

Familienunternehmen in der Schweiz

Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität

Familienunternehmen dominieren die Schweizer Wirtschaft. Eine Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) zeigt, dass rund 88% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind [1]. Damit liegen nun erstmals wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zur Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz vor.

1. Forschungsbedarf, Definition und Methodik

1.1 Forschungslücke

Die Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen hat in den vergangenen Jahren verschiedene Autoren ausserhalb der Schweiz interessiert. Entsprechende Studien über nicht börsennotierte Unternehmen finden sich beispielsweise in den USA, in Deutschland oder in den Niederlanden [2]. Vergleichbare Untersuchungen existieren für Familienunternehmen der Schweiz nicht. Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen hat zu diesem Zweck in Abstimmung auf internationale Studien eine Erhebung durchgeführt, um diese Lücke entsprechend zu schliessen.

1.2 Definition

Empirische Forschung verlangt vorgängig nach einer nachvollziehbaren Definition. Die Eigenheit von Familienunternehmen ist darin zu sehen, dass

die beiden Sozialsysteme «Familie» und «Unternehmen» mehr oder weniger stark miteinander verbunden sind und die spezifischen Stärken und Schwächen dieser Unternehmensform ausmachen [3]. In der vorliegenden Studie handelt es sich dann um ein Familienunternehmen, wenn das Unter-

nehmen durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird oder werden kann. Eine Familie wird dabei definiert als eine Gruppe von Menschen, welche Nachkommen von einem Ehepaar sind, sowie das Paar selber. Der für die Definition massgebliche substantielle Einfluss ist dann gegeben, wenn die Familie entweder das Unternehmenskapital hält, oder, wenn dem nicht so ist, die Einflusslücke im Rahmen von Aufsichtsfunktionen (Einsitz im Verwaltungsrat und ähnlichen Gremien) ausfüllt und/oder Einfluss im Rahmen von Managementfunktionen (Anteil der Familie im Managementteam) auf das Unternehmen ausübt. In jedem Fall muss jedoch sichergestellt sein, dass die Familie zumindest gewisse Kapitalanteile am Unternehmen hält. Der «Substantielle Familien Einfluss (SFE)» als hier vorgeschlagenes Messkriterium ermöglicht es also, den Einfluss der Familie auf das Unternehmen über die Eigentümerschaft, das Management und/oder die Steuerung über die Vertretung im Verwaltungsrat zu bewerten (vgl. *Abbildung 1*).

1.3 Methodik

Ende April 2004 wurde ein Fragebogen an 7000 Unternehmen in der Schweiz versandt. Die Adressen wurden von einer kommerziellen Datenbank eingekauft. Von den 7000 Unternehmen konnten 1350 auswertbare Fragebogen berücksichtigt werden, was einer Rücklaufquote von 19,3% entspricht. Von diesen wiederum enthielten 1121 ausreichende Informationen, um die obige Definition des SFE berechnen zu können und damit festzustellen, ob es sich um ein Familien- oder Nicht-Familienunternehmen handelt.



Urs Fueglistaller, Prof. Dr., Geschäftsführender Direktor, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen, St. Gallen

Abbildung 1

Definition von Familienunternehmen

$$\text{IF } EK_{\text{Fam}} > 0 \text{ then SFE: } \left(\frac{EK_{\text{Fam}}}{EK_{\text{total}}} \right) + \left(\frac{MiAR_{\text{Fam}}}{MiAR_{\text{total}}} \right) + \left(\frac{MiMB_{\text{Fam}}}{MiMB_{\text{total}}} \right) \geq 1$$

Dabei gilt:

- EK = Eigenkapitalanteil
- SFE = Substantieller Familieneinfluss
- MiAR = Mitglieder des Aufsichtsrates, resp. Verwaltungsrates
- MiMB = Mitglieder des Managementboard
- Fam = Familie

2. Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz

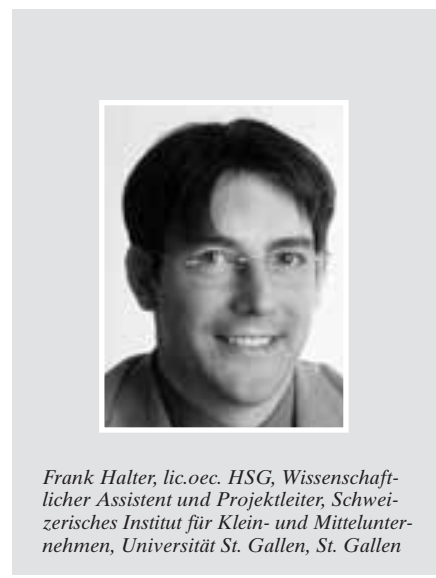
Für die Definition von Unternehmensgrößen wird sowohl in der Schweiz als auch in der Europäischen Union meistens auf die Mitarbeiterzahl zurückgegriffen [4]. Dabei wird zwischen Kleinst- (0–9 Mitarbeiter), Klein- (10–49 Mitarbeiter), Mittel- (50–249) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeiter) unterschieden. Gemäss der Betriebszählung aus dem Jahr 2001 gibt es in der Schweiz 309 228 Unternehmen, was für die Studie die Grundgesamtheit darstellt (vgl. *Abbildung 2*) [5]. Gesamthaft wurden von allen Grössenklassen Fragebogen ausgewertet. Von den 1121 auswertbaren Fragebogen zählen 31,6% zu den Kleinstunternehmen. Dies bedeutet, dass diese Unternehmensgrösse verglichen mit der Grundgesamtheit relativ untervertreten ist. Im Unterschied dazu sind die Klein-, Mittel- und Grossunternehmen relativ übervertreten, weshalb eine entsprechende Gewichtung des Samples vorgenommen worden ist.

Aufgrund der vorstehend genannten empirischen Untersuchung kann angenommen werden, dass 88,14% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind. Im Vergleich zu Studienergebnissen aus anderen Ländern mit vergleichbarer Definition ist der Anteil an Familienunternehmen in der Schweiz bemerkenswert hoch. Vergleichbare Studien haben ergeben, dass in Deutschland 68% und in Spanien 71% der Unternehmen als Familienunternehmen gezählt werden können [6]. Der grosse Unterschied kann kaum auf strukturelle Unterschiede zurückge-

führt werden, denn in all diesen Ländern ist der Anteil an Klein- und Mittelunternehmen zwischen 99,6% und 99,8% [7]. Bezogen auf die Unternehmensgrösse bestätigt die vorliegende Studie bisherige Ergebnisse aus anderen Ländern: Mit zunehmender Grösse der Unternehmen nimmt der relative Anteil an Familienunternehmen markant ab [8].

3. Einflussmöglichkeiten durch die Familie

Der Einfluss auf das Unternehmen wird von den Familien hauptsächlich über die Kapitalbeteiligung wahrgenommen (vgl. *Abbildung 3*). 75,6% aller Familienunternehmen geben an, dass die Familie über 100% der Kapitalanteile verfügt. Bei weiteren 21,7% hält diese zumindest die Mehrheit des Kapitals. Der zweitwichtigste Weg, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben,



ist das Wahrnehmen einer Leitungsfunktion. 62,8% aller Familienunternehmen geben an, dass die Familie 100% der Leitungsfunktion innehat.

Dem Einfluss über den Verwaltungsrat respektive einen Aufsichtsrat kommt eine weniger wichtige Rolle zu. Lediglich 36,2% der Familienunternehmen geben an, dass die Familie zu 100% die Interessen in diesem Gremium vertritt. Anders formuliert bedeutet dies, dass bei 2/3 aller Familienunternehmen Drittpersonen die Möglichkeit haben, das Geschehen in Familienunternehmen im Rahmen des Verwaltungsrates mitzugestalten; eine Forderung, die im Rahmen der verbreiteten Corporate Governance wiederkehrend verlangt wird [9].

4. Kontinuität in Familienunternehmen

Um die Kontinuität von Familienunternehmen zu untersuchen, werden vorliegend drei Wege beschritten: der Gründungszeitraum und das Alter der Unternehmen, der nächste Eigentums- sowie der nächste Führungswechsel.

4.1 Gründungszeitraum und Alter

Wenn wir die Gründungsperiode der Familienunternehmen betrachten, können wir erkennen, dass bis in die 60er-Jahre die Mehrheit der in der Schweiz gegründeten Unternehmen heute (noch) Familienunternehmen sind. Unternehmen, die in den 60er-Jahren und später gegründet worden sind, sind heute mehrheitlich Nicht-Familienunternehmen. Dies steht einerseits im Widerspruch zur Situation in Deutschland, wo eine Mehrheit der in neuerer Zeit gegründeten Unternehmen heute Familienunternehmen sind [10]. Andererseits widerspricht dies der Annahme, dass ursprünglich von Familien geführte Unternehmen später sehr häufig verkauft und infolge dessen von Dritten respektive Fremden geführt werden. Interessant ist, dass Unternehmen, die im Jahr 2000 oder später gegründet worden sind, mehrheitlich zu Familienunternehmen gezählt werden. Die Zukunft wird zeigen, ob es

Abbildung 2
Anzahl Familienunternehmen in der Schweiz (N = 1121)

Mitarbeiterzahl	Unternehmen in der Schweiz nach Betriebszählung 2001 vom BfS		Retournierte Fragebogen		Familienunternehmensanteil der Stichprobe		Anteil der Familienunternehmen in der Schweiz	
	absolut A	in % B	absolut C	in % D	absolut E	in % F = E/C	absolut G = F*A	in % H = B*F
< 10	271 632	87,84	354	31,60	318	89,83	244 008	78,91
10 – 49	30 894	9,99	462	41,25	358	77,49	23 940	7,74
50 – 99	4 474	1,44	131	11,70	90	68,70	3 074	0,99
100 – 249	1 227	0,40	112	10,00	79	70,54	865	0,28
250 – 499	822	0,27	28	2,50	20	71,43	587	0,19
500 – 999	127	0,04	17	1,52	10	58,82	75	0,02
> = 1000	52	0,02	16	1,43	9	56,25	29	0,01
Total	309 228	100	1120	100			272 578	88,14

sich dabei um eine Umkehr der bisherigen Trends seit Beginn der 60er-Jahren handelt, also ein Trend zurück hin zu Familienunternehmen, oder ob es sich um eine spezifische Eigenschaft von Unternehmen handelt, die sich noch in der Gründungs- und Etablierungsphase befinden. Auf alle Fälle ist jedoch das Familienunternehmen ein Modell der Gegenwart.

Das Durchschnittsalter von Familienunternehmen liegt bei 45,4 Jahren, jenes von Nicht-Familienunternehmen liegt bei 43,3 Jahren. Obwohl mehr Familienunternehmen von der dritten, vierten oder späteren Generation ge-

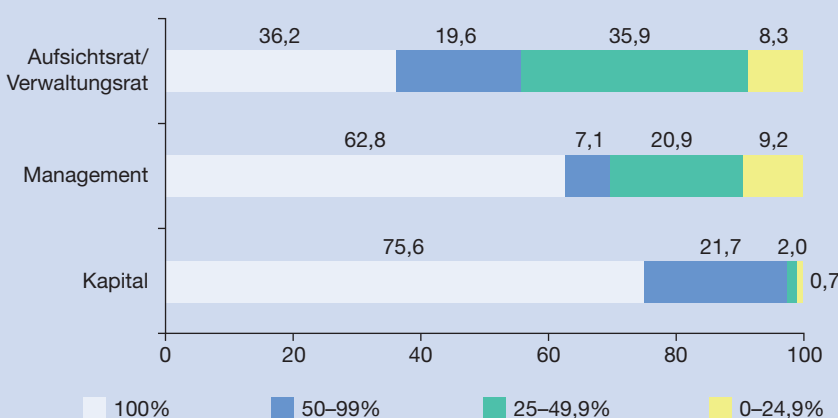
halten werden, ist die durchschnittliche Eigentümergeneration bei Familienunternehmen 1,8 (Generationen alt). Es kann nicht nachgewiesen werden, dass Familienunternehmen eindeutig signifikant älter sind als Nicht-Familienunternehmen.

4.2 Eigentumswechsel

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass das finanzielle Engagement der Familie in der Schweiz erheblich ist, wobei weit über 90% der Familienunternehmen die Familie mehr als die

Hälfte des Kapitals hält. Entsprechend hoch ist die Bedeutung eines gelungenen Eigentumswechsels. Gefragt nach dem nächsten Wechsel der Eigentümerschaft in Familien- und Nicht-Familienunternehmen berichten die Unternehmen von ähnlichen Zeitspannen, die keine signifikanten Unterschiede ausweisen: Bei Familienunternehmen steht ein Eigentumswechsel in 11,5 Jahren, bei Nicht-Familienunternehmen in 10,2 Jahren an. 28,5% aller befragten Familienunternehmen geben an, dass innert 5 Jahren ein Eigentumswechsel bevorsteht, bei Nicht-Familienunternehmen ist dies bei 29,4% der Unternehmen der Fall.

Abbildung 3
Einfluss auf das Unternehmen durch die Familie (N = 814)
in %



4.3 Führungswechsel

Kontinuität durch Familienbeteiligung kommt auch in der direkten Involvierung im Management zum Ausdruck. Die Unternehmensleitung besteht bei Familienunternehmen aus 2,5 Personen, wobei im Durchschnitt nur eine Person nicht aus der Familie stammt.

Bei den Nicht-Familienunternehmen umfasst das Führungsgremium in der Regel eine Person mehr. In bezug auf einen bevorstehenden Führungswechsel besteht ein statistisch signifikanter Unterschied, wobei ein solcher bei Familienunternehmen in 10,3 Jahren, bei Nicht-Familienunternehmen in 8,5 Jahren ansteht.

5. Fazit

Die Analyse des KMU-HSG hat die hohe Bedeutung der Familienunternehmen dahingehend deutlich gemacht, dass rund 88% aller Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden können, wobei bei zunehmender Grösse die Bedeutung abnimmt. Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie wird primär

nächsten 5 Jahren an, was eine grosse Herausforderung für die Unternehmerinnen und Unternehmer bedeutet.



Anmerkungen

- 1 Vgl. Frey, Halter, Zellweger 2004: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Uni-

2000: Family Businesses in Germany: Significance and Structure. In: Family Business Review, September. S. 157–173; Für Niederlande: Flören 1998: The significance of family business in the Netherlands. In: Family Business Review, June. S. 121–134.

- 3 Mühlebach 2004: Familiness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Ansatz für Familienunternehmen. Dissertation an der Universität St. Gallen; Klein 2000a: Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. Wiesbaden: Gabler.
- 4 Fueglistaller 2004: Charakteristika und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Verlag KMU HSG; Fueglistaller, Müller, Halter 2004. Customer Value für kleinere und mittlere Unternehmen. In: Belz, Bieger – (Hrsg.). Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt: Ueberreuter, S. 447–485; Mugler 1998: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1, Wien: Springer.
- 5 Bundesamt für Statistik (BfS), Betriebszählung, 2002.
- 6 Einen Überblick bieten Cappuyn, Astrachan, Klein 2003: The Prevalence of Family Business around the World. Es handelt sich dabei um eine noch unveröffentlichte Übersicht aus dem Jahr 2003.
- 7 Fueglistaller 2004, Fueglistaller, Müller, Halter 2004.
- 8 Vgl. Klein 2000.
- 9 Z. B. Economiesuisse 2002: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Bern, S. 11.
- 10 Klein 2000.

«Aufgrund der empirischen Untersuchung kann angenommen werden, dass rund 88% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind.»

durch die Kapitalbeteiligung sichergestellt. Die Einflussnahme über Managementfunktionen und Aufsichtsfunktionen sind zweit- und drittrangig. Für 28,5% der Familienunternehmen steht ein Eigentumswechsel in den

versität St. Gallen (KMU-HSG). Die ersten Auswertungen können unter www.kmu.unisg.ch kostenlos bezogen werden.

- 2 Für USA: Astrachan, Shanker 2003: Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. In: Family Business Review, XVI (3). S. 211–219; Für Deutschland: Klein

RESUME

Entreprises familiales en Suisse

L'institut suisse pour PME de l'Université de St-Gall (KMU-HSG) a dépouillé 1121 questionnaires dans le cadre de l'étude «Signification et structure des entreprises familiales». L'analyse a montré la grande importance des entreprises familiales puisque 88% des entreprises peuvent être qualifiées ainsi. L'importance des entreprises familiales diminue au fur et à mesure que leur taille augmente.

Le contrôle de l'entreprise par la famille est d'abord garanti par la participation au capital. Pour 75,6% des entreprises interrogées, la famille contrôle 100% du capital. La prise

d'influence par des fonctions de management et de surveillance arrive en deuxième et en troisième positions. 62,8% des entreprises interrogées indiquent que la famille occupe 100% des postes de la direction et, pour ce qui est du conseil d'administration, le contrôle à 100% existe dans 36,2% des entreprises interrogées.

La gestion des entreprises familiales est assurée en moyenne par 2,5 personnes alors que dans les entreprises non familiales, elle est assurée par une personne de plus. Un changement de direction a lieu tous les 10,3 ans dans les entreprises familiales et tous les

8,5 ans dans les entreprises non familiales. la différence étant statistiquement frappante. Un changement de propriétaire a lieu en moyenne tous les 11,5 ans dans les entreprises familiales et tous les 10,29 ans dans les entreprises non familiales. Cette différence n'est pas significative sur le plan statistique. Au cours des cinq prochaines années, 28,5% des entreprises familiales devront relever le défi considérable que représente un changement de propriétaire aussi bien pour les chefs d'entreprise que pour l'entreprise elle-même.

UF/FH/AFB