

Wenn die Nachfolge zur Knacknuss wird

AKTIEN Familienunternehmen wie Sika entwickeln sich an der Börse oft besser als der gesamte Markt. Doch viele dieser Firmen haben ein Problem mit der Nachfolge.

MAX FISCHER
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

«Säge niemals am Ast, auf dem du sitzt», sagt ein Sprichwort. Weshalb die beim Industriekonzern Sika dominierende Familie Burkard ihren Mehrheitsanteil an die französische Saint-Gobain verkauft, bleibt ihr Geheimnis. «Unter den gegebenen Umständen kann ich zur Situation keine Stellung nehmen und bitte Sie um Verständnis», schreibt Urs F. Burkard. Gier mag bei den fünf Geschwistern eine grosse Rolle spielen. Der Wunsch nach immer mehr und noch mehr Geld. Denn bereits jetzt garnierten die fünf jährlich rund 20 Millionen Franken Dividende. Seit 1998 haben die Titel an der Schweizer Börse immerhin um knapp 500 Prozent zugelegt, vor dem Taucher vergangene Woche wären es über 700 Prozent gewesen. Mit dem Verkauf ihrer Anteile ins Ausland stossen die Burkards in der Schweizer Finanzhierarchie in ganz andere Dimensionen vor. 2,75 Milliarden streichen sie auf einen Schlag ein. So kurz vor Weihnachten ein toller Coup. Doch auch dieses Geld müssen die Geschwister wieder irgendwo anlegen. Weshalb also das Geld nicht gleich im eigenen florierenden Unternehmen lassen und dabei erst noch äusserst komfortabel mit einer happy Dividende leben? Das hätten wir eigentlich gerne von Urs F. Burkard selber erfahren.

Bessere Performance

Kommt hinzu, dass Familienunternehmen wie Sika gegenüber dem breiten Markt oft die bessere Performance erzielen. Zum Beispiel schlug der CS-Family-Aktienindex mit 40 Familienfirmen aus Europa und den USA den MSCI-World-Index (über 1600 Aktien aus 23 Industrieländern) in den letzten zehn Jahren jeweils um mehr als 6 Prozent. Das Center for Family Business an der Universität St. Gallen stellt denn auch fest: «Alle europäischen Studien deuten auf einen positiven Effekt zwischen Familieneigentum und Unternehmensperformance hin.» Das trifft auch auf die Schweiz zu: Der BB Entrepreneur Switzerland Fund von Bellevue Asset Management erzielte von April 2006 bis heute eine Rendite von total 61,3 Prozent – der breite Swiss Performance Index (SPI) kam in der gleichen Zeitspanne lediglich auf 45,3 Prozent. Im Portfolio sind Titel wie Swatch Group, Kühne+Nagel, Bossard Holding, Daetwyler, Forbo, SGS, Roche, Partners Group, Schmolz+Bickenbach, U-Blox und Logitech – alles Familienunternehmen.

Solide Bilanzen

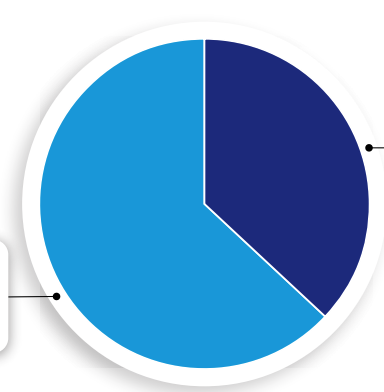
Auch das Verantwortungsbewusstsein ist in diesen Firmen höher. Der Grund liegt auf der Hand: Meist ist ein erheblicher Teil des Familienvermögens im Unternehmen investiert. Wie Studien der Universität St. Gallen zeigen, wird auch dem Thema Langfristigkeit und Nachhaltigkeit mehr Gewicht geschenkt. So liegt die durchschnittliche Verweildauer eines Geschäftsführers bei 8,6 Jahren – bei Nichtfamilienfirmen sind es gerade mal 3,7 Jahre. Das Beratungsunternehmen Pricewaterhouse-Coopers hat in einer Umfrage vor zwei Jahren weitere Pluspunkte ausgemacht: Familienunternehmen sind schnell und flexibel in der Entscheidungsfindung und verfügen über eine auf die Mitarbeiter ausgerichtete Kultur und Wertschätzung. Zudem grenzen sie sich durch ihr gesellschaftliches und persönliches Engagement sowie ihre regionale Verankerung von international tätigen Konzer-



Die Übergabe des Unternehmens auf die kommende Generation ist keine einfache Aufgabe. Getty

Familienunternehmen an der Schweizer Börse

Anteil in Prozent



Nichtfamilienunternehmen
63%

Familienunternehmen
37%

Quelle: Ernst&Young / Grafik: sg

nen ab. Das zeigt sich auch bei den Zahlen. Gemäss einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahre 2005 beträgt die Eigenkapitalquote bei europäischen Familienunternehmen 52 Prozent und bei den übrigen 30 Prozent. Und das aktuelle Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital liegt bei BB Entrepreneur Switzerland bei 60 Prozent, beim SPI hingegen bei 155 Prozent.

Das heisst für Portfolio Managerin Birgitte Olsen: «Die Familienfirmen haben solide Bilanzen und eine bedeutend höhere Risikofähigkeit.» Für Gabrielle Wanzenried, Professorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern, machen drei Punkte die Überlegenheit der familiengeführten Firmen aus: «Sie sind nicht auf kurzfristige Maximierung aus, sie haben

einen langfristigen Horizont und sind unabhängig.»

Wie das aktuelle Beispiel Sika zeigt, gibt es aber auch Schwachpunkte. Ein Knackpunkt ist sicher die Nachfolgeplanung. Schwierig wird es, wenn der Kreis der Familienmitglieder immer grösser wird und sich einzelne auszahlen lassen wollen. Das führte vor 15 Jahren beispielsweise auch zum Börsen-

Regulierungsflut schadet Wirtschaft

VORLAGE mf. Die sich in der Vernehmlassung befindende Aktienrechtsreform beschäftigt sich mit der Vergütungspolitik (Umsetzung Abzockerinitiative), Quoten in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Transparenzvorschriften im Rohstoffsektor und Rückzahlung von Kapitalanlagen. «Lediglich die Heuschrecken-Problematik – unfreundliche Übernahme gegen den Willen der bestehenden Aktionäre – und stärkerer Einfluss auf die Führungsebene durch die Aktionäre berühren den Sika-Fall», hält der Luzerner CVP-Ständerat **Konrad Graber** fest. «Die Vorlage gibt allerdings keine Antwort auf das stossende Verhalten des Sika-Hauptaktionärs, bei dem die Publikumsaktionäre über Nacht einen Kurseinbruch von 20 Prozent und einen Kursverlust im Gegenwert von rund 1 Milliarde Franken registrieren mussten», so Graber.

«Das Vorgehen wird zu Forderungen für mehr Regulierung führen.»

KONRAD GRABER,
CVP-STÄNDERAT

Dieses unsensible Verhalten des Hauptaktionärs wird laut Graber einem Ausbau der Rechte der Minderheitsaktionäre (beispielsweise Pflichtangebot an Minderheitsaktionäre beim Verkauf eines bedeutenden Aktienpaketes durch den Hauptaktionär), dem Corporate-Governance-Ausbau (one share, one vote) und der zur Diskussion stehenden Kapitalgewinnsteuer Auftrieb geben. «Dies ist zu bedauern», meint er. «Aber einmal mehr wird ein auf eigene Vorteile bedachtes Vorgehen von Wirtschaftsexponenten zu Regulierungsforderungen führen, die die Wirtschaft sonst so verschmäht. Schade!»

gang des Zürcher Medienhauses Tamedia («Tages-Anzeiger»). Der heikelste Moment ist gemäss der Universität St. Gallen die Phase, in der die Gründer die Firma an die zweite Generation übergeben. Im Spannungsfeld von Familientraditionen, Managementansprüchen und der Unternehmenskultur ist dann ein Wechsel besonders kritisch. Gerade heute, wo sich Nachkommen nicht für das elterliche Geschäft interessieren und lieber eigene Wege gehen.

Nachfolger dringend gesucht

79 von 100 Schweizer Studierenden von Eltern, denen ein Familienunternehmen gehört, wollen den Betrieb nicht übernehmen. Das hat eine Untersuchung des Beratungsunternehmens EY und des Center for Family Business der Universität St. Gallen ergeben. Lediglich 3 Prozent hatten konkrete Pläne, nach ihrem Abschluss die Firma der Eltern weiterzuführen. Immerhin 10 Prozent haben vor, innert der ersten fünf Jahre nach dem Abschluss zu Hause einzusteigen.

Gemäss der Credit Suisse sind zurzeit 78 Prozent der KMU in der Schweiz Familienunternehmen. Mit mehr als 65 Prozent ist ein Grossteil ganz in den Händen der Familie. Bei etwa zwei Dritteln liegt die operative Führung immerhin zu mehr als 50 Prozent bei der Familie. Doch das Interesse schwindet. Während in Deutschland und Österreich mehr als die Hälfte der Familienunternehmen laut PwC ihr Geschäft an die nächste Generation übergeben wollen, sieht das Bild bei uns weniger rosig aus. In der Schweiz ist es mehr als doppelt so wahrscheinlich als in den beiden Nachbarländern, dass das Unternehmen verkauft oder an die Börse gebracht wird.