

Typisch Familie

Unternehmen im Familienbesitz sind so heterogen wie die Schweizer Wirtschaft als Ganzes. Es einen sie jedoch die Sorge um die Nachfolge und die Skepsis gegenüber gewagter Finanzierung.

Text Daniel Imwinkelried

Michael Pieper besitzt zwar mit dem Küchenhersteller Franke ein weltumspannendes Grossunternehmen mit über 11 000 Angestellten, auf Details legt er aber immer noch viel Wert. Wehe, er sieht am Morgen einen vollen Aschenbecher auf dem Firmenareal in Aarburg (AG). Dann müsse dieser sofort gereinigt werden, sonst gebe es Ärger im Unternehmen, sagt er. Typisch Familienunternehmen, diese Betonung von Ordentlichkeit? Legen Familienunternehmer besonderen Wert auf Makellosigkeit, weil ein schlechtes Firmenimage auch ihren Ruf in Mitleidenschaft zieht? Jedenfalls ist es schwer vorstellbar, dass sich Novartis-Präsident Daniel Vasella um volle Aschenbecher auf dem Campus kümmert, obwohl das auf seine Initiative für Milliarden von Franken umgestaltete Basler Fabrikareal eher das dynastische Bewusstsein einer alten Familiengesellschaft zum Ausdruck zu bringen scheint als die Nüchternheit eines anonymen Grosskonzerns.

Vasella hat bei Sandoz und Novartis als angestellter Manager Karriere gemacht, und seine Vorfahren hatten mit dem Pharmageschäft nichts zu tun. Bei Pieper ist das anders. Er hat die Firma vom Vater übernommen. Bereits dieser habe die Angewohnheit gehabt, alles günstiger einzukaufen, schneller zu handeln und früher aufzustehen als die anderen, sagt Pieper. Ist es somit der über allem schwebende Geist des Vaters, was Familienunternehmen von Konzernen unterscheidet, bei denen sich die Manager in erster Linie den anonymen Kapitalgebern verpflichtet fühlen müssen?

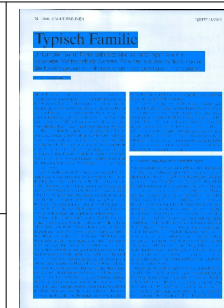
Nüchtern betrachtet sind Schweizer Familienfirmen so vielgestaltig wie die Wirtschaft als Ganzes. Hierzulande gibt es ungefähr 300 000 Unternehmen unterschiedlicher Rechtsform. Gegen 90% davon gehören Familien. Üblich ist diese Besitzform nach wie vor im Gewerbe. In Metzgereien, Baugesellschaften oder Schreinereien packt meist immer noch der Eigentümer mit an. Auch mittelgrosse Industriefirmen befinden sich überwiegend im Familienbesitz. Darüber hinaus gibt es in der Schweiz ausser Franke aber noch weitere private Grossunternehmen, die Jahresumsätze in Milliardenhöhe erzielen. Dazu zählen der Baumaschinen-

hersteller Liebherr, die Detailhandelsgruppe Maus Frères oder die äusserst verschwiegene Omya, die Industriemineralien produziert. Selbst bei der kotierten Pharmagesellschaft Roche, die immerhin einen Börsenwert von über 160 Milliarden Franken aufweist, dominieren noch die Nachfahren des Firmengründers Fritz Hoffmann, indem sie über einen Poolvertrag 45% der Inhaberaktien halten, während das breite Investorenpublikum in der Regel die Genussscheine besitzt, die kein Stimmrecht haben.

Grösse beziehungsweise eine kleine Statur ist daher kein kennzeichnendes Merkmal von Familienunternehmen. Zwar werden die Bande zwischen der Familie und dem Unternehmen lockerer, je mehr sich die Geschäfte ausweiten: Die meisten Firmen sind auf das Können angestellter Manager angewiesen, wenn sie weltweit expandieren wollen. Die Familie kann sich aber in jedem Fall eine gewisse Mitsprache sichern, indem sie etwa weiterhin den Verwaltungsratspräsidenten stellt, wie das bis vor kurzem bei der Bank Julius Bär der Fall gewesen ist, oder wie bei Roche Aktien mit unterschiedliche Stimmkraft schafft.

Zurückhaltung bei Kreditbeziehungen

Was sonst ist daher typisch Familienfirma? Die Skepsis der Eigentümer gegenüber gewagten Finanzierungen scheint ein Merkmal zu sein, das vielen Unternehmern gemeinsam ist. Diese legen in der Regel Wert auf eine solide Bilanz. Hohe Schulden sind ihnen ein Greuel, und das aus zwei Gründen. Einerseits wollen sie nicht in die Abhängigkeit von Finanzinstituten geraten, die oft ausgerechnet in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Kreditkonditionen verschärfen. Andererseits lassen sich gestandene Unternehmer nicht gerne von jungen Bankangestellten vorschreiben, wie sie ihre Firma zu führen haben. Wie wertvoll eine solide Finanzierung ist, zeigt sich jeweils in Krisenzeiten, wenn der Kreditmarkt austrocknet. Während hochverschuldete Firmen dann um ihr Gleichgewicht kämpfen, haben «gesunde» Gesellschaften die Finanzkraft, gestrauchelte Konkurrenten zu übernehmen und so zu expandieren. Möglicherweise ist diese vorsichtige Finanzierungspolitik einer der Gründe, warum



Magazin

Swiss Equity Medien AG/ NZZ AG
 8021 Zürich
 043/ 300 53 80
 www.nzz.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Publikumszeitschriften
 Auflage: 122'803
 Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 10
 Fläche: 139'410 mm²

Familiengesellschaften an der Börse langfristig betrachtet in der Tendenz besser abschneiden als Unternehmen, die anonymen Grossaktionären gehören. Ein Meister des antizyklischen Investierens war Christoph Blocher, der ehemalige Besitzer der Ems-Chemie.

Daneben gibt es aber auch Sorgen, die typischerweise ausschliesslich Familienfirmen plagen. Ein Kraftakt ist die Nachfolgeplanung. Viele Eigentümer verpassen dafür den richtigen Moment, oder sie unterschätzen, wie viel Zeit es braucht, um alle Detailfragen der Unternehmensübergabe zu klären. So können nur schon Jahre vergehen, bis ein Eigentümer herausgefunden hat, ob sich ein Kind im Geschäftsalltag derart bewährt hat, dass man ihm guten Gewissens die Firma anvertrauen kann. Abstammung ist keine Garantie für unternehmerische Begabung. Viel Zeit nimmt auch die Übertragung der Eigentumsrechte in Anspruch. Idealerweise sollte dasjenige Kind die Firma führen, dem sie auch gehört, sagt Leo Staub, Rechtsanwalt und Professor an der Universität St.Gallen. In diesem Fall müssen die übrigen Kinder eine Abfindung erhalten, was schwierig ist, wenn das Familienvermögen bloss aus dem Unternehmen besteht. Oft wird dann der Anspruch der Kinder in ein Darlehen umgewandelt, das der Firmeneigentümer mit dem erwirtschafteten Geld verzinst und tilgt.

Kinder mit anderen Interessen

Zunehmend können Eigentümer allerdings froh sein, wenn sich überhaupt ein Kind für das Unternehmertum interessiert. Umfragen deuten jedenfalls darauf hin, dass sich Söhne und Töchter von Unternehmern immer weniger mit dem Gedanken anfreunden können, in den familieneigenen Betrieb einzusteigen. Die moderne Berufswelt bietet so mannigfaltige Möglichkeiten, dass für viele eine Aufgabe in der Familienfirma nur noch die zweite Wahl darstellt: Entweder ziehen sie Grosskonzerne und Verwaltungen vor, oder sie widmen sich der Kunst, dem ökologischen Landbau oder sonstigen Zerstreungen, anstatt sich den Herausforderungen der Marktwirtschaft zu stellen. Das Center für Family Business der Universität St.Gallen liess vor kurzem 28000 Studenten in 26 Ländern zu diesem Thema befragen. Dabei kam heraus, dass sich in der Schweiz nur 10% der Studenten fünf Jahre nach Beendigung der Ausbildung vorstellen können, im elterlichen Betrieb einzusteigen.

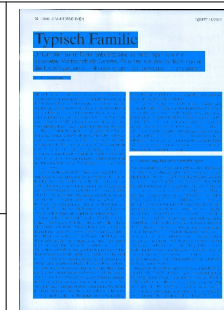
Wenn sich die Kinder nicht für einen Einstieg entscheiden können, müssen sich die Firmeninhaber mehr denn je nach Käufern ausserhalb der Familie umsehen, um den Weiterbestand des Unternehmens zu sichern. Käufer und

Verkäufer sollten allerdings zusammenpassen, wobei längst nicht jede Konstellation erfolgversprechend ist. So schrecken viele Inhaber davor zurück, ihre Gesellschaft einem international tätigen Grossunternehmen zu verkaufen. Sie befürchten, dass Konzernmanager nicht lange zögern, Mitarbeiter zu entlassen, wenn plötzlich wirtschaftliche Schwierigkeiten auftauchen. Der Erhalt der Arbeitsplätze ist vielen Firmeninhabern ein ehrlich gemeintes Anliegen – auch das ist etwas, was gerade Familienfirmen auszeichnet. «Wer ein Familienunternehmen kaufen will, nur um in den Besitz einer vielversprechenden Technologie zu kommen, hat bei den Eigentümern in der Regel keine Chance», sagt der Basler Advokat Marco Balmelli.

Nur selten verkaufen Familienaktionäre ihr Unternehmen allerdings auch an Private-Equity-Firmen. Teilweise diffuse Ängste hindern sie daran. Firmeninhaber befürchten, dass die Finanzinvestoren die Übernahme mit zu viel Fremdkapital finanzieren. Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann eine Firma dadurch in einen Engpass geraten. Der Cashflow reicht nicht mehr aus, um die Zinsen zu bezahlen, und das Management muss sich dann um die überlebenswichtigen Finanzfragen statt um die Kunden kümmern. Hohe Schulden in Kombination mit einer schlechten Wirtschaftslage haben vor kurzem den Möbelhersteller de Sede, der vor einigen Jahren von der Private-Equity-Firma Capvis übernommen worden ist, fast in die Insolvenz getrieben. Ohnehin eignen sich aber nur ganz wenige Unternehmen für eine Übernahme durch solche Investoren. Diese wollen die erworbenen Unternehmen nach wenigen Jahren mit Gewinn wieder verkaufen. Für sie kommen daher nur Firmen mit einer ausserordentlichen Marktstellung infrage. Maschinenbauunternehmen in gesättigten Märkten oder Gewerbebetriebe weisen solche Trümpfe in der Regel nicht auf.

Wenn weder die Kinder noch Finanzinvestoren oder Grossfirmen als Käufer eines Familienunternehmens infrage kommen, bleiben eigentlich nur verdiente Mitarbeiter oder Manager von aussen, um das Nachfolgeproblem zu lösen. Laut Berechnungen der Stiftung KMU Next wird in der Schweiz bereits rund die Hälfte der Familienunternehmen an Führungskräfte übergeben, die nicht aus der Besitzerfamilie stammen. Darunter sind zunehmend Manager von Grossfirmen, die nochmals etwas Neues anpacken wollen

Bereits wird rund die Hälfte der Familienfirmen an Führungskräfte übergeben, die nicht aus



Magazin

Swiss Equity Medien AG/ NZZ AG
 8021 Zürich
 043/ 300 53 80
 www.nzz.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Publikumszeitschriften
 Auflage: 122'803
 Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 10
 Fläche: 139'410 mm²

der Besitzerfamilie stammen.

oder sich im Korsett eines Konzerns eingeengt fühlen. Die Gestaltungsmöglichkeiten seien bei seinem früheren Arbeitgeber stark eingeschränkt gewesen, sagt dazu ein ehemaliger Konzernmanager, der im Zürcher Oberland einem Firmengründer eine Maschinenfabrik abgekauft hat.

Die Tätigkeit eines angestellten Managers unterscheidet sich allerdings stark von der typischen Arbeit eines Unternehmers. Das weiss beispielsweise Manfred Spiegel, der jahrelang bei den SBB und der Swisscom gearbeitet hat. Vieles, was man bei einer Grossfirma an Mitarbeiter delegieren könne, müsse er als Unternehmer wieder selber erledigen. Er sei der oberste «Kümmerer» der Gesellschaft, wobei er sich dabei grobe Fehler nicht erlauben könne, weil er sonst seine Existenz aufs Spiel setze. Zentral ist für Spiegel daher die Liquiditätsplanung: Ein Unternehmen müsse stets flüssig sein. Zudem dürfe das Fremdkapital nicht zu teuer sein.

Firmen verschwinden still und leise

Dieses Erfordernis kann die Nachfolge aber erschweren. Selbst Konzernmanager sind selten so wohlhabend, dass sie einen Firmenkauf ausschliesslich mit eigenem Geld finanzieren können. Vielmehr sind sie auf Bankdarlehen und in vielen Fällen auch auf einen Kredit des Firmeninhabers angewiesen. Dieser jedoch muss es sich finanziell leisten können, bei den Darlehenskonditionen und beim Transaktionspreis nicht ans Limit zu gehen, weil sonst dem Käufer eine zu schwere Hypothek aufgeladen wird. Letztlich kommen für solche Transaktionen aber auch nur Firmen mit einer bestimmten Grösse und attraktiven Ausichten infrage. Kein Manager, der bei einem internationalen Konzern gearbeitet hat, will eine Metzgerei oder eine Schreinerei kaufen. Gerade die Besitzer solcher gewerblicher Betriebe werden deshalb zunehmend Schwierigkeiten haben, einen Nachfolger zu finden, zumal auch die interne Wachablösung wegen der Unbeliebtheit der Handwerkerlehre seltener werden dürfte.

Dieser Engpass bei der Nachfolge dürfte auch der Hauptgrund sein, warum viele Familienfirmen still und leise verschwinden. Ihr Ende wird höchstens im Dorf oder im Quartier zur Kenntnis genommen, statistisch schlägt es sich jedoch nirgends nieder. Frank Halter von der Universität St. Gallen schätzt, dass bloss 70% der Unternehmen an neue

Eigentümer übertragen werden. Besonders Kleinstfirmen würden oft aufgelöst oder liquidiert. Gleichzeitig schätzt Halter, dass lediglich 5% der übertragenen Unternehmen in den ersten fünf Jahren nach der Transaktion aufgelöst oder liquidiert werden.

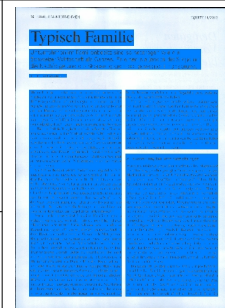
Sorgen wegen der Erbschaftssteuer

Die Gefahr besteht, dass diese Zahl in den kommenden Jahren steigen wird. Denn der schwache Euro setzt Familienfirmen besonders unter Druck. Viele Gewerbebetriebe, die ja noch häufig in Familienbesitz sind, leiden unter dem Einkaufstourismus. Doch auch Industriefirmen müssen sich infolge der Währungsturbulenzen neu ausrichten, was sie einer Zerreihsprobe aussetzen kann. Viele von ihnen produzieren ausschliesslich in der Schweiz. Weil sich die Besitzer damit schwertun, Angestellte zu entlassen, zögern sie den Aufbau eines ausländischen Produktionsstandorts hinaus. Entscheiden sie sich trotzdem für eine Anlage jenseits der Grenze, gehen sie damit Risiken ein. Mit der Errichtung eines ausländischen Betriebes steigt in der Regel der Bedarf nach externen Führungskräften, was die Machtbalance zwischen Familie und Management stören kann.

Daneben bereiten vielen Familienbetrieben auch standortpolitische Fragen Sorgen, sagt der Advokat Balmelli. Besonders die Initiative für eine Erbschaftssteuer, für die noch bis zum Februar 2013 Unterschriften gesammelt werden können, wird zu hitzigen Diskussionen führen. Nachlässe über 2 Mio. Fr. sollen mit einem Satz von 20% besteuert werden. Dabei scheint auch den Initianten klar zu sein, dass dies Familienfirmen mit viel Substanz, aber wenig Liquidität hart treffen kann. Vage Bestimmungen sehen deshalb Ermässigungen vor, sofern die Erben oder Beschenkten den Betrieb über mindestens zehn Jahre weiterführen. Grosskonzerne haben sich bei der Bevölkerung infolge der Gehaltsexzesse und anderer Fehlentwicklungen viele Sympathien verschertzt, während die Beliebtheit von Familienunternehmen fast spiegelbildlich gestiegen ist. Das könnte die Stimmbürger dazu bewegen, die Initiative abzulehnen, falls sie denn zur Abstimmung kommt. Ein Nein, weil Familienfirmen so beliebt sind – vielleicht wäre das gerade typisch für diese Art von Unternehmen.

Datum: 08.11.2012

Neue Zürcher Zeitung
EQUITY



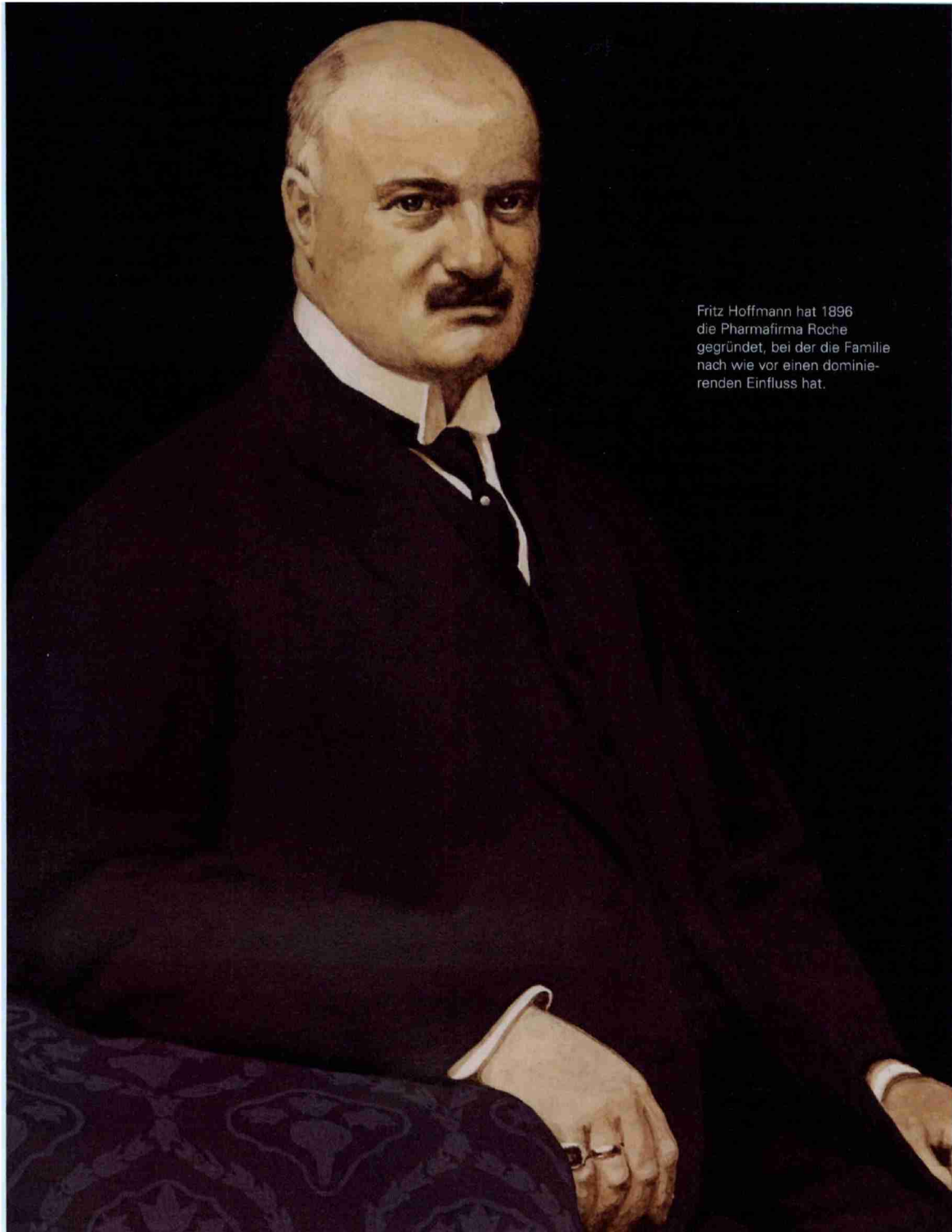
 Universität St. Gallen

Magazin

Swiss Equity Medien AG/ NZZ AG
8021 Zürich
043/ 300 53 80
www.nzz.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 122'803
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 10
Fläche: 139'410 mm²



Fritz Hoffmann hat 1896 die Pharmafirma Roche gegründet, bei der die Familie nach wie vor einen dominierenden Einfluss hat.

ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 47868596
Ausschnitt Seite: 4/4