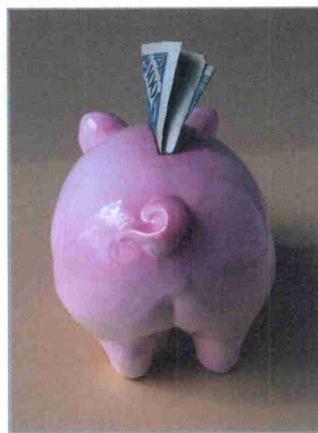




«Meine Familie, mein Business»

HSG-Studie untersucht, was Unternehmerfamilien langfristig erfolgreich macht

Um erfolgreich zu bleiben, versuchen Unternehmerfamilien, dauerhaft Neues zu entwickeln. Sie besitzen eine hohe Anzahl von Unternehmen und erweitern das Portfolio dynamisch. Das Privatvermögen legen sie mit geringer Experimentierfreude an. Bei sehr grossen Vermögen kann die Einrichtung eines Single Family Offices (SFO) sinnvoll sein. Dies sind Ergebnisse einer Studie des Center for Family Business an der HSG. Unterstützt wurde die Umfrage von der Credit Suisse.



Die Studie zeigt: Das Vermögen von Familienunternehmen wird dabei sehr diversifiziert in klassische Anlagekategorien investiert. Bild: Creativ Collection philipp.sieger@unisg.ch www.cfb.unisg.ch

Vier Elemente sind besonders wichtig für die dauerhafte Erhaltung finanzieller und nicht-finanzieller Werte in Unternehmerfamilien: Die unternehmerische Ausrichtung der Familie und der Firma; Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens; das Management der finanziellen Ressourcen der Familie sowie die Einrichtung eines «Single Family Offices», kurz SFO. Die Studie beruht auf den Antworten von über 300 Eigentümern grosser Familienunternehmen und ergänzenden Interviews mit Eigentümern von SFO.

Balance zwischen Vorsicht und Risiko

Der Ausgangspunkt für jegliche unternehmerische Aktivität auf Familienunternehmen ist es, die Balance zwischen Vorsicht und Risiko, bei gleichzeitiger Konzentration auf Forschung und Innovation.

Prof. Dr. Philipp Sieger,
 Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)
 Tel. 041 71 224 71 04

liens- und Unternehmensebene ist die unternehmerische Ausrichtung der Familie. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmerfamilien Innovation, Wachstum und Veränderungsbereitschaft mit kalkulierbarem Risiko suchen. Es wird dabei nur so viel riskiert, wie man sich auch leisten kann, zu verlieren. Die emotionale Verbundenheit der Familie erweist sich ebenfalls als dem Unternehmertegeist förderlich. Auch die Firmen der Unternehmerfamilien wahren eine wohlkalkulierte Balance zwischen Vorsicht und Risiko, bei gleichzeitiger Konzentration auf Forschung und Innovation.

Unternehmerische Kraft von Familien

Die Studie betrachtet nicht nur das grösste oder sichtbarste Familienunternehmen, sondern die Unternehmerfamilien als Ganzes. Dabei zeigt sich eine sehr hohe unternehmerische Kraft der Familien: Sie besitzen im Durchschnitt fast zehn verschiedene Unternehmen, wobei nur ein gutes Drittel aller Unternehmerfamilien nur eine Firma besitzt. In der Geschichte der Unternehmerfamilien wurden im Durchschnitt 7,6 Unternehmen gegründet, 7,4 wurden gekauft, und mehr als zwei wurden aufgegeben oder verkauft. «Die Aufgabe eines Unternehmens ist dabei nicht gleichbedeutend mit Scheitern», sagt Philipp Sieger, Assistenzprofessor an der Universität St. Gallen und einer der Autoren der Studie. «Sie kann vielmehr Ausdruck einer langfristigen unternehmerischen Gesamtstrategie sein». Die dynamische Weiterentwicklung eines Portfolios von Unternehmen ist daher eine vielversprechende Erfolgsstrategie.

Beim Privatvermögen steht Vertrauen ganz oben

Neben Anlageberatern sind erstaunlicherweise die Finanzchefs (CFOs) des grössten Unternehmens im Portfolio die gefragtesten Vermögensverwalter. «Den Unternehmerfamilien ist es besonders wichtig, ihr Privatvermögen in den Händen einer absoluten Vertrauensperson zu wissen.



Sie sind womöglich sogar bereit, Abstriche bezüglich der Kernkompetenz hinzunehmen», sagt Professor Thomas Zellweger, ebenso Autor der Studie. Das Vermögen wird dabei sehr diversifiziert in klassische Anlagekategorien investiert.

Grosse Vermögen, kleine Teams

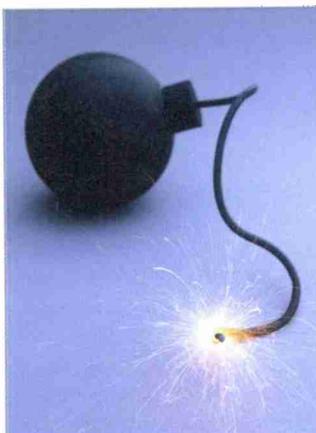
Bei sehr grossen Privatvermögen kann die Einrichtung eines eigenen Single Family Offices (SFO) sinnvoll sein. Die SFOs in der Studie sind meist relativ junge Organisationen mit durchschnittlich weniger als vier Mitarbeitenden. Diese kleinen Teams bearbeiten ausgewählte Kernaufgaben (z. B. Vermögensverwaltung, Investments, Steuern und Immobilien). Vor allem bezüglich dieser Kernaufgaben wird intensiv mit Drittanbietern zusammen gearbeitet. SFO sollten sich fragen, was sie besser oder günstiger machen können als Dritte und welche Leistungen sie auslagern sollten.

Grundsätzlich halten SFO nicht immer, was man sich von ihnen versprechen mag: Mögliche Vorteile wie Kontrolle und Übersicht über das Vermögen, Investment-Controlling und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung werden oft-

mals überschätzt. Der Aufwand für Gründung und laufende Kontrolle des SFO wird dagegen unterschätzt.

Spannungsfeld Familie versus Mitarbeitende

Charakteristisch ist der starke Durchgriff der Familie, die wichtige Entscheidungen meist selbst trifft. Dies kann zu Konflikten führen, wenn der Geschäftsführer des SFO nicht zur Familie gehört, da er eventuell übergangen werden kann. Es zeigt sich ausserdem: Wird ein SFO von einem Familienmitglied geführt, hat dieses in 42.9% aller



Spannungsfeld Familie versus Mitarbeitende: Der starke Durchgriff der Familie bei wichtigen Entscheidungen kann zu Konflikten führen. Bild: Creativ Collection

Fälle einen fachlichen Hintergrund, der nicht direkt mit den Tätigkeiten eines SFO zu tun hat. Familienexterne Führungskräfte weisen zu über 85% einen passenden Hintergrund auf. Dies deutet ebenfalls auf ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kernkompetenz hin.

Generationenübergreifende Wertgenerierung in Unternehmerfamilien lässt sich so ein einem integrierten Modell zusammenfassen, welches die vier Elemente unternehmerische Ausrichtung, Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens, Management finanzieller Ressourcen sowie Single Family Offices (SFO) enthält. «Insgesamt gelingt es uns dadurch, ein umfassendes Bild davon zu zeichnen, was Unternehmerfamilien langfristig erfolgreich macht», sagt Philipp Sieger.

Die Studie ist auf der Webseite des CFB-HSG (www.cfb.unisg.ch) gratis als Download verfügbar oder kann direkt bei den Autoren bestellt werden.

Universität St.Gallen (HSG)
Kommunikation
Dufourstrasse 48
9000 St.Gallen
www.unisg.ch