzeichnet, 38 Pro-



zent davon sogar eine signifikante Erhöhung. Dies ist erfreulich, liegt doch der globale Durchschnitt der Befragten, die ein signifikantes Wachstum verzeichnet haben, bei 33,3 Prozent.

Die Einschätzung zur Marktentwicklung ist ebenfalls positiv: 34 Prozent der befragten Familienunternehmen in der Schweiz gehen von einem Wachstum und 46 Prozent von gleichbleibend guten Bedingungen in ihren jeweiligen Absatzmärkten aus. Korrelierend dazu erwarten 90 Prozent dieser Unternehmen einen gleich bleibenden oder sogar erhöhten Bestellungseingang in den nächsten zwölf Monaten. Bezüglich der Markteinschätzungen ist aufgefallen, dass die schweizerischen Familienunternehmen im Vergleich zu den ausländischen eher zurückhaltend sind. Der Grund dafür dürfte primär in den tieferen Wachstumsprognosen der Schweizer Volkswirtschaft vor allem gegenüber den Emerging Markets liegen.

### Positive Aussichten widerspiegeln sich in den Investitionen

Basierend auf der Einschätzung der Wirtschaftsentwicklung ist es naheliegend, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgt – global gesehen sind dies 69,8 Prozent der Unternehmen, in Europa 69,4 Prozent und in der Schweiz 58 Prozent. Ein ähnliches Bild bietet sich in Bezug auf geplante Investitionen: Während global rund 50 Prozent der Unternehmen ihre Investitionen zu erhöhen planen, sind dies in Europa rund 47 Prozent und in der Schweiz 40 Prozent. Im Vergleich dazu gaben 66 Prozent der befragten Unternehmen in den

Emerging Markets an, ihre Investitionen zu erhöhen, was den steileren Wachstumspfad dieser Volkswirtschaften aufzeigt.

### Business Plan als Basis für Wachstumsstrategie

76 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen haben einen Business Plan, und 85 Prozent dieser Gesellschaften haben diesen während der letzten zwölf Monate überprüft. Dies entspricht bei beiden Werten in etwa den Resultaten der weltweiten Befragung. Die Tatsache, dass rund ein Viertel der befragten Schweizer Unternehmen über keinen Business Plan verfügt, ist unserer Ansicht nach eine Schwachstelle, die letztendlich das Wachstum hemmen kann. Eine solid abgestützte und dokumentierte Wachstumsstrategie ist für jede Organisation entscheidend, wenn diese frisches Kapital beschaffen, zusätzliche Kader gewinnen oder neue Partner finden will.

### Wettbewerbsvorsprung dank starken Marken

In Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit ist die überwiegende Mehrheit der global befragten Unternehmen überzeugt, dass sie mit den Marktführern in den jeweiligen Segmenten konkurrieren kann. Bemerkenswerterweise halten sich rund 71 Prozent der nordamerikanischen Familienunternehmen für sehr kompetitiv, während dies bei den europäischen Unternehmen nur zu 48 Prozent und bei den schweizerischen Familienunternehmen sogar nur zu 36 Prozent der Fall ist. Die schweizerischen Gesellschaften vertrauen dabei besonders auf ihren Markennamen und die Produktqualität, wäh-

rend im internationalen Vergleich neben der Produktqualität in erster Linie das Customer Relationship Management (CRM) als Stärke hervorgehoben wurde. Zur Besorgnis Anlass geben sollte dabei, dass seitens der befragten schweizerischen Unternehmen kein einziges das CRM als Stärke

#### ZU DEN AUTOREN

Dr. Marcel Widrig  
 PricewaterhouseCoopers AG  
 Birchstrasse 160  
 CH-8050 Zürich  
 Telefon +41 (0)58 792 44 50  
 marcel.widrig@ch.pwc.com

Peter Schmid  
 PricewaterhouseCoopers AG  
 Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26  
 CH-9001 St.Gallen  
 Telefon +41 (0)58 792 72 60  
 peter.schmid@ch.pwc.com

hervorgehoben hat. 52 Prozent der hiesigen Unternehmen haben angegeben, in den nächsten zwölf Monaten in CRM-Massnahmen zu investieren, was rund 10 Prozent über dem weltweiten respektive europäischen Durchschnitt liegt. Dies lässt hoffen, dass der Handlungsbedarf erkannt wurde.

### Externe Herausforderungen

Trotz der optimistischen Grundhaltung gibt es einige Hürden zu überwinden. Angefragt, was ihre grössten externen Herausforderungen seien, nennen die schweizerischen Familienunternehmen an erster Stelle den Bereich staatliche Regulierung und Gesetzgebung (38 Prozent), gefolgt von der allgemeinen Konjunkturentwicklung (34 Prozent) und dem Wettbewerb (14 Prozent). Bemerkenswert ist, dass 22 Prozent der befragten schweizerischen Gesellschaften keine wesentlichen ex-

ternen Herausforderungen sehen. Diese Einschätzungen weichen erheblich von den globalen wie auch von den europäischen Antworten ab. Dort sehen die Befragten die externen Herausforderungen primär in der Wirtschaftsentwicklung (44 Prozent global beziehungsweise 43 Prozent in Europa), die zweitgrösste Herausforderung wurde im Konkurrenzkampf identifiziert (je 39 Prozent global und Europa). Erst an dritter Stelle folgen hier die regulatorischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, und lediglich 4 Prozent sehen keinerlei externen Herausforderungen auf sie zu kommen.

#### Interne Herausforderungen

Befragt zu ihren grössten internen Herausforderungen nannten die schweizerischen Familienunternehmen das Beschaffungswesen (28 Prozent), gefolgt von der Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeitende zu finden (24 Prozent). Dies erstaunt insofern, als die Suche nach gut ausgebildeten Arbeitskräften nicht, wie man erwarten könnte, bei den schweizerischen, sondern bei den ausländischen Familienunternehmen mit Abstand als grösste interne Herausforderung betrachtet wird, speziell in Nordamerika (57 Prozent), aber auch in den Emerging Markets (49 Prozent) und Europa (37 Prozent). Den Schweizer Firmen gelingt es im Vergleich zum Ausland offensichtlich besser, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren. Einer der Gründe dürfte sicher in den seit 2003 bestehenden bilateralen Abkommen mit der graduellen Einführung der Personenfreizügigkeit bestehen. Quasi spiegelbildlich zu den unterschiedlich gewichteten gröss-

ten externen beziehungsweise internen Herausforderungen legen die befragten Unternehmen unterschiedliche Investitionsschwerpunkte für Human Resources und Ausbildung: Während nordamerikanische Unternehmen und diejenigen der Emerging Markets diesen Bereich mit je rund 80 Prozent prioritär behandeln, liegen die entsprechenden Werte in Europa bei rund 70 Prozent und in der Schweiz bei leicht unter 60 Prozent.

#### Nachfolgeregelungen: Wer führt die Familienunternehmen künftig zum Erfolg?

Weltweit gesehen wird es gemäss Umfrage bei rund einem Viertel der global befragten Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem Eigentümerwechsel kommen. Auf die Schweiz bezogen, rechnen 30 Prozent der befragten Familienunternehmen mit einem Wechsel innerhalb dieses Zeitraumes, wovon mehr als die Hälfte von einem Handwechsel innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahren ausgeht. Während die Umfrageergebnisse bezüglich

des Zeitraums zwischen den Regionen nicht wesentlich variieren, zeigt sich ein ganz anderes Bild hinsichtlich der Frage, wer das Familienunternehmen übernehmen soll: Sind es in Nordamerika 84 Prozent der befragten Unternehmen, die in die Hände der nächsten Generation übergehen, wechseln in Europa bloss 48 Prozent, in den Emerging Markets noch 38 Prozent und in der Schweiz bloss 22 Prozent von einer Familiengeneration zur nächsten. Dafür verzeichnet die Schweiz den höchsten Wert, was den voraussichtlichen Verkauf an einen Private-Equity-Investor angeht. 28 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen geben an, dass ein derartiger Verkauf in Zukunft als möglichste Variante erscheint, während die entsprechenden Werte für Europa mit 22 Prozent, für die Emerging Markets mit 20 Prozent und für Nordamerika mit 15 Prozent tiefer liegen.

#### Schluss folgt in MB 2/2008

#### Zur Studie

Für die vorliegende Studie hat PricewaterhouseCoopers 1454 Interviews mit Führungskräften von kleinen und mittelständischen Unternehmen in 28 Ländern geführt, darunter Australien, Belgien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Grossbritannien, Irland, Italien, Kanada, Luxemburg, Mexiko, die Niederlande, Norwegen, Oman, Portugal, Qatar, Saudi-Arabien, Schweden, die Schweiz, Spanien, Südafrika, die Türkei, die USA, die Vereinigten Arabischen Emirate und Zypern. Aus der Schweiz haben an der Umfrage 50 Familienunternehmen teilgenommen. Die Interviewpartner setzten sich zu 72 Prozent aus CEO, zu 16 Prozent aus Eigentümern, zu 8 Prozent aus CFO und zu 4 Prozent aus anderen Kadermitgliedern zusammen. Von den befragten Schweizer Unternehmen haben 8 Prozent mehr als 500 Mitarbeitende, 30 Prozent 100 bis 500 Mitarbeitende, 26 Prozent 20 bis 100 Beschäftigte und 36 Prozent weniger als 20 Angestellte. 36 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen erarbeiten einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro, 20 Prozent einen Umsatz zwischen 20 und 100 Millionen Euro, 28 Prozent weniger als 20 Millionen Euro, und 16 Prozent haben keine Angaben gemacht.