

# UNTERNEHMER ZEITUNG

Nr. 10, Oktober 2012  
18. Jahrgang, SFr. 6.–  
www.unternehmerzeitung.ch

## Umbau statt Zerfall



Europa ordnet die Kräfteverhältnisse neu. Nur eine flexible EU kann die auseinander driftenden Teile zusammenhalten. Seite 22

EUROPA



## Thomas Speck

Der Direktor des Botanischen Gartens in Freiburg im Breisgau und Biophysiker über die Natur als Ideengeberin für technische Anwendungen.

Seite 30

CLEANTECH.CH



### WIRTSCHAFT



Thomas Zellweger, Leiter des Zentrums für Familienunternehmen, referiert am KMU-Tag zum Thema «Familie und Unternehmen – wie geht das zusammen?» Seite 20

### NEUE MÄRKTE

In Russland sind persönliche Kontaktpflege besonders wichtig. Seite 26

### GELD

OTC Börse: Drei Firmen mit solider Finanzbasis schütten ihren Aktionären grosszügige Beträge aus. Seite 28

### 10 FRAGEN AN



Michel Bronner, Geschäftsführer und Mitinhaber von A Plus Reinigungen AG und AP Plus Hauswartung und Gartenpflege GmbH. Seite 65



Bildmontage: Unternehmerzeitung/Fotos: Bilderbox.de/zVg

## Die Patrons halten sich zurück

Unternehmer sind keine Abzocker. Die Gehälter der Führungskräfte von kleineren und mittleren Unternehmen wachsen in den meisten

Branchen nicht schneller als diejenigen ihrer Mitarbeiter. Auch bei den Verwaltungsräten ist der Anstieg inzwischen gestoppt. Seite 10

Fax ab PC

Gratis testen!

eCall™ fax-portal

www.eCall.ch



Der prompteste  
Telefon-Auftragsdienst



CITY TELEFON - UND BÜRODIENST  
www.cityphon.ch, Tel. 081 255 33 33

wechselstube.ch

DEISEN  
INTERNATIONALE ZAHLUNGEN

PHOENIX  
Pensionskasse

www.pk-phoenix.ch

Aviando

Management- und  
Personallösungen  
für KMUs

www.aviando.ch

FAMILIENUNTERNEHMEN ERFINDEN SICH NEU

# Quicklebendiger Anachronismus

Familienunternehmen sind ein Anachronismus und doch in vielen Fällen erfolgreich, sagt Thomas Zellweger. Die Herausforderung liegt darin, dass der Familienunternehmer seine Machtfülle kompetent einsetzt. Es gebe einen Trend vom Familienunternehmen hin zu Unternehmerfamilien.

INTERVIEW STEFFEN KLATT

## Warum gibt es in der Schweiz so viele Familienunternehmen?

**Thomas Zellweger:** Im internationalen Vergleich liegt die Schweiz im Durchschnitt. Eigentlich stellt die Organisationsform Familienunternehmen einen Anachronismus dar. Schon in den 1930er Jahren hat Alfred Chandler eine «Vermanagerisierung» des Unternehmertums vorausgesagt. Die Eigentümer würden professionelle Manager entsenden, die in ihrem Auftrag die Unternehmen führen. Das Verhältnis zwischen Eigentümer und Manager werde nicht durch familiäre Bande charakterisiert. Das werde bei grossen Unternehmen anfangen und immer mehr auf kleinere Unternehmen übergreifen. Aus meiner Sicht hat sich die Voraussage Chandlers nicht bewahrheitet.

## Warum?

Dafür gibt es verschiedene Gründe. Bei uns gilt noch immer, dass Sie dann erfolgreich sind, wenn Sie Ihrem Geschäftspartner vertrauen können. Entsprechend ist die Delegation von Verantwortung vom Eigentümer zum Manager immer mit einer Vertrauensfrage verbunden. Deshalb wurde auch versucht, Anreize zu schaffen, damit sich der Manager im Sinne des Eigentümers verhält. Beteiligungsprogramme gehören dazu. In Familienunternehmen, in denen Eigentümer und Manager zur selben Familie gehören, gibt es ein zusätzliches Band von Vertrauen. Nicht nur die Anreize sind die gleichen, sondern auch die Visionen. Das gibt diesen Unternehmen eine besondere menschliche Qualität.

## Ist Vertrauen also das besondere Kapital der Familienunternehmen?

Wo Vertrauen für den Erfolg eines Unternehmens besonders wichtig ist, sind Familienunternehmen besonders erfolgreich. Das sehen Sie auch im internationalen Kontext. In Ländern, in denen die Rechtssysteme korrupt sind, sind Familienunternehmen besonders erfolgreich.

## Sind einzelne Branchen besonders interessant für Familienunternehmen?

Der Anteil der Familienunternehmen in den einzelnen Industrieclustern unterscheidet sich durchaus. In der Automobilbranche ist der Anteil der Familienunternehmen an den Grosskonzernen besonders hoch. Nehmen Sie Volkswagen, Ford, Toyota oder auch BMW und Tata Motors. Dabei müsste man annehmen, dass Familienunternehmen für diese sehr kapitalintensive Branche nicht in Frage kommen. Denn die Kontrolle durch die Familie begrenzt den Zugang zu Ressourcen. Eine andere Branche, in der Familienunternehmen dominieren, sind die Medien. In der Schweiz sind mit Ringier und Tamedia die beiden grössten Unternehmen



## ZUR PERSON:

Thomas Zellweger ist Professor an der Universität St. Gallen und Leiter des Zentrums für Familienunternehmen.

«...damit ist der Einstieg ins Familienunternehmen, in dem die Karriere der nächsten 30 Jahre vorgezeichnet ist, weniger attraktiv geworden»

in Familienhand. In Europa sind von den zehn grössten Medienunternehmen sechs in Familienhand. Auch in der Rohstoffbranche sind viele Unternehmen in Familienhand. Dagegen gibt es unter den Banken weniger Familienunternehmen, mit Ausnahme der Privatbanken.

## Lassen sich Familienunternehmen gemeinsam wissenschaftlich untersuchen, wenn es sie in allen Branchen und allen Grössen gibt?

Das ist eine wichtige Frage. Man muss die Heterogenität des Phänomens erkennen. Kleinunternehmen stehen in einem anderen Kontext als börsnotierte Unternehmen. Aber es gibt Themen, die alle Familienunternehmen angehen: Nachfolgeregelung, Reputation, Kontrolle, langfristiger Erfolg des Unternehmens. Bei den grossen Unternehmen geht es um Governance:

- Welches Familienmitglied darf im Unternehmen?
- Wie werden die Löhne strukturiert?
- Wie werden die Entscheide im Eigentümerkreis getroffen?

## Mit welchen Arten von Familienunternehmen beschäftigen Sie sich am Zentrum für Familienunternehmen Mit den Ringiers oder mit dem Malermeister in Appenzell?

Wir haben die ganze Bandbreite im Blick. Ein Thema wie die Nachfolgeregelung im Unternehmen hat eine volkswirtschaftliche Bedeutung. Die Nachfolge ist gerade für kleine Unternehmen eine grosse Herausforderung. Daran hängen Tausende von Arbeitsplätzen. Wir beschäftigen uns mit der Frage, wie der Prozess der Nachfolge am besten gestaltet werden kann.

## Gibt es einen Königsweg für die Nachfolgeregelung?

Nein, und zwar je länger desto weniger. Früher übernahm automatisch der Sohn das Unternehmen vom Vater. Heute können es auch Töchter sein. Weil aber die Familiengrössen sinken, verkleinert sich auch der Pool derer, die in der Familie für eine Nachfolge in Frage kommen. Die Karrierewege junger Leute haben sich verändert. Sie suchen heute keine Stelle auf Lebenszeit mehr. Damit ist der Einstieg ins Familienunternehmen, in dem die Karriere der nächsten 30 Jahre vorgezeichnet ist, weniger attraktiv geworden. Gleichzeitig gibt es heute die Möglichkeit, das Unternehmen leichter durch das Management übernehmen zu lassen. Neben diesem Management-buy-out gibt es auch Management-buy-ins. Es gibt Verkäufe oder auch Börsengänge.

## Wie kann der Prozess strukturiert werden, damit der beste Weg für das jeweilige Unternehmen gefunden wird?

Auch darauf gibt es keine pauschale Antwort. Man muss die Situation im Einzelfall anschauen. Die Familie muss sich fragen, welche Optionen sie hat, um das Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen.



### Das verlangt von der Familie, dass sie ihre eigenen Interessen an die zweite Stelle stellt...

Die Familie bewegt sich in einem Spannungsfeld. Familienunternehmen sind oft dann erfolgreich, wenn sie sich weigern, einen Gegensatz zwischen dem Familieninteresse und dem Firmeninteresse zu sehen. Erfolgreichen Familienunternehmen sind beide Interessen oft gleich wichtig. Sie machen sich die Vorteile beider Seiten zunutze.

### Führen die Nachfolgeregelungen am Ende weg von den Familienunternehmen hin zu anderen Formen?

Wir sehen eine Neudefinition des Phänomens Familienunternehmen. Das Familienunternehmen, das um jeden Preis bewahrt werden muss und in dem vielleicht auch noch der erstgeborene Sohn die Nachfolge übernehmen muss, ist nicht mehr sinnvoll. Aber eine Familie kann noch immer erfolgreich Unternehmen führen. Sie kann andere Leute ins Boot holen, Teile des Unternehmens verkaufen oder sogar etwas Neues beginnen. Es findet ein Wandel statt vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie, die in vielen Bereichen tätig sein kann.

### Führt das zu Family Offices?

Das kann zu kleineren Beteiligungsgesellschaft führen, die Portfolios von Beteiligungen halten, oder auch zu Family Offices. Dieses Phänomen hat man noch nicht stark in der Wissenschaft beachtet.

### Viele Banken bieten inzwischen Nachfolgeberatung an. Steht Ihr Zentrum in Konkurrenz dazu?

Wir machen nur beschränkt Beratung. Wir wollen Wissen generieren und vermitteln. Da sind die Banken in gewissem Sinn unsere Kunden. Banken sind dann gut, wenn der Deal nur noch zu finanzieren ist. Wenn ein Malermeister weiss, wer seinen Betrieb übernimmt, wenn der Preis steht, wenn der Übernehmende Eigenkapital hat, wenn ein Treuhänder das Geschäftsmodell durchgerechnet hat, dann kann eine Bank sagen, ob sie dabei mitmacht. Ein paar Banken investieren auch ins Eigenkapital; Raiffeisen macht das in einem gewissen Mass.

Aber das ist die Ausnahme. Die Herausforderung liegt weniger bei der Finanzierung, diese wird meistens überschätzt. Die Herausforderung liegt vor allem in der Beziehung zwischen dem Übergabenden und dem Über-

## «In der Schweiz sind mit Ringier und Tamedia die beiden grössten Medien-Unternehmen in Familienhand»

Fotos: zVg

nehmer. Wenn sich beide einig sind, dann findet sich eine Finanzierung.

### Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Finanzforum?

Es ist ein Zusammenschluss von 35 Finanzchefs von grossen Familienunternehmen. Es trifft sich zwei Mal im Jahr. Da sind Firmen wie Hilti, Würth, Tengelmann, Liebherr, Hipp dabei, Unternehmen aus dem deutschsprachigen Europa.

### Haben denn Finanzchefs familiengeführter Unternehmen andere Bedürfnisse als diejenigen anderer Firmen?

Da stellen sich Fragen der Corporate Governance, des Beteiligungssystems der Mitarbeiter, des Managements der Werte, der Finanzierung, von Übernahmen und Verkäufen. Die Finanzchefs von Familienunternehmen haben oft ein engeres Verhältnis zu den Eigentümern als die CEOs selbst. Damit stehen sie vor anderen Herausforderungen als die Finanzchefs anderer Unternehmen.

### Mit welchen Fragen kann ein Familienunternehmen zu Ihnen kommen?

Unser Zentrum ist wie gesagt kein Beratungsunternehmen. Familienunternehmen können sich an uns wenden, wenn sie eine Weiterbildung wünschen. Wir bieten Weiterbildung zu Fragen wie Governance, Nachfolge, langfristige Orientierung des Unternehmens an. Wir machen Weiterbildung für einzelne Familien in Einzelworkshops, aber teilweise auch für mehrere Familien.

### Woran scheitern Familienunternehmen?

Wenn sie die Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen schlecht managen. Wenn sie es nicht schaffen, die Familie als positives Element im Unternehmen zu positionieren. Dazu können Nepotismus, überzogene Bezüge und eine fehlende Kontrolle der Manager zählen. Familienunternehmen scheitern nicht mehr oder nicht weniger als andere Unternehmen. Am Ende entscheidet sich alles daran, ob der Familienunternehmer kompetent ist oder nicht. Ist er es, dann wird seine Wirkung durch seine grössere Machtfülle im Vergleich zu anderen Unternehmen gesteigert. Ist er inkompetent, dann wirkt seine Machtfülle als Brandbeschleuniger.

### KMU-TAG 2012

Thomas Zellweger ist Referent am Schweizer KMU-Tag. Das Referat handelt vom Thema «Familie und Unternehmen – wie geht das zusammen?» Beachten Sie dazu den Beitrag auf Seite 7

## 10. SCHWEIZER KMU-TAG

## Jubiläums-Auflage

Der Schweizer KMU-Tag widmet sich am 26. Oktober 2012 dem Thema «KMU in einer paradoxen Welt – vom Umgang mit Widersprüchen». Professor Urs Fueglistaller, Direktor des KMU-HSG, eröffnet um 10.10 Uhr die Tagung. Den Reigen der Referenten eröffnet Professor Thomas Zellweger mit «Familie und Unternehmen – wie geht das zusammen»? Anschliessend widmet sich Professor Markus Hengstschläger der «Durchschnittsfalle», worüber er auch ein Sachbuch veröffentlicht hat.

Nach dem Mittagessen beginnt Professor Roman Boutellier mit der Frage «Wie kommen unsere Entscheide zustande»? Tanja Frieden, Gewinnerin einer

Olympischen Goldmedaille 2006 in Turin im Snowboarden findet «Erfolg beginnt im Kopf»

Nach der Pause referiert der Unternehmer Kurt Schär über «Widersprüche und Chancen – wenn vieles nicht zusammenpasst und dennoch funktioniert». Er hat 2003 das erste Elektrofahrrad Europas präsentiert.

Wolfgang Grupp, Chef des Freizeit- und Sportbekleidungs Herstellers TRIGEMA erläutert am Beispiel seines Unternehmens sein Erfolgsrezept «Gegen den Trend».

Den Tagungsabschluss gegen 17.00 Uhr übernimmt wiederum Urs Fueglistaller.

Die Tagung ist ausverkauft.  
www.kmu-tag.ch

## WORKSHOPS

**ABACUS** bietet einen Workshop «Business Software wird mobil – iPad Apps für ortsunabhängiges Arbeiten» an. Das Thema von **Axpo**: «KMU und Klimaschutz». Die **Helvetia Versicherungen** orientieren über «Spektakel versus Sicherheit und Gesundheit – Spitz-

zensport im Widerspruch». **Apple, Letec & Xind AG** präsentieren «iPad – Kreativ und produktiv im Arbeits- und Lernalltag». **OBT** fördert und fordert «Mehr Power im Verwaltungsrat»! Das Thema der **Sitag** lautet: «Brain Energy – Konzentration, Kreativität &

Motivation». **Swisscom** (Schweiz) AG berichtet über «Alltagstaugliche Cloud-Lösungen für effizientes Zusammenarbeiten & mobiles Büro». Und last but not least äussert sich **Swiss TS** zu «Risikomanagement für Führungskräfte».

## DIE REFERENTINNEN UND REFERENTEN



Markus Hengstschläger



Kurt Schär



Regula Späni



Hans Richle



Tanja Frieden



Roman Boutellier



Jean-François Rime



Thomas Zellweger



Urs Fueglistaller

Anzeige



Martin Wittwer und Dominik Bruderer, Inhaber der Mattenbach AG, Winterthur

## Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Das Medienhaus Mattenbach vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin. **Telefon 0800 80 90 80. swica.ch/kollektivpartner**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.

**SWICA**