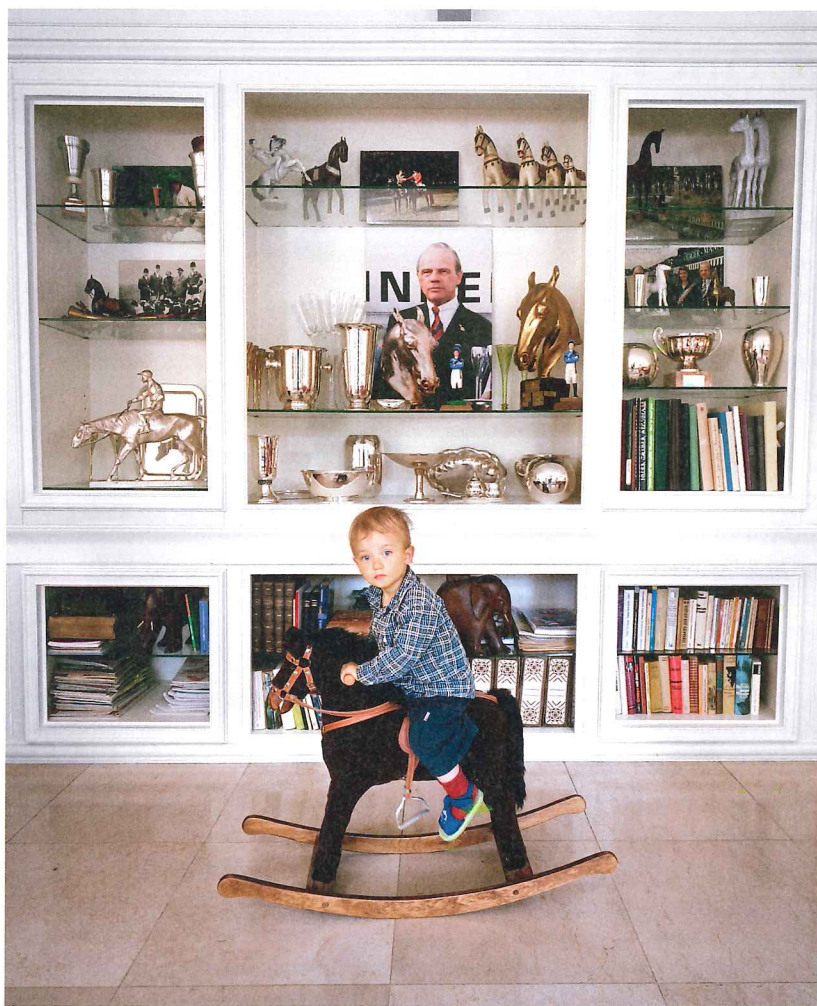


Die Firma ist Sache der Familie

Sie sind nur selten in den Schlagzeilen und beschäftigen doch vier von zehn Arbeitnehmern im Land: Familienunternehmen sind ein Grundpfeiler der Schweizer Wirtschaft.

Von Sara Carnazzi Weber



Verzweifelt gesucht: Vielen Schweizer Familienunternehmen fehlt ein Nachfolger.

Schlägt man den Wirtschaftsteil einer beliebigen Zeitung auf, liest man selten über sie. Sie kommunizieren wenig und sind kaum erforscht: die Familienunternehmen.

Was zeichnet sie aus? Wie gross ist diese Gruppe überhaupt? Und wie regeln sie die Nachfolge? Eine gross angelegte Studie der Credit Suisse und des Centers for Family Business der Universität St. Gallen widmete sich vor Kurzem den Familienunternehmen mit dem Fokus Unternehmensnachfolge, die gerade bei diesen Unternehmen von grosser Bedeutung ist und sich oft kompliziert gestaltet.

Über 99 Prozent aller Schweizer Firmen gehören zur Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Von den KMU wiederum geben drei Viertel an, dass sie Familienunternehmen, also vollständig im Besitz der Gründerfamilie, sind. Hochgerechnet entspricht das 375 000 Familienbetrieben in der Schweiz, die 1,6 Millionen Mitarbeitende beschäftigen. Damit arbeiten 41 Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz für einen solchen Betrieb – was deren Bedeutung zeigt. Weltweit wird der Anteil der Familienunternehmen auf sogar 60 Prozent bis 90 Prozent geschätzt.

Zuerst einmal ist interessant, dass sich die «Besitzerfamilie» relativ eng definiert: Meist sind die Eigentümer Ehepartner, Eltern und ihre Kinder oder Geschwister. Der weitere Familienkreis ist nur in zehn Prozent der Fälle beteiligt.

Fehlendes Interesse der Kinder

Je weiter das Gründungsjahr zurückliegt, desto höher ist der Anteil von Familienbetrieben an den KMU. Entsprechen die Familienbetriebe also nicht dem Zeitgeist? Nicht unbedingt, es könnte sich auch um ein Muster im Lebenszyklus der Firmen

handeln: Viele Besitzer sehen sich bei der Firmengründung gar nicht als Familienunternehmer, diese Selbstwahrnehmung kommt oftmals erst, wenn die Kinder ins Unternehmen eintreten. Ausserdem ist es Gründern von Nicht-Familienunternehmen weniger wichtig, ihren Betrieb als bestehende Firma zu übergeben (siehe unten). Anders gesagt: Mit dem allmählichen Rückzug der Gründergeneration und dem Sprung in die zweite Generation steigt die Familienunternehmensquote automatisch an.

Doch ein anderes Resultat stärkt die These, dass die Familienunternehmen an Beliebtheit verlieren: In den Wachstumsbranchen, wie im Gesundheitswesen, bei Unternehmensdienstleistern und in der IT, sind eindeutig weniger Familienunternehmen präsent.

Wird sich dieser Trend fortsetzen, ist durchaus mit einem weiteren Rückgang des Anteils der Familienunternehmen zu rechnen. Dies bedeutet jedoch nicht zwingend, dass damit die Firmenwelt weniger «privat» wird, sondern spiegelt viel eher auch eine gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer Multioptionsgesellschaft wider. Wenig überraschend ist daher, dass ein Grund für eine familienexterne Übergabe des Betriebs das fehlende Interesse der Kinder an einer Übernahme ist. Denn die potenziellen Nachfolger wollen unter Umständen, in beruflicher Hinsicht, aus dem privaten Rahmen der Familie ausbrechen und ausserhalb dieser eine Karriere verfolgen.

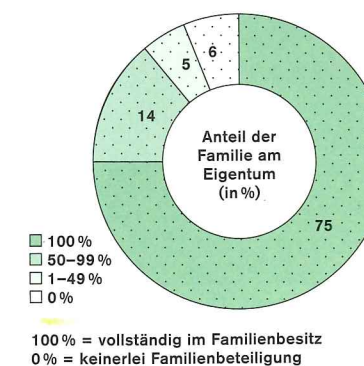
Grosse Chance für Frauen

Wie erwähnt sind 75 Prozent der KMU Familienbetriebe. Doch die Familien kontrollieren das Unternehmen vor allem durch die Beteiligung am Eigentum, nur 55 Prozent der Geschäftsleitungen werden vollständig von der Besitzerfamilie besetzt und nur 48 Prozent bestellen den Verwaltungsrat familienintern.

Über alle KMU gesehen sind 80 Prozent der Eigentümer gleichzeitig in der Geschäftsleitung aktiv. Umgekehrt halten Mitglieder der Geschäftsleitung im Durchschnitt 77 Prozent der Anteile am Unternehmen. Auch der Verwaltungsrat beschränkt sich nicht nur auf seine Funktion als Kontrollorgan. Im Durchschnitt sind 65 Prozent der Mitglieder des Verwaltungsrates gleichzeitig operativ im Unternehmen tätig. Insgesamt besteht keine klare Trennung zwischen Eigentum,

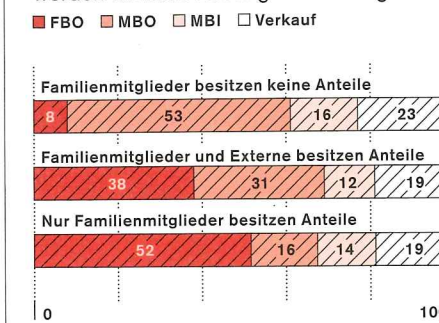
Wem die Firmen gehören

Drei von vier KMU in der Schweiz sind vollständig im Besitz der Gründerfamilie.



Wer soll übernehmen?

Wenn die Firma der Familie gehört, werden familiäre Lösungen bevorzugt.



Führung und Verwaltungsrat. Dies, obwohl es laut Good-Governance-Richtlinien als empfehlenswert gilt, die Ausübung dieser Funktionen zu trennen.

Frauen sind in KMU-Geschäftsleitungen stark untervertreten (23 Prozent), doch als Familienmitglied steigen ihre Chancen markant an: 80 Prozent der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sind familieninterne Personen.

Wer übernimmt?

Zuletzt haben die Familienverhältnisse starken Einfluss auf die Regelung der Unternehmensnachfolge. Zur Terminologie: Es wird unterschieden zwischen:

- **FBO:** Family-Buy-out, Übergabe an andere Familienmitglieder
- **MBO:** Management-Buy-out, Übergabe an leitende Mitarbeiter
- **MBI:** Management-Buy-in, Übergabe an externe Personen
- Verkauf an eine andere Firma oder eine Private-Equity-Gesellschaft

KMU ohne Familienbesitzer sehen für die zukünftige Übertragung in 53 Prozent der Fälle einen MBO vor. Dieser Anteil liegt bei nur 31 Prozent, wenn der Eigentümerkreis teilweise Familienmitglieder umfasst, und beträgt 16 Prozent, falls sämtliche Eigentümer Mitglieder der Familie sind.

Umgekehrt bevorzugen die Eigentümer bei vollständigem Familienbesitz in 52 Prozent der Fälle einen FBO, also die Übergabe an andere Familienmitglieder. Verständlicherweise ist der Wunsch, das Unternehmen in der Familie zu behalten, dann am grössten, wenn unter den Eigentümern Elternteile mit Kind(ern)

vorhanden sind. Auch Geschwisterbeziehungen unter den Eigentümern verstärken das Bestreben, die zukünftige Kontrolle in der Familie sicherzustellen. Auch wenn eine leichte Tendenz weg von den Familienunternehmen zu erkennen ist, ist das Bedürfnis, das Unternehmen innerhalb des engen Familienkreises zu halten, nach wie vor ausgeprägt.

Die Resultate spiegeln jedoch nicht die tatsächlich realisierten Nachfolgelösungen, sondern die Wünsche und Pläne der jetzigen Geschäftsführer. Die konkrete Umsetzung unterscheidet sich oft von den Vorstellungen. Interessanterweise fanden mehr familieninterne Übernahmen statt als geplant (Zahlen gerundet): 46 Prozent vs. 41 Prozent – vielleicht hätte man die Firma gerne ausserhalb der Familie platziert, aber fand keinen Käufer. Mitarbeitende übernahmen in 25 Prozent der Fälle das Unternehmen (MBO) – das entspricht genau dem gewünschten Anteil. Die Übergabe an Externe (MBI) kam in 30 Prozent der Fälle vor, 13 Prozentpunkte mehr als gewünscht. □

Sara Carnazzi Weber ist Leiterin Sektor- und Regionalanalyse Schweiz bei der Credit Suisse.

Die Studie «Herausforderung Generationenwechsel» steht zum Download zur Verfügung auf: <https://publications.credit-suisse.com> (> Unternehmen & Institutionen > Studien und Analysen)