

Mit der Familie ein Unternehmen gründen *Familienfirmen dominieren die Schweizer Wirtschaft*

Die Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft. Wie eine Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen zeigt, sind fast 90% der Schweizer Betriebe Familienunternehmen. Eine solch starke Dominanz ist auch im internationalen Vergleich überraschend.

Nö. Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft. Was bis anhin eine offensichtliche These war, hat das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (KMU-HSG) nun erstmals wissenschaftlich fundiert bestätigt. Überraschend sind die Resultate der Studie* dennoch. Danach zählen nämlich 88,14% aller Betriebe in der Schweiz zu den Familienunternehmen – ein Anteil, der jenen vergleichbarer Länder deutlich übertrifft. In Deutschland etwa sind 68% der Firmen Familienunternehmen. Die Begründung für den grossen Unterschied ist nicht restlos geklärt. Strukturell lässt er sich jedenfalls nicht erklären, denn Klein- und Mittelunternehmen (KMU) dominieren die deutsche Firmenlandschaft ähnlich, wie dies in der Schweiz der Fall ist.

Die Grösse ist entscheidend

Doch wie lassen sich Familienunternehmen überhaupt abgrenzen? Die Autoren der Studie haben sich bei der Definition auf internationale Standards abgestützt. Beim Auswerten der 1121 retournierten Fragebögen (von ursprünglich 7000 ausgesandten) ist der substanzielle Einfluss der Familie oder der Familien auf ein Unternehmen untersucht worden. Der Einfluss kann entweder über Managementfunktionen (Anteil der Familienmitglieder im Managementteam) oder/und über Aufsichtsfunktionen (Anteil der Familienmitglieder im Verwaltungsrat) ausgeübt werden. Unerlässlich ist zudem eine finanzielle Beteiligung der Familie am Unternehmen.

Bestätigt wurden vergleichbare Untersuchungen aus anderen Ländern in Bezug auf den wesentlichen Einfluss der Grösse eines Unternehmens auf die Organisationsform. So werden von den Schweizer Firmen mit über 1000 Mitarbeitern nur gerade 0,01% zu den Familienunternehmen gezählt, bei denjenigen mit weniger als 10 Angestellten hingegen 78,91% (vgl. Tabelle).

Wiedergewonnene Attraktivität

In der Schweiz ist die Mehrheit der bis in die sechziger Jahre gegründeten Unternehmen im

heute Familienunternehmen. Von den sechziger bis in die neunziger Jahre vertrauten die Schweizer Jungunternehmer hingegen lieber auf andere Finanzierungs- und Wissensquellen als die Familie. Die mehrheitliche Gründung von Nicht-Familienunternehmen in dieser Zeitspanne erklären sich die Autoren der Studie mit dem gesellschaftlichen Wandel, der die Rolle der traditionellen Familie verändert hat. Zudem hat sich die unternehmerische Aktivität in den sechziger Jahren stark gewandelt; beispielsweise wurden neue Finanzierungsquellen zugänglich.

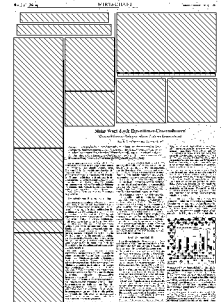
Kaum im Einklang mit diesen Begründungen steht aber die Tatsache, dass seit dem Beginn der neunziger Jahre die Familienunternehmen im

Familienunternehmen in der Schweiz

Mitarbeiterzahl	Unternehmen ¹		Familienunternehmen	
	absolut	in %	absolut	in %
< 10	271 632	87,84	244 008	78,91
10-49	30 894	9,99	23 940	7,74
50-99	4 474	1,44	3 074	0,99
100-249	1 227	0,40	865	0,28
250-499	822	0,27	587	0,19
500-999	127	0,04	75	0,02
≥ 1000	52	0,02	29	0,01
Total	309 228	100,00	272 578	88,14

¹ Gemäss der Betriebszählung 2001 vom Bundesamt für Statistik (BFS).
Quelle: KMU-HSG.

Verhältnis zu den anderen gegründeten Betrieben wieder an Attraktivität gewonnen haben und dass seit dem Jahrtausendwechsel die neu gegründeten Unternehmen mehrheitlich wieder eine familieninterne Angelegenheit sind. Diese erstaunliche



Trendwende wird in Zukunft noch genauer zu beobachten sein. Es bleibt die Frage, ob die neu gegründeten Betriebe Familienunternehmen bleiben oder ob nach einer ersten Wachstumsphase die Dominanz der Familie wieder abnimmt.

Überschätzte Nachfolgeproblematik

Weniger spektakulär präsentieren sich die Resultate bezüglich der Nachfolgeregelungen, die bei Familienunternehmen gerne als besonders problematisch bezeichnet werden. Das Durchschnittsalter von Familienunternehmen ist – gemäss der Studie – nicht signifikant anders als bei Nicht-Familienunternehmen, nämlich etwa 45 Jahre. Die Analyse des KMU-HSG hat gezeigt, dass bei Schweizer Familienunternehmen durchschnittlich in 11,54 Jahren ein Eigentumswechsel ansteht, bei Nicht-Familienunternehmen in 10,29 Jahren. Ein etwas grösserer Unterschied ist beim Management auszumachen: Bei Nicht-Familienunternehmen steht der nächste Wechsel in rund 8,47 Jahren an, bei den Familienunternehmen erst in 10,29 Jahren. Der Kontinuität in der Führung scheint bei Letztgenannten mehr Bedeutung beigemessen zu werden.

Genau diese Kontinuität wird zusammen mit den einfachen Strukturen und der direkten finanziellen Involvierung der Unternehmensführung immer wieder als grösster Vorteil der Familienunternehmen hervorgehoben. Die Studie bestätigt, dass diese Charakteristika in den meisten Schweizer Familienunternehmen vorzufinden sind. Die einfachen Strukturen spiegeln sich in der geringeren Zahl von Gesellschaftern und Managern: Über 80% der Familienunternehmen haben höchstens drei Gesellschafter, während bei Nicht-Familienunternehmen einige mehr involviert sind. Die Unternehmensleitung besteht bei Familienunternehmen aus 2,55 Personen, bei den restlichen Firmen umfasst das Führungsgremium in der Regel eine Person mehr. Das finanzielle Engagement der Familienunternehmer ist in der Schweiz erheblich: Bei weit über 90% hält die Familie mehr als die Hälfte des Kapitals.

Externe Kontrolle nicht erwünscht

Die vieldiskutierte Corporate Governance ist auch bei den Familienunternehmen ein wichtiges Thema, doch scheinen die allgemein bekannten Best-Practice-Anforderungen bis anhin nur zum Teil umgesetzt worden zu sein. Fraglich bleibt

allerdings, ob die vor allem auf grosse, börsenkotierte Konzerne ausgerichteten Richtlinien eins zu eins auf Familienunternehmen umgelegt werden können.

Die Studie des KMU-HSG zeigt, dass lediglich 40% der Schweizer Familienunternehmen über einen Aufsichts- oder Verwaltungsrat verfügen, obwohl gut 80% als Aktiengesellschaft geführt werden. Die Autoren der Studie vermuten allerdings, dass in einigen Unternehmen trotzdem ein solches Organ existiert. Da es aber ausschliesslich unternehmensführende Familienmitglieder umfasst, wird es nicht als solches bezeichnet. Bei den

Unternehmen, die über ein Aufsichtsgremium verfügen, umfasst dieses durchschnittlich 3,3 Mitglieder. Die bescheidene Anzahl Mitglieder ist wiederum ein Indiz für einfache Strukturen. Allerdings ist die Grösse auch stark umsatzabhängig. In über einem Drittel der Aufsichtsgremien sitzen lediglich Familienmitglieder; im Durchschnitt nimmt nur ein externes Mitglied Einsitz. Die Unternehmen verfügen in vielen Fällen folglich über keine unabhängige externe Kontrollmöglichkeit. Vor allem bei den Betrieben, in denen die Familie im operativen Management eine zentrale Rolle spielt, scheint die Aufsicht von externen Personen nicht erwünscht, um nicht zu sagen verpönt zu sein.

Beim Management ist der Einfluss der Familie in der Regel noch grösser als beim Aufsichtsgremium: Bei zwei von drei Betrieben besteht das Management lediglich aus Familienmitgliedern. Allerdings darf bei diesen Zahlen nie vergessen werden, dass die grosse Mehrheit der Familienunternehmen Kleinbetriebe sind. Auch bezüglich des Managements hat die Studie gezeigt, dass je grösser ein Unternehmen ist, desto mehr Mitglieder umfasst das Managementteam und desto höher ist die Beteiligung von externen Personen.

Die Analyse des KMU-HSG hat die hohe Bedeutung der Familienunternehmen für die Schweizer Wirtschaft deutlich unterstrichen. Sie hat gleichzeitig aber auch gezeigt, dass viele Fragen bis heute – nicht nur von der wissenschaftlichen Seite her – noch unbeantwortet sind.

* Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (Urs Frey, Frank Halter und Thomas Zellweger; Sommer 2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz.



Die Familie – in fast 90% der Schweizer Unternehmen gibt sie den Ton an. (Bild Christian Beutler)