

Familienunternehmen zwischen Tradition und Moderne

Marc K. Peter, Corin Kraft & Jörg Sennrich

Arbeitsbericht 01.2019
Think Tank Digitale Transformation



Partner:

KMU Next

Familienunternehmen

zwischen Tradition und Moderne

Einleitung und Diskussionspunkte

In der Think Tank-Reihe der FHNW Hochschule für Wirtschaft zur Digitalen Transformation erhalten die Teilnehmenden aktuelle und relevante Informationen zum Stand der Unternehmenstransformation in der Schweiz. Als Basis dient die umfangreiche FHNW HSW-Studie mit über 2'500 Befragten. Die Studie zeigt, wo und wie Schweizer Firmen heute und zukünftig investieren.

Der Think Tank vom 30. November 2018 behandelte die Herausforderungen, Chancen und wichtigen Themen von Familienunternehmen im digitalen Zeitalter. Nach der Präsentation von Studienresultaten und wichtigen Modellen diskutierten die Teilnehmenden zentrale Punkte von Familienunternehmen – inklusive den aktuellen Problemstellungen und Lösungsansätzen. Die Diskussionsresultate wurden im vorliegenden Bericht zusammengefasst und publiziert.

Im Think Tank der FHNW Hochschule für Wirtschaft und KMU Next wurden die folgenden Themen diskutiert:

- Die öffentliche Wahrnehmung von Familienunternehmen
- Der Einfluss der Digitalen Transformation
- Die Nachfolgeregelung
- Herausforderungen, Chancen und zentrale Themenfelder

Hintergrund und Charakteristika

Die meisten Unternehmen in der Schweiz sind Familienunternehmen. Sie sind grundsätzlich relativ stabil, nutzen ihr eigenes Kapital und investieren vorsichtig. Zudem haben sie einen langfristigen Anlagehorizont und reinvestieren ihre Unternehmensgewinne. Ihre Namen stehen für die Familie und umgekehrt. Obwohl die Gründerinnen und Gründer vielfach nicht mehr selber das Unternehmen führen, liegen sie oft immer noch in Familienhänden.

Die gesellschaftliche Verantwortung und Werte von Familienunternehmen wurden im Think Tank diskutiert, so unter anderem an Beispielen von Rahel Wirth im eigenen Unternehmen (sonne-beck). Arthur Buck führt aus, dass gerade bei regional tätigen Unternehmen eine starke gesellschaftliche Verankerung vorhanden ist; bei überregional tätigen Unternehmen nimmt die lokale Wahrnehmung jedoch ab.

David Dahinden von BDO meint, dass sich der Führungsstil in den letzten Jahren stark verändert hat; vom klassischen Firmenpatron hin zu modernen Managementansätzen. Die Eigentümerschaft, so Oliver Künzler, sollte die Verantwortung für das Unternehmen vorleben: Es braucht gerade in Familienunternehmen Managerinnen und Manager, welche die Kultur vorleben und nicht nur auf ihre eigene Karriere hinarbeiten. Nicolas Baer von Planzer führt aus, dass die Nachfolgerinnen und Nachfolger nicht zwingend in die «Fussstapfen» ihrer Eltern treten wollen und ihre eigenen, moderneren Führungsansätze einbringen.

Hier entspringt eine Diskussion zur Unternehmenszugehörigkeit: jüngere Mitarbeitende verfügen über eine grössere Distanz zur Unternehmensgeschichte und Unternehmensfamilie als ältere Mitarbeitende, die meistens schon lange mit dabei sind. Hier führt auch der Fachkräftemangel dazu, dass die Arbeitsnehmenden in einer stärkeren Position und deshalb nicht mehr abhängig vom «Patron» sind.

Herausforderungen

Auch die Familienmitglieder fühlen sich nicht mehr zwingend verpflichtet, das Familienerbe fortzuführen. David Dahinden und Dominik Staffelbach führen aus, dass sich die Generationen Y und Z zwar als Unternehmer/innen sehen, dies jedoch nicht garantiert, dass sie ein Leben lang in der gleichen Unternehmung bleiben und die Tradition weiterführen werden.

Ebenfalls wurde im Think Tank festgestellt, dass es einen wesentlichen Unterschied zwischen Familienunternehmen in der Schweiz und in Deutschland gibt: In Deutschland wird die Eigentümerschaft oft von der operativen Leitung getrennt, wohingegen in der Schweiz viele Eigentümer auch in der operativen Leitung mitwirken. Walter Regli schildert den Fall von Appenzeller Alpenbitter: Hier ist bewusst kein Familienmitglied in der operativen Unternehmensführung tätig.

Die Werte des Unternehmens für die Familie wurden eingehend diskutiert und die Experten und Expertinnen waren sich einig, dass der Wille, Familienunternehmen in der Familie zu behalten, gross ist. Eine hohe Befriedigung wird darin gesehen, das Unternehmen der oder den nachfolgenden Generation/en erfolgreich zu übergeben.

Neben der generellen Frage der Nachfolgeregelung, was insbesondere eine Herausforderung bei Unternehmen, bei welchen nur ein Familienmitglied tätig ist, darstellt, gibt es oft auch Fragen zum Geschäftsmodell und der Finanzierung laut Jörg Jäggin und Roger Jaquet. Die Teilnehmenden, welche Familienunternehmen vertreten (Nicolas Baer, Walter Regli, Dominik Staffelbach und Rahel Wirth), schildern persönliche Erfahrungen bezüglich Rollenverteilungen von Familienmitgliedern, Altersgrenzen für Familienangehörige im operativen Betrieb und den vorsichtigen, unter Umständen ethischen und nicht immer auf kommerzielle Motive hinzielenden, Entscheidungsprozessen.

Obwohl die Familie Vertrautheit bringt, kann diese gleichzeitig auch erdrückend wirken: Familienmitglieder kennen die Stärken und Schwächen ihrer Gegenüber und streiten vielleicht ehrlicher und auch härter miteinander. David Dahinden und Rahel Wirth meinen, dass dies eine Herausforderung ist, mit der Familienmitglieder umzugehen lernen müssen. Positiv zu erwähnen gilt, dass in Familienunternehmen vielfach die politische Komponente fehlt, da nicht jede/r ihre/seine eigene politische Agenda hat. Zudem denken viele Familienmitglieder viel über den eigenen Horizont hinaus, das heisst, dass für die nächste Generation geplant wird. In anderen, nicht familiengeführten Unternehmen, wird vielfach kurzfristiger geplant.

Bei der Frage rund um die digitale Transformation sind sich die Teilnehmenden einig, dass diese bei Familienunternehmen im gleichen oder grösserem Umfang wie in anderen Unternehmen angewendet werden. David Dahinden führt aus, dass diese unter Umständen einen hohen Nachholbedarf haben könnten. Hier erläutert Roger Jaquet ein Beispiel eines grossen Schweizer Familienunternehmens.

Im Spannungsfeld von Tradition und Moderne ergeben sich so zwei Treiber (Abbildung 1). Dies sind einerseits externe Treiber, welche auch auf andere Unternehmertypen zutreffen; andererseits jedoch die speziell für die Familienunternehmen zutreffenden zusätzlichen internen Treiber: die Familie mit ihren Rollen, ihrer Identität und Tradition sowie die Nachfolgeplanung und -regelung.

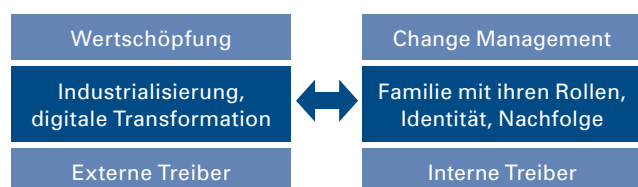


Abbildung 1: Externe und interne Treiber in Familienunternehmen (FHNW-HSW Think Tank).

Nachfolgeplanung und -regelung

Die Teilnehmenden halten fest, dass die Diskussion und Planung für die Nachfolge früh (mindestens fünf Jahre vor der Übergabe) angegangen werden sollten. Neben der eigentlichen Nachfolgeplanung und -regelung stellt sich für Familienunternehmer/innen auch die Frage, wie das Leben nach dem Verkauf oder der Übergabe gestaltet werden soll, da das Unternehmen eine zentrale Lebensaufgabe darstellt/e.

Hier wird wiederum angeregt, dass ein solides Geschäftsmodell als Grundlage für eine Nachfolgediskussion vorhanden sein muss. Auch der Bedarf an treuhänderischer und juristischer Unterstützung bei der Nachfolgeplanung wird angesprochen.

Weitere wichtige Punkte sind die Altersgrenzen, die Diskussion wer wie viele Anteile des Familienunternehmens behalten darf/kann, ob nur Familienmitglieder beteiligt werden sollen, welche auch operativ tätig sind, und ob Familienmitglieder in der operativen Leitung überhaupt mitwirken sollen/dürfen. Arthur Buck führt aus, dass ein Familienunternehmen auch geschlossen werden darf; es muss nicht «um jeden Preis verkauft oder weitergegeben werden».

Aufgrund der Erfahrung mit Familienunternehmen durch das Netzwerk KMU Next führt Jörg Sennrich aus, dass der Prozess und die Kommunikation auf jeden Fall transparent gestaltet werden müssen.

Chancen und zentrale Themenfelder

Wie eingangs erwähnt, verfügen Familienunternehmen über viele Vorteile, welche im Markt aktiv genutzt werden sollten (dies wurde von der Mehrheit der Teilnehmenden bestätigt): Dazu gehören die kurzen Entscheidungswege sowie langfristige Strategien und Investitionen. Nicolas Baer teilt ein Praxisbeispiel mit den Anwesenden, um zu demonstrieren, dass eine wichtige Entscheidung auch einmal an einem Samstagvormittag beschlossen werden kann.

David Dahinden, Oliver Künzler und Walter Regli sind der Ansicht, dass die Geschwindigkeit von Entscheidungen und deren Umsetzungen von drei Faktoren abhängen: den Interessen und dem Konsens innerhalb der Familie, der Anzahl Aktionäre und der Nähe der Familienmitglieder zum Unternehmen.

Aufgrund der Diskussionen hat der Think Tank neun Themenfelder identifiziert, welche Herausforderungen und/oder Chancen für Familienunternehmen darstellen und dadurch zu Wettbewerbsnachteilen oder -vorteilen gegenüber anderen Unternehmen führen können (Abbildung 2).

Einerseits sind dies Themenfelder, welche spezifisch für Familienunternehmen zutreffen (blau gefärbt): der Wert der Firma für die eigene Familie, die von den Familienmitgliedern getragene gesellschaftliche Verantwortung, die teilweise stark geprägte regionale Verankerung, die Übergabe/Nachfolge und das durch die diversen Rollen und Familiendynamiken getriebene Change Management. Andererseits beschäftigen Themen wie Führung und Kultur, Wertschöpfung, Geschäftsmodelle und die Finanzierung die Familienunternehmen in ähnlicher Weise, wie dies für andere Unternehmen ebenso zutrifft (grün gefärbt).

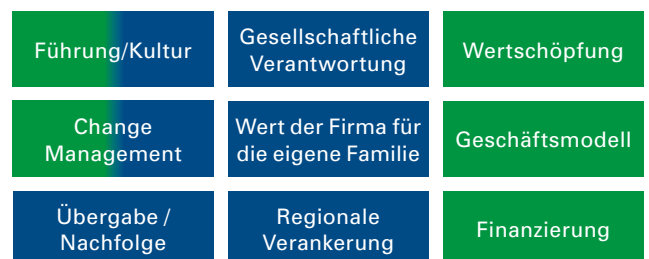


Abbildung 2: Themenfelder und Potenziale für Familienunternehmen (FHNW-HSW Think Tank).

Schlussfolgerung

Es wurde vom Think Tank festgehalten, dass das interne Spannungsfeld (die Familie mit ihren Rollen und Werten) wesentlich zu den Charakteristika von Familienunternehmen beiträgt.

Dies führt jedoch auch zu spezifischen Herausforderungen, wie zum Beispiel der Nachfolgeplanung und -regelung. Ein Think Tank-Teilnehmer formuliert dies so: «Nachfolgeprozesse sollten erfolgreich gestaltet werden, damit Familien weiter erfolgreich sein können». Zudem stecken viel «Herzblut und gute Geschichten» in Familienunternehmen. Die Erfolgsfaktoren sind die Konzentration auf die Sache (und nicht die Person) und eine «offene, ehrliche und transparente Kommunikation in alle Richtungen».

Der Think Tank definierte zentrale Themenfelder, welche im Umfeld von weiteren Diskussionen vertieft untersucht werden sollten. Dies auch, um Familienunternehmen praktische Wegleitungen zur Verfügung zu stellen.



«Nachfolgeprozesse sollten erfolgreich gestaltet werden, damit Familien weiter erfolgreich sein können.»

Der Think Tank

Das Netzwerk KMU Next und das Zentrum für Digitale Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft luden am 30. November 2018 ausgewählte Unternehmen zum Think Tank in Olten ein.

Ziel der Think Tank-Reihe ist es, aktuelle Themen rund um die Digitale Transformation zu diskutieren und Gedankenanstösse aus der Wirtschaft in die wissenschaftliche Forschung zu übertragen.

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft unterstützt, unter der Leitung von Prof. Dr. Marc K. Peter, die Veranstaltung fachlich und publiziert den Bericht des Think Tank.

Teilnehmende des Think Tank:

Nicolas Baer	Mitglied der Geschäftsleitung, Planzer Transport AG
Arthur Buck	Geschäftsleiter, Ardantes GmbH
David Dahinden	Leiter Kompetenzzentrum Nachfolgeregelung, BDO AG
Jörg Jäggin	Geschäftsleiter, Jäggin Interim Management GmbH
Roger Jaquet	Inhaber, Business Controlling Partner AG
Corin Kraft	Projektleiterin/Wissenschaftliche Mitarbeiterin, FHNW Hochschule für Wirtschaft
Oliver Künzler	Dr. iur., Rechtsanwalt, Partner, Wenger Plattner Rechtsanwälte
Peter Martin	Geschäftsführer, Up-Advisory AG
Marc K. Peter	Leiter Zentrum für Digitale Transformation, FHNW Hochschule für Wirtschaft
Walter Regli	Verwaltungsratspräsident, Appenzeller Alpenbitter AG
Jörg Sennrich	Geschäftsleiter, Netzwerk KMU Next
Dominik Staffelbach	Geschäftsleiter, Rahn+Bodmer Co.
Rahel Wirth	Verwaltungsratspräsidentin, sonne-beck AG

Kontakt:

Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft
marc.peter@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch
Corin Kraft, FHNW Hochschule für Wirtschaft
corin.kraft@fhnw.ch
Jörg Sennrich, Netzwerk KMU Next
joerg.sennrich@kmunext.ch