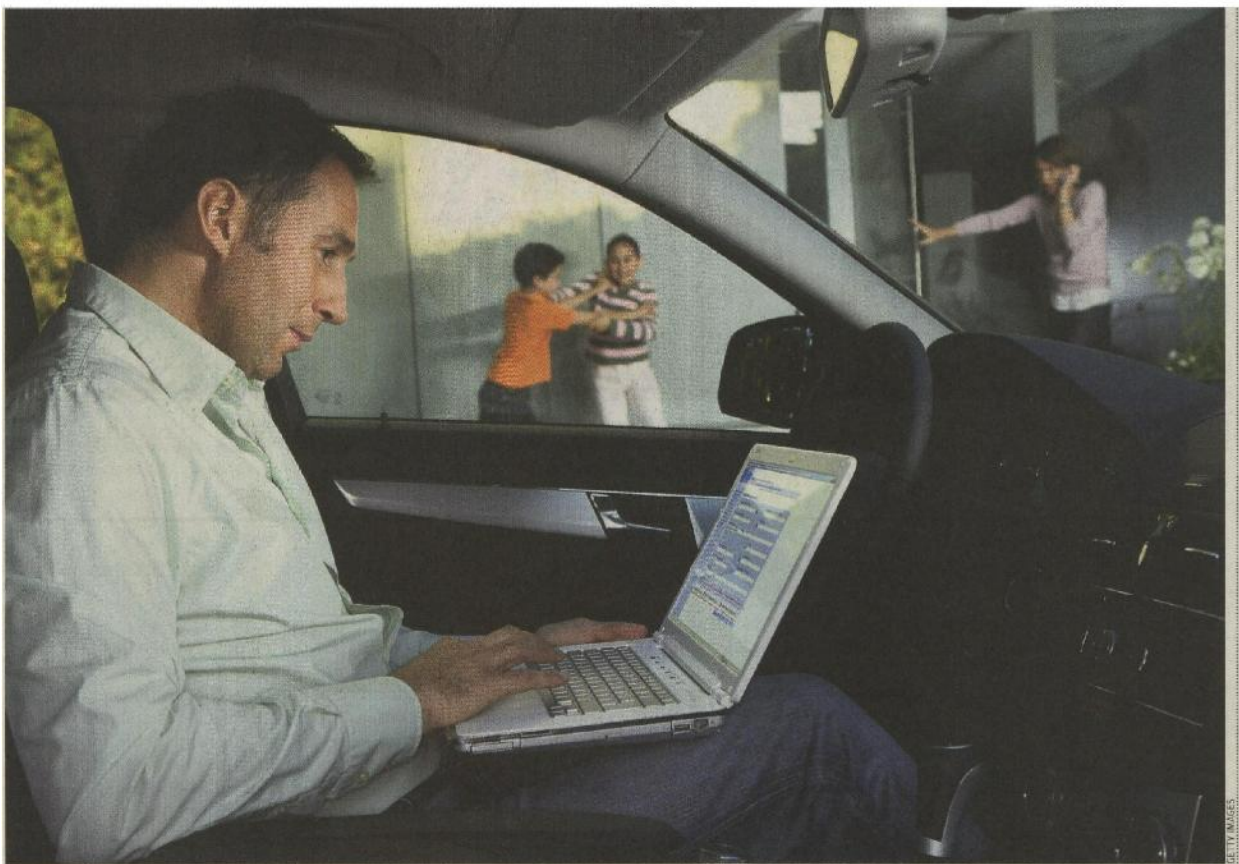


Familienfrieden stärker gewichten

FAMILIEN-UNTERNEHMEN Trotz des schwierigen Umfeldes sind sie kein Auslaufmodell - das zeigen Befragungen unter Hunderten KMU. Doch fehlt es an der systematischen Verwendung von Instrumenten, die den Familienfrieden absichern.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN



Den allermeisten CEO bedeutet die Familie viel, doch haben sie zu wenig Zeit für sie.

Gemäss der HSG-Studie des Center for Family Business sind mindestens 300 000 Unternehmen im Besitz von Patrons und Familien. Zwar schiebt das Gros - immerhin 60% der Befragten - die Nachfolge-Thematik auf die lange Bank und behauptet, sie stehe weit oben auf der Traktandenliste. «Rund jedes vierte Unternehmen wird in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln. Hochgerechnet sind das - je nach Einbezug der Beschäftigtenzahl - mindestens rund 75 000 KMU», stellt Thomas Berner vom «Organisator» fest, Leibblatt derer, die über das finan-

zielle Wohl und Weh dieser Unternehmenskategorie wachen.

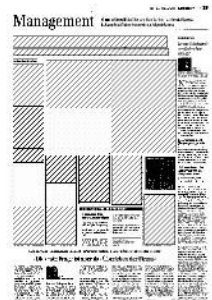
Leonhard Fopp, Inhaber von Continuum AG, hat aufgrund seiner langjährigen Erfahrung errechnet,

Ein gemeinsamer Nenner: Man ist sich der Nachfolgeproblematik bewusst.

wie viele Arbeitsplätze wegen vergeblicher Nachfolgetregelungen verloren gehen: Er kommt auf rund 20 000 im besagten Zeitraum und trifft

ziemlich genau die Zahl, die auch Frank Halter vom Center for Family Business der HSG ermittelt hat.

Neue Chefs en masse
 Zu den neuen Ansätzen: Ausge-



hend von einer durchschnittlichen Zahl von 20 bis 30 Mitarbeitenden pro Betrieb, heisst dies für Berner, dass gut 1 Mio Arbeitnehmende in den nächsten fünf Jahren einen neuen Chef haben werden. Er kommt, gestützt auf die von ihm in Auftrag gegebene GfM-Studie – immerhin wurden mehr als 500 KMU in der deutschen Schweiz untersucht – zum Schluss, dass trotz garstigem Umfeld rund ein Fünftel sogar die Übernahme einer anderen Firma erwägt.

Das deutet auf deren zukunftsgerichtete Strategie und nicht auf das Einläuten des Totenglockleins mangels Zukunftsvorstellungen hin. Diese Einschätzung wird von der allgemein positiven Einschätzung der Wirtschaftslage in den nächsten zwölf Monaten unterstrichen.

Obwohl unterschiedliche Ansätze bei allen jüngsten Befragungen der an sich gleichen Anspruchsgruppen gewählt wurden, gibt es einen gemeinsamen Nenner: Man ist sich der Nachfolgeproblematik bewusst, arbeitet mit mehr oder weniger Elan daran, lässt aber die Zügel nicht schleifen, wenn es um Investitionen geht, welche das Überleben sichern, dazu gehören gemäss Berner auch die Aus- und Weiterbildung.

Noch einen Schritt weiter geht Vera Knauer, Geschäftsführerin der Strategieberatung Weissman Suisse AG, in einer Befragung, unterstützt durch INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH und Clariden Leu AG. Sie hat erstmals das Spannungsfeld zwischen Unternehmen und dessen Eigner,

Familie und Vermögen ausgeleuchtet, diese «Knackpunkte» verflochten und damit einen Kompass geschaffen, nach dem sich Unternehmerfamilien ausrichten können.

Beispielsweise «Family Days»

So stellte sich im Lauf der Befragungen heraus, dass Schweizer Familienunternehmen zwar traditionellerweise eine enge Bindung untereinander haben, doch: «Zwei Drittel verwenden trotzdem nicht systematische Instrumente zur Absicherung des Familienfriedens.» Dazu zählt sie etwa sogenannte Family Days, bei denen «der Kropf geleert» wird.

Daher erstaunt auch die nächste Folgerung nicht mehr: «Drei Viertel der Unternehmerfamilien verfügen nicht einmal über schriftlich festgelegte Regeln wie etwa Verfassungen im Umgang miteinander. Relevant wird dies vor allem für künftige Führungsgenerationen, weil viele der befragten Unternehmer mehrere Nachkommen haben.»

Weit über die üblichen Fragebogenschemen hinaus geht die Untersuchung auch in Bezug auf die Schaffung von unternehmensunabhängigen Privatvermögen, die eng im Zusammenhang mit der Zukunftsperspektive des Patrons und seiner potenziellen Nachfolger steht. Zum neuen Ansatz einer Gesamtbetrachtung der KMU-unternehmerischen Vitae gehört auch, dass bei Weissmann Suisse der Aspekt der Work-Life-Balance mit einbezogen wird.

Auf die Frage, was ihnen besonders viel bedeutet, sagen 90% der

porträtierten CEO: Die Familie. Wir haben die Probe aufs Exempel gemacht und überall dort, wo diese Wirtschaftsführer mit ihren Frauen gemeinsam an einem Anlass auftauchten, nachgehakt. Resultat: Die meisten Frauen sagten, dass Einladungen von Aussenstehenden bald nur noch die einzige Möglichkeit bildeten, ein paar Worte miteinander zu wechseln – auf der Fahrt hin und zurück.

Ungereimtheiten genannt

Knauer hat diese Ungereimtheiten voll auf den Punkt gebracht: «87% der Befragten stufen zwar die Bedeutung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance für den Erfolg ihres Unternehmens hoch oder gar sehr hoch ein. Aber sie leben sie nicht vor. Angesichts einer hohen Wochenarbeitszeit beurteilt nur ein Drittel von ihnen diese als sehr gut und knapp 20% sehen Verbesserungspotenzial.»

Sie belegt aber auch eindeutig, dass erfolgreiche Übergabestrategien keineswegs die Ausnahme bilden. «Über die Hälfte der befragten KMU hat bereits die zweite oder gar die dritte Nachfolgeregelung vollzogen, und bei mehr als einem Fünftel steht der Name des Nachfolgers bereits fest.» Alles in allem deutet vieles darauf hin, dass sich Patrons der Problematik sehr wohl bewusst sind, dass viele sich aber lieber mit dem Alltagsgeschäft befassen anstatt mit ihrer Ablösung und dass der Wille, die Family Governance anzugehen, trotzdem gross ist.

FRAUEN IM VR

Frauenquote Das Präsidialdepartement der Stadt Zürich, Abteilung Gleichstellung, führt am 9. November, 19 Uhr, einen Anlass durch zum Thema «Norwegens Frauenquote in den Verwaltungsräten – eine Erfolgsstory». UBS-Konferenzgebäude Grünenhof, Auditorium, Nüscherstrasse 9, 8001 Zürich; Eintritt frei.

NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Firmenwert über Generationen steigern

1. Am Anfang jeder Nachfolge steht eine gute Strategieanalyse.

2. Jede Unternehmensstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung.

3. Das Bauchgefühl reicht nicht aus, um ein Unternehmen zu führen, Instrumente sind wichtig.

4. Vereinbarungen in der Familie sollten in guten Zeiten geregelt werden.

5. Die Steigerung des Unternehmenswertes über Generationen hinweg sollte das Oberziel der Strategie sein.

Tipps von Vera Knauer,
Geschäftsführerin von Weissman
Suisse AG.