

Ängste und Ansichten in familiengeführten Unternehmungen

Das auf die ganzheitliche Beratung von familiengeführten Unternehmungen fokussierte Unternehmen Grant Thornton hat weltweit in über 8700 Firmen und 26 Ländern – darunter auch die Schweiz – die Ansichten und Ängste von familiengeführten Unternehmen untersuchen lassen. Die Ergebnisse aus der Schweiz zeigen einerseits grösstenteils eine überraschend starke Übereinstimmung mit den weltweiten Erkenntnissen, andererseits wenige, aber interessante Abweichungen. Jede Familienunternehmung besitzt ihre eigene Geschichte und spezielle Charakteristika. Dennoch liessen sich aus der globalen Studie zwölf Schlüsselfaktoren eruieren, welche Gegenwart und Zukunft von Familienunternehmen beeinflussen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von vielen Faktoren ab

Die Existenz des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig die persönlichen Prioritäten zu erfüllen ist schwer, besonders wenn das Unternehmen die Haupteinkommensquelle der Familie darstellt. Oft stimmen die Ziele von Einzelpersonen nicht mit den Erfordernissen des Unternehmens überein. Dies fördert Konfliktpotenzial, welches frühzeitig erkannt und eliminiert werden muss. Inhabergeführte Unternehmen sind diesen rivalisierenden Verflechtungen besonders ausgesetzt, da Entscheidungen oft von einzelnen Personen getroffen werden. Familiengeführte Unternehmungen beschäftigen weltweit über die Hälfte aller Arbeitnehmer, doch ihre spezifischen Bedürfnisse, Probleme und Erwartungen werden oft ignoriert. In der Vergangenheit gab es wenig Versuche herauszufinden, wie inhabergeführte Unternehmungen die persönlichen Bedürfnisse in Einklang mit dem Unternehmen bringen. Aus diesen Überlegungen heraus gab das auf die ganzheitliche Beratung von familiengeführten Unternehmen fokussierte Unternehmen Grant Thornton weltweit eine unabhängig durchgeführte Studie in Auftrag, die aufzeigen sollte, inwieweit die Kultur die Einstellung zur Familie und zum Unternehmen beeinflusst und ob der Generationsunterschied einen Verhaltenswechsel mit sich bringt. Eine weitere Absicht war, die steigende Belastung der Unternehmen zu untersuchen. Die Kernfragen dabei: Was bereitet dem Geschäftsführer des Familienunternehmens Alpträume und schlaflose Nächte? Sorgt er sich, die Löhne bezahlen zu können, die Managementverantwortung zu delegieren oder die Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen? Oder beschäftigen ihn mehr die Ausbildung seiner Kinder und ihre Fähigkeit, das Unternehmen zu führen oder gar zu übernehmen?

Die weltweiten Ergebnisse ...

Über 8700 Eigentümer familiengeführter Unternehmungen in 26 Ländern – darunter die Schweiz – wurden über ihre Ansichten und grössten Ängste befragt. Die Forschungsergebnisse fielen sehr überraschend aus. Zum Beispiel sind Firmengründer in vielen Kulturen Menschen, welche früh die Schule verliessen und einen niedrigen Bildungsstand aufweisen. Um einen Job zu finden, mussten sie häufig selber eine Firma gründen. Andererseits belegten die Daten, dass Firmengründer die Notwendigkeit einer guten Ausbildung und fundierte Berufserfahrung als Voraussetzung für die Gründung einer Gesellschaft erkennen. Nur rund 8% der Firmengründer haben ihre Unternehmung direkt nach Abschluss der Ausbildung aufgebaut. Überraschenderweise treten jedoch viele Familienmitglieder in der zweiten oder dritten Generation direkt nach dem Abschluss einer Berufsausbildung oder nach Universitätsabschluss in das Unternehmen ein. Die weltweite Umfrage zeigt, dass weniger als die Hälfte aller geschäftsführenden Inhaber der zweiten oder dritten Generation vor ihrem Einstieg in das Familienunternehmen Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt hat. Auffällig ist ausserdem eine unerwartete Toleranz der geschäftsführenden Inhaber gegenüber ihren Kindern. So sind 66% der Meinung, ihre Kinder sollten nur in das Unternehmen eintreten, wenn dies ihr ausdrücklicher Wunsch ist. 23% erwarten gar nicht, dass die Kinder in die Firma eintreten. Die Antworten auf diese Frage waren generationenunabhängig. Gründer vertreten diese Ansicht ebenso wie spätere Generationen.

Die grösste Sorge stellt in Familienunternehmen die Werterhaltung des Familienvermögens dar. «Mein ganzes Vermögen steckt im Unternehmen. Was passiert, wenn die Geschäfte schlechter gehen?», ist weltweit der bedeutendste Alptraum der Unternehmer. Auf Platz 2 folgt die Angst davor, was mit dem Geschäft geschieht, wenn mit dem Geschäftspartner ernsthafte Meinungsverschiedenheiten bestehen. Platz 3 belegt eine ähnliche Angst; diesmal geht es jedoch speziell um die Angst der Folgen einer allfälligen Scheidung vom Ehegatten. «Was kann ich tun, wenn meine Kinder im Unternehmen eine

schwache Leistung bringen?»), belegt den 4. Rang. An 5. Stelle steht die Furcht vor möglichen Veränderungen, wenn sich aussenstehende Anteilseigner am Geschäft beteiligen.

... und in der Schweiz

In der unabhängig durchgeführten Studie wurden auch 540 Schweizer Unternehmen miteinbezogen. Bei 48% der Befragten handelt es sich um Firmen in der ersten Generation, 26% arbeiten in der zweiten Generation und 11% sind bereits in der dritten Generation aktiv. Vertreter von Unternehmen der zweiten Generation sind 70% Söhne oder Töchter, 28% Enkel und 2% Geschwister des Gründers. 51% der Unternehmer haben ein bis neun Jahre vor Gründung des Unternehmens oder vor Eintritt in die Firma in einem anderen Unternehmen gearbeitet. Lediglich 5% der geschäftsführenden Inhaber sind direkt nach der Ausbildung in die Firma eingetreten oder haben ein eigenes Geschäft gegründet.

Ansichten und Ängste in der Schweiz

Über ihre Alpträume befragt, nennen auch Schweizer Unternehmer als grösste Sorge die Erhaltung des Familienvermögens, welches ganz im Unternehmen steckt. Auf Platz 2 folgt – anders als im weltweiten Durchschnitt – die Sorge um die negativen Auswirkungen einer Scheidung. Diese hohe Bedeutung dürfte auf das in der Schweiz neu überarbeitete Ehe- und Erbrecht zurückzuführen sein, welches der Ehefrau eine stärkere Position zuspricht als in der Vergangenheit. Auf dem 3. Platz der Alpträume Schweizer Unternehmer liegt eine Frage, welche international nur Platz 8 belegt: «Wie sehr würde sich mein Leben verändern, wenn ich das Unternehmen vergrössern würde?» Eine detaillierte Auswertung, zeigt, dass diese Sorge in grösseren Unternehmungen auf ein bedeutungsloses Niveau sinkt. Die Umfrage enthält keine Analyse der Hintergründe dieser Abweichung. Mit grosser Wahrscheinlichkeit beschäftigen sich aber viele kleinere und mittlere Familienunternehmen in der Schweiz mit der Frage des Wachstums zwecks Existenzsicherung und Rentabilisierung des Geschäftes. Sie fürchten sich jedoch vor allfällig negativen Auswirkungen betreffend Selbstständigkeit und Finanzierung. Platz 4 belegt die Angst vor negativen Auswirkungen bei Meinungsverschiedenheiten mit dem Geschäftspartner und Platz 5 die Sorge um das Vorgehen, falls die Kinder schwache Leistungen erbringen. Hier zeigt sich wieder eine hohe Übereinstimmung mit den internationalen Ergebnissen.

Beziehungen zwischen Familie und Geschäft in der Schweiz

Die weltweite Umfrage enthielt auch Feststellungen zur Beziehung zwischen Familie und Unternehmung, die teils auf grosse Zustimmung, teils auf ebenso starke Ablehnung stiessen. Die drei Statements, welche weltweit die grösste Zustimmung erhielten: 1. Familien- und Unternehmensangelegenheiten sollten klar auseinander gehalten werden (72%). 2. Kinder, die ins Unternehmen eintreten, sollten unten anfangen (68%). 3. Es ist wichtig, dass die Kinder Interesse an den Produkten und Märkten haben (63%). In der Schweiz findet die Notwendigkeit der Trennung von Familien- und Geschäftsangelegenheiten ebenfalls grosse Zustimmung und liegt auf dem 1. Platz. An 2. Stelle – und damit als bedeutungsvoll eingestuft – steht jedoch, anders als im weltweiten Ergebnis, die Feststellung, dass die Eltern sich zurückziehen sollten, wenn die Söhne/Töchter zur Geschäftsübernahme bereit sind. Eine verfeinerte Auswertung zeigt, dass diese Ansicht in grösseren Unternehmen ausgeprägter ist als in Kleinunternehmen. Im weltweiten Durchschnitt nimmt diese Frage keine grosse Bedeutung ein und liegt auf Platz 7. Auf Platz 3 – ähnlich wie im weltweiten Durchschnitt – steht die Feststellung, dass Kinder, die ins Unternehmen eintreten, unten anfangen sollten. Statements, welche weltweit die grösste Ablehnung erfahren haben: 1. Geschwisterrivalität ist gut fürs Geschäft (Ablehnung 80%). 2. Kinder sollten die Eigentumsanteile erst nach dem Tod der Vorgeneration erhalten (70%). 3. Familienmitglieder haben das Recht auf andere Entlohnung als die übrigen Angestellten (58%). Die Studie weist auch auf weitere bemerkenswerte Ergebnisse hin: 57% der Unternehmer vertreten die Ansicht, dass klare Entscheidungskriterien für den Ein- und Austritt von Familienmitgliedern zu definieren sind. Dementsprechend stimmen auch nur 37% der Befragten der Aussage zu, wonach Geschäftsführernachfolger aus der Familie ausgewählt werden sollten. Dieses Resultat wird mit jener Antwort bestätigt, wonach 49% der Unternehmer es ablehnen, die Ausbildung der Söhne/Töchter an den betrieblichen Erfordernissen auszurichten.

Fazit

Die Ansichten und Ängste in Familienunternehmen folgen weltweit einem ähnlichen Muster. Nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung steht im Vordergrund, sondern die langfristige Existenzsicherung; einerseits durch sorgfältigen Umgang mit dem Vermögen, andererseits durch Vermeidung von Konflikten mit Geschäftspartnern und Familienmitgliedern. Bei der Besetzung von Positionen mit Familienangehörigen stehen Wille und Fähigkeiten im Vordergrund. Es besteht auch weitgehende Einigkeit darin, dass die Entlohnung sachlichen Kriterien folgen muss. Zwei Ausnahmen von der generellen Einstellung sind in der Schweiz feststellbar: Einerseits ist es die erwähnte Sorge betreffend Veränderungen bei zunehmender Unternehmungsgrösse. Die Hintergründe dieser Haltung wurden nicht

erhoben. Es ist jedoch anzunehmen, dass Schweizer Unternehmen im In- und Ausland zunehmend grösseren Mitbewerbern und Kunden gegenüber stehen. Aus Gründen der Marktposition und „economies of scale“ wird geprüft, das eigene Wachstum zu forcieren. Die damit allfällig verbundenen Veränderungen betreffend Selbstständigkeit und Finanzierung verursachen jedoch schlaflose Nächte. Die zweite grössere Abweichung vom internationalen Durchschnitt betrifft den Nachwuchs. International wird der Notwendigkeit des Interesses der Kinder an Märkten und Produkten grosse Bedeutung beigemessen. In der Schweiz liegt diese Feststellung erst an 6. Stelle und im Vordergrund steht das Thema der Übergabe von Eltern an die Kinder. Das Schweizer Ergebnis dürfte damit zusammenhängen, dass viele Vertreter der Nachkriegsgeneration vor der Geschäftsübergabe stehen und in diesem Zusammenhang die Frage des Übergabezeitpunkts ein wichtiger Aspekt darstellt.

Zwölf Schlüsselfaktoren als Quintessenz der Studie

Jede Familienunternehmung besitzt ihre eigene Geschichte und speziellen Charakteristika. Dennoch liessen sich aus der globalen Studie von Grant Thornton zwölf Schlüsselfaktoren eruieren, welche Gegenwart und Zukunft von Familienunternehmen beeinflussen: Nachfolgeplanung, Familien-Entlöhnung, Kapitalanteile von Familienmitgliedern, Familienmitglieder ausserhalb des Geschäfts, familienfremdes Management, Ruhestand und Nachlassplanung, Förderung von Familienmitgliedern, strategische Planung, Finanzplanung, Vermögenssicherung, Management von Familienkonflikten sowie Familien-Leitbild. Aufbauend darauf sowie gestützt auf eine Vielzahl konkreter Beratungsmandate entwickelte Grant Thornton die Vorgehensweise «PRIMA» («People and Relationship Issues in ManAgement»). Diese Methode wird weltweit angewandt, um familien- und inhabergeführte Unternehmungen bei der Planung ihrer erfolgreichen Zukunft zu unterstützen. Jeder der zwölf genannten Schlüsselfaktoren beinhaltet eine Vielfalt von Teilfragen. In Interviews mit Familienangehörigen wird das Wesentliche herauskristallisiert. PRIMA umfasst zwei grosse Themenbereiche: die persönlichen Beziehungen in der Familie sowie die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Unternehmung. Diese Gesamtbetrachtung ist entscheidend für die nachhaltige Lösung von Problemen, welche Unternehmungen und Individuen daran hindern, ihr wahres Potenzial auszuschöpfen. Die PRIMA Methode ermutigt alle Beteiligten, sich offen und ehrlich über ihre Beziehungen zu Arbeitskollegen zu äussern und Vorschläge für die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu unterbreiten.

Infos zur Studie sowie zu PRIMA: Grant Thornton AG, Dr. Carlo Marelli, Im Tiergarten 7, 8055 Zürich, Telefon 043 960 71 71