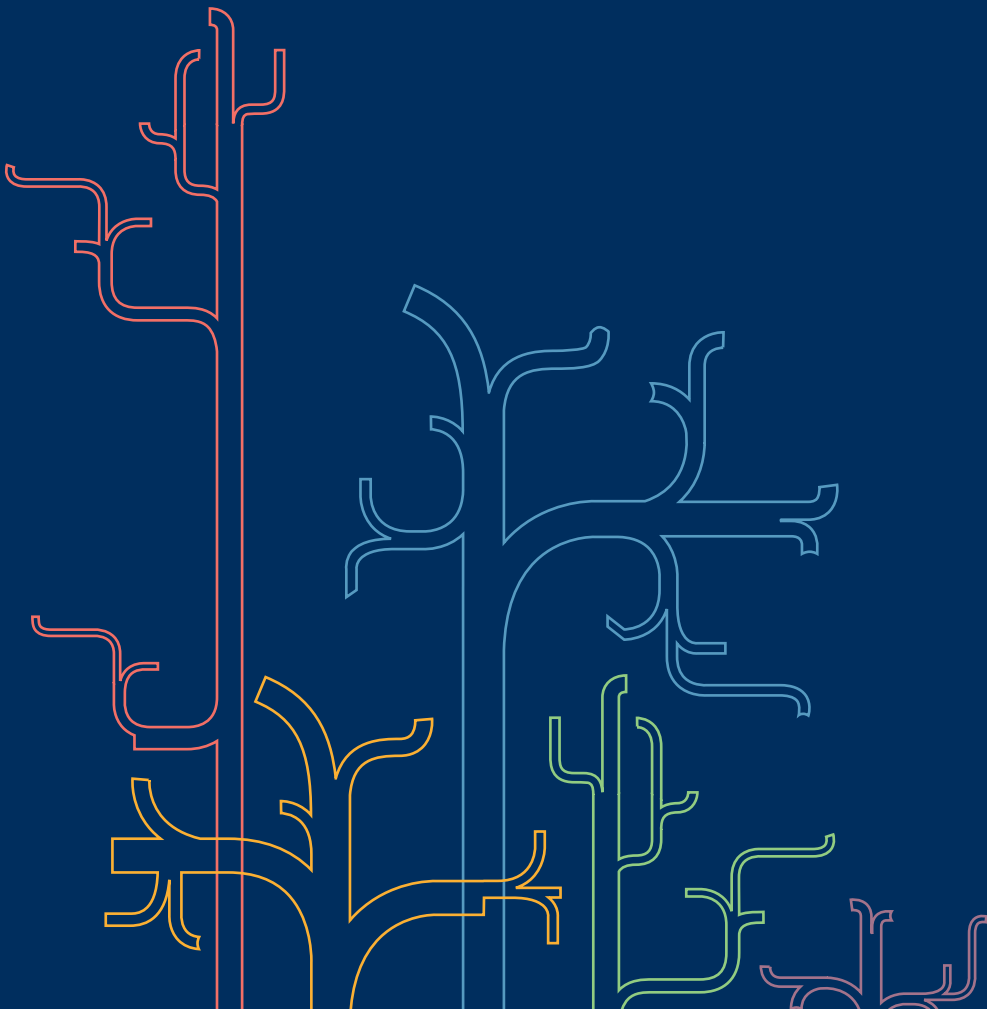


FBA - J.P. MORGAN
SWISS GERMAN
FAMILY BUSINESS
SURVEY



DIE STUDIE

Der vollständige Studienbericht ist einsehbar unter www.familybusinessassociation.ch

HINTERGRUND:

Im April/Mai 2015 führte *FBN Deutschschweiz* (heute: FBA) eine Mitgliederbefragung unter dem Titel *Zukunft Familienunternehmen 2.0* durch. Sie knüpft an die im Jahr 2009 durchgeführte und 2010 unter dem Titel „Die Zukunft des Familienunternehmens“ publizierte Studie an. Die zweite Studie sollte sowohl Ergebnisse bringen, die mit jenen der ersten Befragung vergleichbar sind, als auch neue inhaltliche Horizonte öffnen.

PARTNER:

Die Studie wurde inhaltlich und finanziell unterstützt von J.P. Morgan.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE:

- *Die als besonders wichtig eingestuften Themenfelder* der ersten Studie *Selbstverständnis von Familienunternehmen* und *Zukunftsglaube* wurden in der aktuellen Studie gleich abgefragt wie 2009. Daher sind direkte Vergleiche möglich.
- Die aus den Ergebnissen der ersten Befragung abgeleiteten zehn *Handlungsempfehlungen* wurden in der zweiten zur Diskussion gestellt. So wird eine nahtlose Verbindung zwischen den beiden Studien hergestellt.
- Neue Themen sind *Wege in die Zukunft* sowie *Herausforderungen und Chancen*.

DIE BEFRAGUNG:

Der FBN-Vorstand betraute die gemeinnützige Stiftung „spirit.ch – Für Nachhaltige Lebensqualität“ (www.spirit.ch) mit der Vorbereitung und Durchführung der Befragung. Projektleiter war wie schon in der ersten Studie Dr. Andreas Giger.

DIE BEFRAGTEN:

- Die Grundgesamtheit der im April/Mai 2015 online durchgeführten Befragung wurde wie in der ersten Studie von den Mitgliedern des damaligen FBN Deutschschweiz gebildet.
- Von den 174 möglichen Teilnehmern haben 96 (55%) an der Befragung teilgenommen. 67 (38%) davon haben alle Fragen beantwortet. Dies stellt eine erfreuliche Erhöhung der Teilnahmequote gegenüber 2009 dar. Ganz herzlichen Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer!
- Die vorliegende Umfrage ist im strengen Sinne sicher nicht repräsentativ für alle (Deutsch-) Schweizer Familienunternehmen, denn davon gibt es Zehntausende. In der Gesamtschweiz repräsentieren Familienunternehmen etwa 88% aller Firmen.
- Angesichts der hohen Teilnehmerquote ist die Umfrage jedoch repräsentativ für die Mitglieder des FBN Deutschschweiz (der FBA). Durch ihre Mitgliedschaft bekunden diese Familienunternehmen ein besonderes Interesse am Thema „Familienunternehmen und ihre Zukunft“ und engagieren sich dafür.

- Obwohl sie eine Minderheit bilden, spielen sie eine wichtige Rolle für die Zukunft der Familienunternehmen: Aus ihrem Kreis kommen Vorreiter zukünftiger Entwicklungen und Meinungsbildner, die für die Verbreitung neuer Ideen sorgen.
- Wie aus den statistischen Details zu den Befragungsteilnehmern hervorgeht, bilden sie die Landschaft der Deutschschweizer Familienunternehmen in ihrer ganzen Breite und Vielfalt recht verlässlich ab.

STATISTISCHE DATEN :

- Der Frauenanteil ist nach wie vor gering.
- Es gab mehr jüngere Teilnehmer als 2009. Die unter und die über 50-Jährigen halten sich jetzt in etwa die Waage.
- 2015 waren etwas mehr Mitinhaber dabei als 2009, doch die Alleininhaber bilden immer noch die Mehrheit.
- Das Branchenspektrum war 2015 recht ausgeglichen, während es 2009 noch durch die übrigen Dienstleistungen dominiert wurde.
- In der aktuellen Befragung waren mehr „jüngere“ Unternehmen dabei als 2009 und weniger, bei denen sich das Unternehmen schon seit fünf und mehr Generationen im Familienbesitz befindet. Dafür sind Ein-Generationen-Unternehmen viel seltener vertreten. Insgesamt ergibt sich so ein ausgewogenes Spektrum.
- Trotz des Trends zu grösseren Unternehmen blieb die Verteilung der Firmengrößen 2015 ausgewogen.

KERNAUSSAGEN DER UMFRAGEERGEBNISSE:

- Für das Selbstbild von Familienunternehmen sind Soft Factors wie Emotionen und Werte zunehmend wichtiger; hier fühlen sie sich Firmen in anonymem Besitz klar überlegen.
- Besonders der Wert Nachhaltigkeit hat im Selbstbild von Familienunternehmen stark an Bedeutung gewonnen.
- Je mehr man an das eigene Emotionen- und Werte-Portfolio glaubt, desto eher ist eine optimistische Grundhaltung zu finden.
- Familienunternehmen glauben nach wie vor an die Zukunft – vor allem an die ihres eigenen Unternehmens – und dass sie die Zukunft aktiv mitgestalten.
- Sie stellen ihren eigenen, individuell passenden Strategie-Mix aus verschiedenen Ansätzen zusammen und setzen dabei stark auf Soft Factors.
- Die befragten Familienunternehmen aus der Deutschschweiz fühlen sich für die Herausforderungen der Zukunft gut gewappnet. Sie sehen sich selbst als weitgehend kompetent auf vielen Gebieten.
- Wo Optimierungsbedarf besteht, eröffnen sich Möglichkeiten für externe Beratungs- und Supportleistungen.

WAS IST AUS EXPERTENSICHT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN WICHTIG ?

FBA* - das grösste Deutschschweizer Netzwerk von Familienunternehmen – setzt auf eine zukunftsgerechte Gestaltung an der Schnittstelle Unternehmerfamilie und Familienunternehmung.

Das Motto „*Ohne Herkunft keine Zukunft*“ ist zwar nicht neu, hat aber in unserem Kontext eine hohe Bedeutung. Dazu gehört, dass eben Werthaltungen, welche eine Familie prägen und das Unternehmen beeinflussen, nicht nur diskutiert, sondern auch redigiert und kommuniziert werden. Nicht überraschend ist deshalb, dass in der zweiten Studie hauptsächlich Werte und Emotionen die Umfrage prägen.

Das „*Werte-Portfolio*“ ist ein neuer Begriff, der für die bekannte Tatsache steht, dass nur mit einem breit gefächerten Engagement zugunsten unterschiedlicher Stakeholder die unternehmerische (und familiäre) Legitimation besteht. Nachhaltigkeit ist, mit einem gesunden Selbstbewusstsein konkret zu leben. Und Achtung: Werte brauchen Wirte! Die sie gestalten.

Gemäss den heutigen gesellschaftlichen und sozialen Megatrends soll sich das Familienunternehmen auch mit dem „*Emotionen-Portfolio*“ im Markt Vorteile verschaffen. Zukünftig sind „*Soft Factors*“ wie Intuition, Gefühle und Empathie wichtige Differenzierungsfaktoren. Denn „*Ownership*“ ist mehr als Management.

Mit „*Corporate Dynamics*“ können Spitzenleistungen erbracht werden. Gute Führung zeichnet sich durch Urkompetenz, eine eigene Symbolik, Energie, eine Multiplikation der eigenen Vorteile und eine gute Kommunikationsfähigkeit aus.

Der *Zukunftsglaube* der Familienunternehmen und ihr gelebter Optimismus sind zu Recht ungebrochen. Die Herausforderung besteht darin, Werte und Emotionen generationenübergreifend kontinuierlich dem aktuellen Zeitgeist anzupassen, ohne die eigene „*DNA*“ zu verletzen. Dabei spielt die emotionale Integration der Nachkommen eine elementare Rolle, damit sich auch die folgenden Generationen bewähren können.

FBA Family Business Association – Vereinigung von Unternehmerfamilien



Dr. oec. Leonhard Fopp
Präsident

* FBA ist in der Deutschschweiz die Nachfolgeorganisation von FBN Deutschschweiz, einem Mitglied von FBN International, mit Sitz in Lausanne. FBA ist nun ein eigenständiger Verein.

ZUKUNFT FAMILIENUNTERNEHMEN 2.0

EXECUTIVE SUMMARY



71%

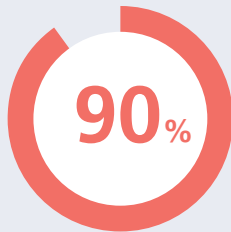
sind einverstanden mit der Aussage *Familienunternehmen gestalten Zukunft!* (Einverständnis mindestens 7 auf einer 10er-Skala). Ihre besondere Stärke sehen Familienunternehmen in der Existenz eines Emotionen- und besonders eines Werte-Portfolios.

82%

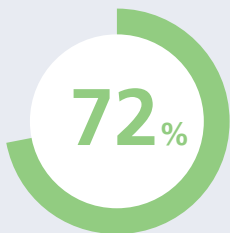
finden, eine *langfristige Zeitperspektive* gehöre unbedingt zu einem Familienunternehmen. 2009 waren es erst 60%. Der Wert Nachhaltigkeit hat im Selbstbild von Familienunternehmen generell einen rasanten Zuwachs erlebt.

86%

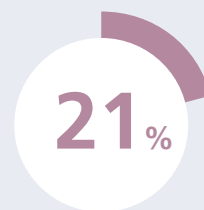
sehen für ihr eigenes Familienunternehmen eine prächtige (40%) oder eine mittelprächtige (46%) Zukunft. Familienunternehmen glauben nach wie vor an die Zukunft, vor allem an die ihres eigenen Unternehmens.



finden die Handlungsempfehlung „an die eigene Zukunft als Unternehmerfamilie und Familienunternehmen glauben“ von grosser Wichtigkeit (mindestens 8 auf einer 10er-Skala). Dazu gehört vor allem die bewusste Pflege des eigenen Emotionen- und Werte-Portfolios.



halten Familienunternehmen eindeutig für stärker *werteorientiert* als Unternehmen in anonymer Besitz. Generell gilt: Sowohl beim Emotionen-Portfolio als auch beim Werte-Portfolio fühlen sich Familienunternehmen den Firmen in anonymer Besitz klar überlegen.

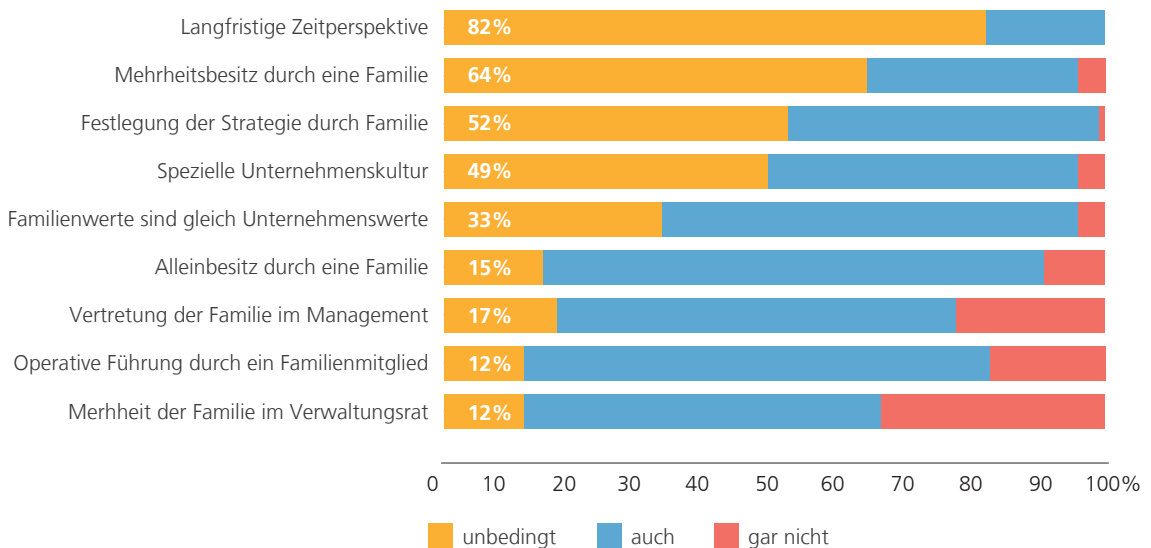


fühlen sich *sehr kompetent und erfahren*, wenn es um *aktuelle globale ökonomische Landschaften und ihre Auswirkungen auf Familienunternehmen* geht (54% „ziemlich“). Die Familienunternehmen fühlen sich für die Herausforderungen der Zukunft gut gewappnet, sehen jedoch auch ihre Kompetenzlücken.

1 DAS SELBSTBILD DER FAMILIENUNTERNEHMEN

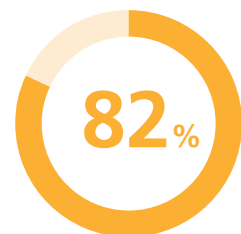
► Darüber, was ein Familienunternehmen überhaupt ist, besteht keine Einigkeit. Bitte tragen Sie daher bei jedem der folgenden Kriterien ein, ob das nach Ihrem persönlichen Verständnis unbedingt zu einem Familienunternehmen gehört, ob es auch dazu gehört oder gar nicht.

Wie sehr gehören diese Punkte zu einem Familienunternehmen? (in %)



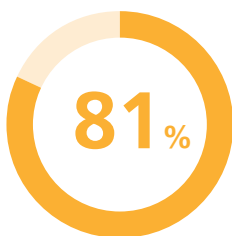
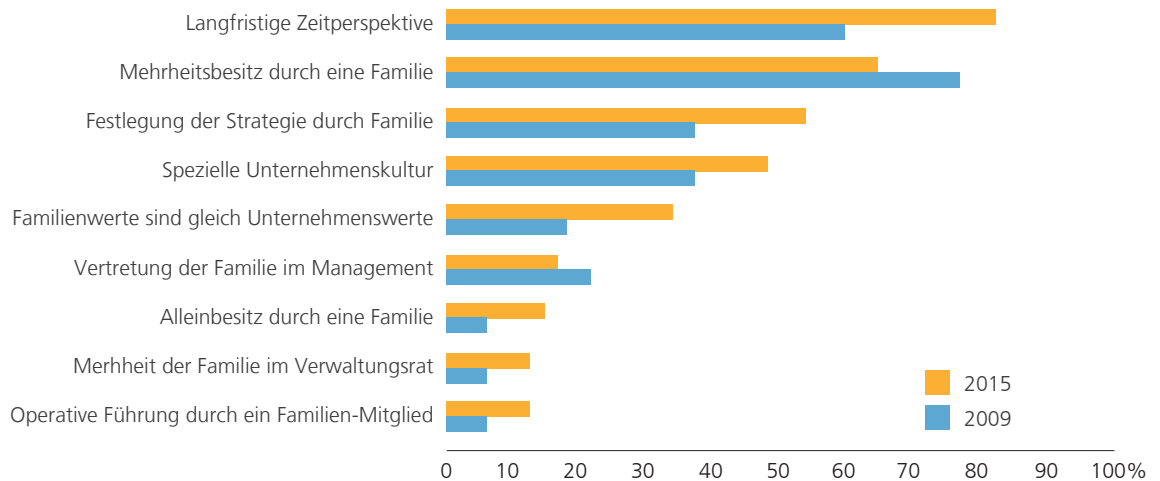
Für eine knappe Mehrheit der „Betroffenen“ gehören nur die folgenden vier Kriterien unbedingt zu einem Familienunternehmen: die langfristige Zeitperspektive, der Mehrheitsbesitz durch eine Familie, die Festlegung der Strategie durch die Familie sowie eine spezielle Unternehmenskultur. Interessanterweise betreffen zwei dieser Kriterien immaterielle Werte, wie auch das fünfte Kriterium der Rangliste.

Hat sich im Selbstverständnis der Familienunternehmen in den letzten fünf Jahren etwas verändert? Die folgende Grafik gibt Aufschluss darüber. Der Übersichtlichkeit halber spiegelt sie nur jene Stimmen wider, für die der betreffende Punkt unbedingt zu einem Familienunternehmen gehört.



finden, eine langfristige Zeitperspektive gehöre unbedingt dazu. Nachhaltigkeit wird zum hervorstechenden Merkmal von Familienunternehmen.

Wie sehr gehören diese Punkte zu einem Familienunternehmen? (in %)



Soft Factors werden im Selbstverständnis von Familienunternehmen immer wichtiger.

Bei den ersten fünf Punkten sind die Veränderungen in der Tat auffällig :

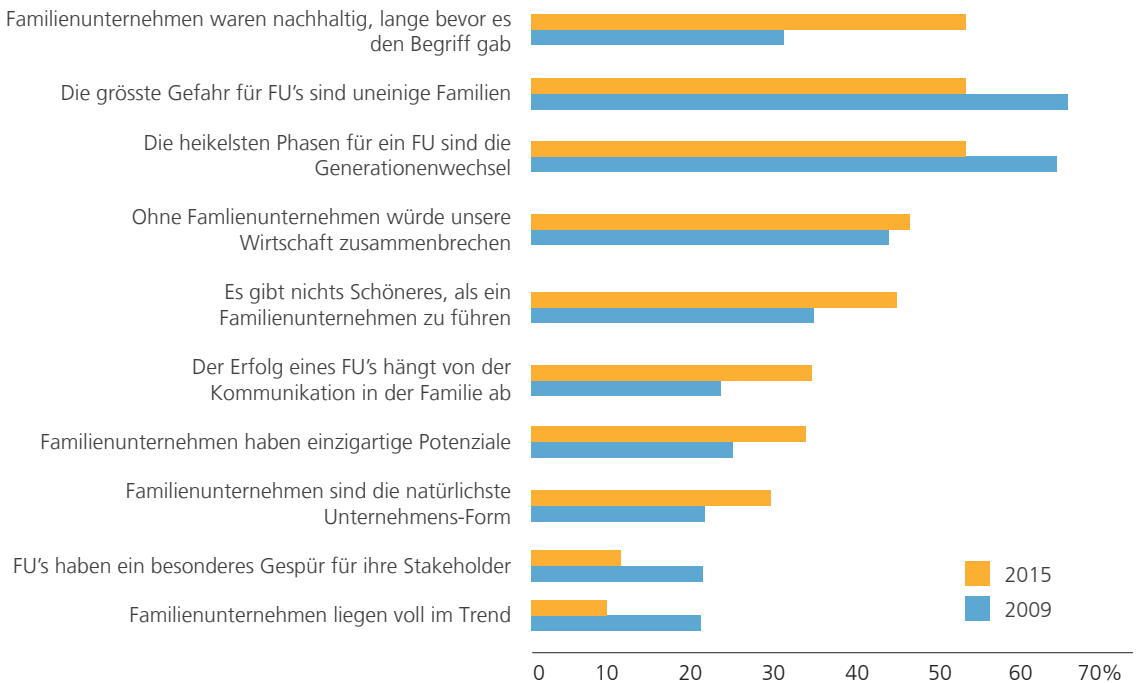
- Das Kriterium „Mehrheitsbesitz“ hat an Bedeutung verloren, während die vier nachfolgenden Kriterien wichtiger geworden sind:
 - die Identität der Familienwerte mit jenen des Unternehmens;
 - eine spezielle Unternehmenskultur;
 - die Festlegung der Strategie durch die Familie;
 - vor allem aber die langfristige Zeitperspektive.

Die Soft Factors rund um die Werte haben somit an Bedeutung gewonnen und spielen im Selbstverständnis von Familienunternehmen eine zunehmend wichtige Rolle.

► Im Folgenden finden Sie einige Äusserungen rund um Familienunternehmen. Bitte klicken Sie bei jeder an, wie sehr Sie damit einverstanden bzw. nicht einverstanden sind.

Statements zu Familienunternehmen im Zeitvergleich

(Anteile "stimme voll und ganz zu" in %)



Zwei der ersten drei Statements, denen jeweils 56% der Befragten voll und ganz zustimmen, betreffen die Konfliktpunkte: Uneinigkeit der Familien und die heiklen Phasen beim Generationenwechsel. Sie weisen deutlich auf die inhärenten Risiken eines Familienunternehmens hin. Immerhin ist die Zustimmung zu diesen Aussagen leicht rückläufig.

Dem Verweis auf den nachhaltigen Charakter von Familienunternehmen stimmen heute hingegen fast doppelt so viele Befragte zu als noch vor rund fünf Jahren! Nachhaltigkeit ist somit im Selbstbild von Familienunternehmen in kurzer Zeit auf Platz 1 gerückt .

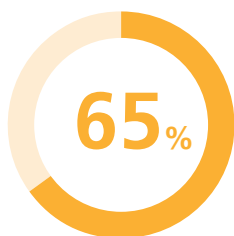
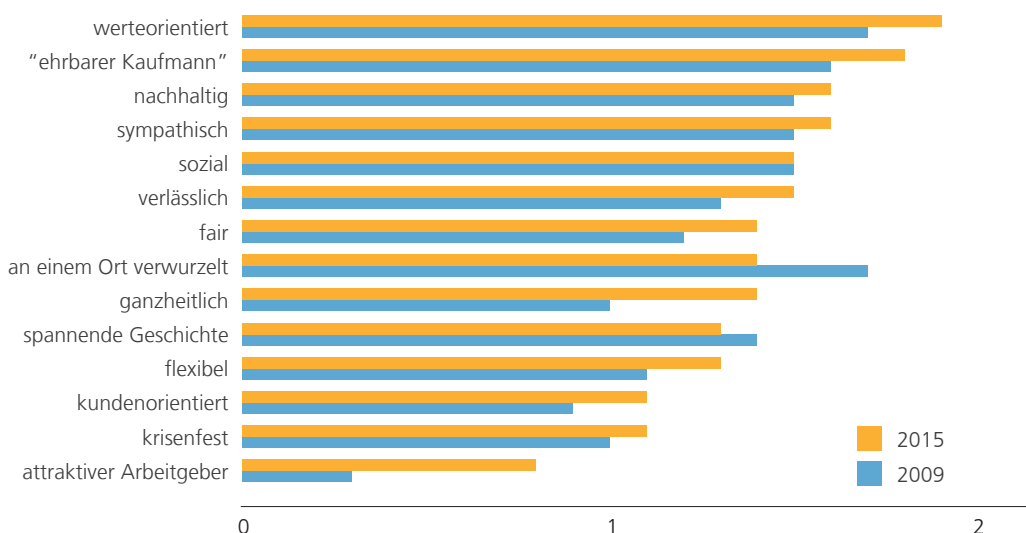
Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer teilte die fast schon begeisterte Auffassung: „Ohne Familienunternehmen würde unsere Wirtschaft zusammenbrechen“ und „Es gibt nichts Schöneres, als ein Familienunternehmen zu führen“. Die übrigen positiven Statements finden nur bei einer Minderheit ungeteilte Zustimmung, gegenüber 2009 ist die Tendenz jedoch steigend. Das Selbstbild von Familienunternehmen scheint sich zu verbessern.

► Man vergleicht ja gerne Unternehmen im Familienbesitz mit solchen in anonymem Besitz. Im Folgenden finden Sie einige Merkmale von Unternehmen. Bitte tragen Sie jeweils ein, ob das Merkmal nach Ihrer Auffassung eher zur einen oder anderen Unternehmenskategorie passt. Wenn Sie finden, es passe zu beiden genau gleich, wählen Sie die mittlere Position.

Auch bei dieser Frage sind Vergleiche zwischen 2009 und 2015 möglich:

Selbstbild von Familienunternehmen vs. anonyme Firmen 2009 und 2015

(-3= passt definitiv besser zu anonymen Firmen/ 3=passt definitiv besser zu Familienunternehmen)



Familienunternehmen orientieren sich eindeutig stärker an Werten als solche in anonymem Besitz.

Auffällig ist hier zunächst, dass sämtliche Eigenschaften besser zu Familienunternehmen passen als zu Firmen in anonymem Besitz. Die getesteten Eigenschaften können allesamt den oben erwähnten Emotionen- bzw. Werte-Portfolios zugeordnet werden und damit den Soft Factors.

Familienunternehmen werden eindeutig als werteorientierter angesehen als -Firmen in anonymem Besitz (siehe Spitzenposition von „werteorientiert“). Auch die beiden folgenden Punkte: der „ehrbare Kaufmann“, der für Ehrlichkeit und Verlässlichkeit steht, und die zunehmend an Bedeutung gewinnende Nachhaltigkeit gehören zum Portfolio der Werte.

Nach eigener Auffassung haben Familienunternehmen ein deutlich besser gefülltes Werte-Portfolio als anonyme Firmen, das gleiche gilt in etwas geringerem Masse auch für ihr Emotionen-Portfolio. Hier können sich Familienunternehmen von der Konkurrenz der anonymen Firmen absetzen. Das trägt zum gesunden Selbstbewusstsein bei, das in den letzten Jahren gewachsen ist.

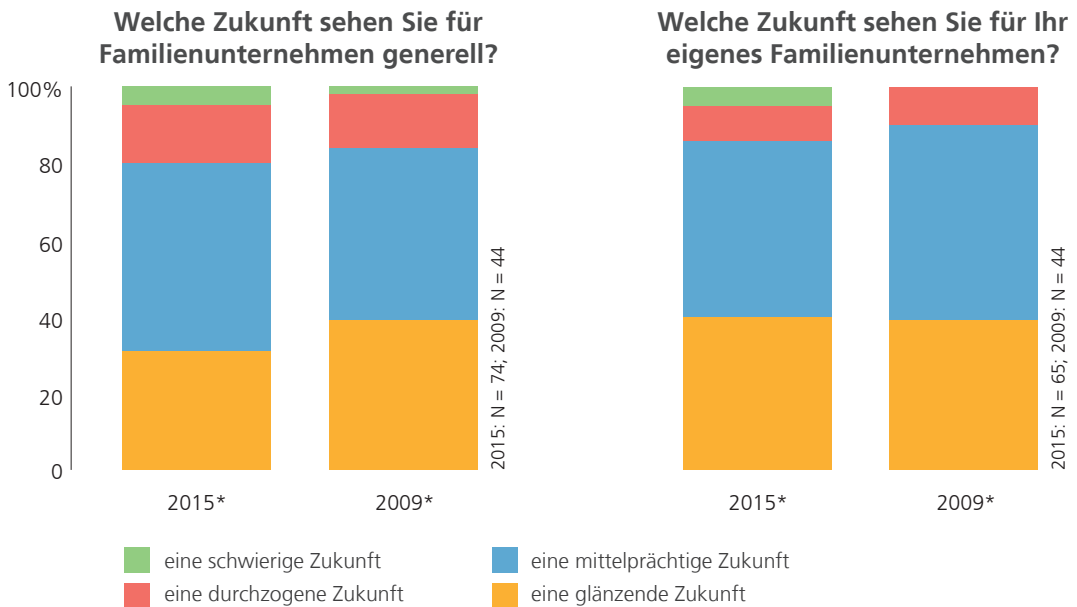
Fazit:

- Im Selbstbild von Familienunternehmen gewinnen Soft Factors zunehmend an Bedeutung. Dazu gehören insbesondere zwei klar unterscheidbare „Portfolios“:
 - Das Emotionen-Portfolio: Familienunternehmen wecken Emotionen!
 - Das Werte-Portfolio: Familienunternehmen verkörpern wertvolle Werte!
- Speziell der Wert Nachhaltigkeit hat im Selbstbild von Familienunternehmen stark an Gewicht gewonnen.
- Das gesunde Selbstbewusstsein von Familienunternehmen ist in den letzten fünf Jahren leicht gestiegen.
- Sowohl im Hinblick auf die Emotionen als auch auf die Werte fühlen sich Familienunternehmen den Firmen in anonymem Besitz klar überlegen.
- Das Selbstbild der Familienunternehmen ist entscheidend für ihren Optimismus: Je mehr sie an das eigene Emotionen-Portfolio und insbesondere das eigene Werte-Portfolio glauben, desto ausgeprägter ist die optimistische Grundhaltung.

2

FAMILIENUNTERNEHMEN GLAUBEN AN IHRE ZUKUNFT

► Der Glaube an die Zukunft ist der wichtigste Faktor für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen, welche die Zukunft für Familienunternehmen bereithält. So sieht es damit im Zeitvergleich aus:

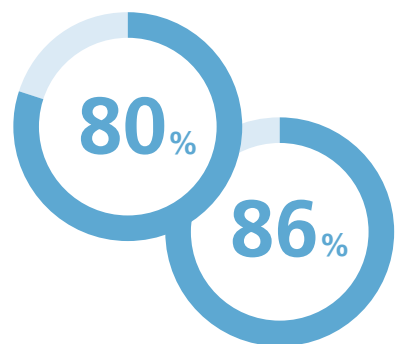


Der Glaube an eine glänzende Zukunft der Familienunternehmen im Allgemeinen hat zwar verglichen mit 2009 leicht abgenommen, ein Drittel der Befragten glaubt jedoch nach wie vor daran. Somit besteht weiterhin ausgesprochener Optimismus.

Wenn es um ihre eigene Zukunft geht, sind Familienunternehmen im Jahr 2015 deutlich optimistischer, als wenn es um die generelle Zukunft dieses Unternehmenstyps geht. Heute prophezeien immerhin 40 Prozent ihrem eigenen Unternehmen eine glänzende Zukunft!

Fazit:

Familienunternehmen glauben nach wie vor an die Zukunft, vor allem an die ihres eigenen Unternehmens.



Eine mittelprächtige bis glänzende Zukunft prophezeien 80% den Familienunternehmen generell, und gar 86% ihrem eigenen Unternehmen.

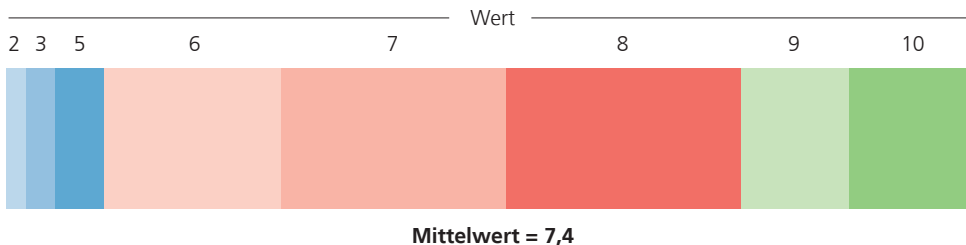
3 FAMILIENUNTERNEHMEN GESTALTEN ZUKUNFT

Das Leitmotiv der FBA-Studie „Zukunft Familienunternehmen 2.0“ lautet: Familienunternehmen gestalten Zukunft! Wie reagieren Familienunternehmen auf diese These?

► Wie sehr sind Sie mit der These Familienunternehmen gestalten Zukunft! einverstanden? Bitte äussern Sie das mit einer Zahl zwischen 1 (gar nicht einverstanden) bis 10 (voll und ganz einverstanden).

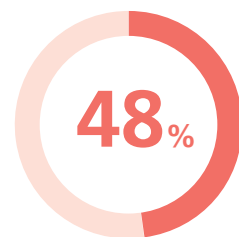
Einverständnis mit der These Familienunternehmen gestalten Zukunft!

(1 = gar nicht / 10 = voll und ganz / Prozentwerte, N=62)



Die Zustimmung zu dieser These ist mit durchschnittlich 7,4 auf der Zehnerskala hoch. Interessant ist die Differenzierung:

- Ein Viertel stimmt voll und ganz zu (Werte 9 und 10).
- Ein weiteres Viertel stimmt weitgehend zu (Wert 8).
- Rund 40% sind eher unentschieden, wenn auch mit positiver Tendenz (Werte 6 und 7).
- Nur ein Zehntel lehnt die These eher ab (Werte 1 bis 5).

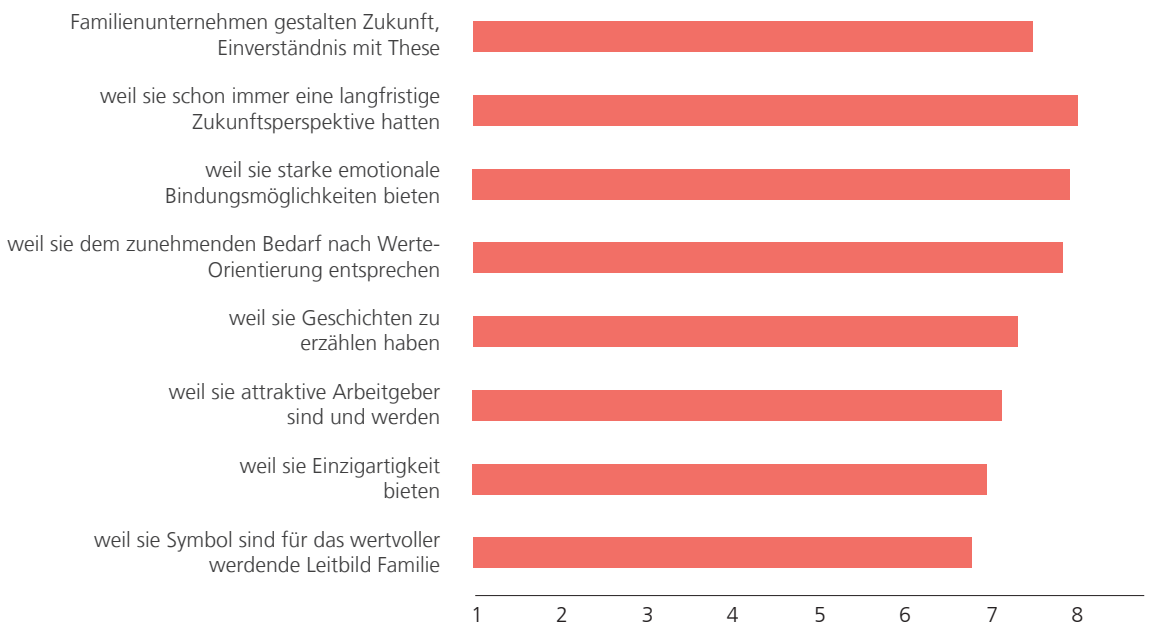


*sind überzeugt davon,
dass Familienunternehmen
Zukunft gestalten.*

Welche Argumente stecken hinter der weitgehenden pauschalen Zustimmung zur These "Familienunternehmen gestalten Zukunft!"?

► Hier finden Sie einige mögliche Begründungen für diese These. Bitte äussern Sie bei jedem Argument Ihr Einverständnis ebenfalls mit einer Zahl zwischen 1 und 10.

Familienunternehmen gestalten Zukunft!



Alle Argumente finden weitgehende Zustimmung. Das Spitzentrio bilden die Argumente „Nachhaltigkeit“, „emotionale Bindungsmöglichkeit“ und „Werte-Orientierung“. Hier sehen die Befragten offensichtlich die wichtigsten Stärken von Familienunternehmen, die diese zu einer aktiven Gestaltung der Zukunft befähigen.

Fazit:

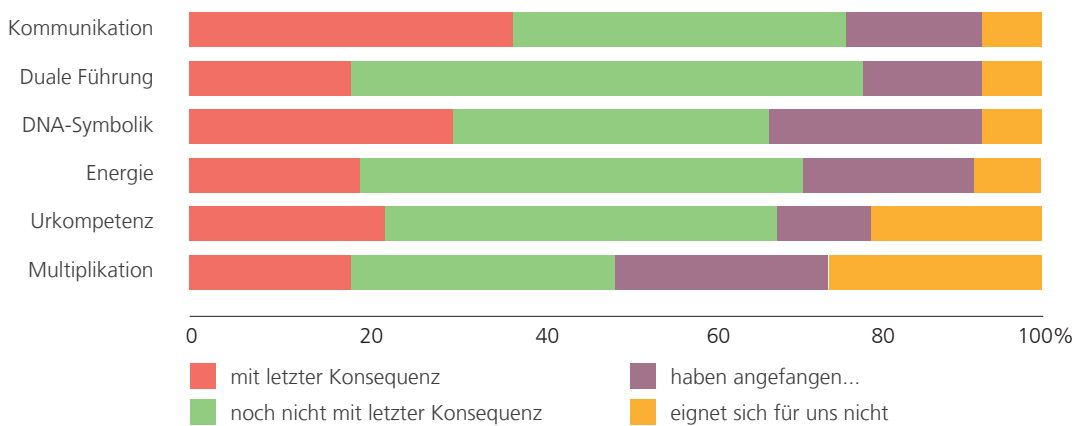
Familienunternehmen glauben an ihre eigene aktive Rolle bei der Zukunftsgestaltung und haben gute Argumente dafür. Ihre besondere Stärke sehen sie in ihren Emotionen- und besonders ihren Werte-Portfolios.

4 WEGE IN DIE ZUKUNFT

Die befragten Familienunternehmen glauben an ihre Zukunft – und an eine aktive Rolle bei deren Gestaltung. Wie aber soll das geschehen? Wir haben dazu zwei Fragen gestellt:

► Einen Ansatz gerade für Familienunternehmen bietet „Corporate Dynamics“¹, ein Konzept, das sechs Wege zur Steigerung der Unternehmenskraft beschreibt. Wie sehr geht Ihr Familienunternehmen bereits heute jeden dieser Wege?

Wie sehr geht Ihr Familienunternehmen die folgenden Wege?



Im Fragebogen wurden die einzelnen Wege wie folgt beschrieben:

Kommunikation: Kultivieren von Emotionen und Empathie. Authentische Botschaften, symbolisch verpackt. Ein Credo kommunizieren.

Duale Führung: Gleichgewichtigkeit der Führung mit Fakten und Analytik und jener mit Symbolen und Emotionen. Als Unternehmen die eigene Herkunft nutzen und Emotionen zeigen.

DNA-Symbolik: Unternehmerische Eigenart kultivieren und transparent machen. Starke emotionale Symbole verwenden. Wow-Effekt erzielen.

Energie: Mobilisierung sämtlicher Ressourcen bei Personen, im Team, in der gesamten Firma. Hochleistungsteams bilden durch Ausstrahlung persönlicher Disziplin im Spitzenteam.

Urkompetenz: Fokussieren. „Back to the Essence“. An der eigenen Urtümlichkeit arbeiten.

¹ Der Begriff „Corporate Dynamics“ ist von Leonhard Fopp in die Diskussion eingebracht worden.

Multiplikation: Schnelle Vervielfachung des einzigartigen Kundennutzens. Multi-Channel-Konzept mit globaler Ausrichtung. Emotionale Vertriebs-Power erzeugen.

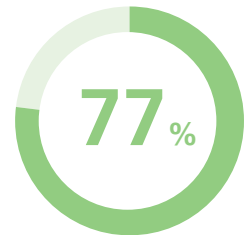
Die drei von den Befragten am meisten begangenen Wege (ganz oder teilweise) sind:

- **Kommunikation:** Laut Wegbeschreibung handelt es sich dabei um Emotionen und Werte, denn ein „Credo“ ist nichts anderes als ein Bekenntnis zu den Werten, an die man glaubt.
- **Duale Führung:** Sie ist ein Plädoyer für eine ausgewogene Mischung zwischen harten (Fakten/Analytik) und weichen (Symbole/Emotionen) Führungsqualitäten.
- **DNA-Symbolik:** Hierbei geht es um weiche Faktoren, nämlich das Erzeugen von emotionalen Symbolen und Emotionen. Aber auch auf die Einzigartigkeit kommt es an, die man durch den Mix der Werte, für die man einsteht, erreichen kann.

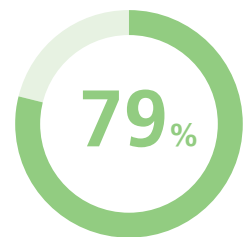
Bei allen drei Wegen geht es vor allem um die Faktoren Emotionen und Werte, die für das Selbstverständnis von Familienunternehmen sehr wichtig sind. **Wie wir gesehen haben, fühlen sich Familienunternehmen hinsichtlich der Soft Factors besonders gut gerüstet.**

Diese drei Wege treten in der statistischen Analyse übrigens häufig gemeinsam auf, das heißt, sie werden gleichzeitig begangen. Bei der Wahl eines geeigneten dynamischen Ansatzes geht es also nicht um ein scharfes „entweder – oder“, sondern um eine kluge, den besonderen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasste Mischung aus unterschiedlichen Ansätzen.

Dazu gehören für die Mehrheit der befragten Familienunternehmen auch die Wege Energie und Urkompetenz. Nur der Weg Multiplikation wird mit mehr Skepsis betrachtet.



beschreiten den Weg der Kommunikation und setzen dabei auf Emotionen und Empathie.

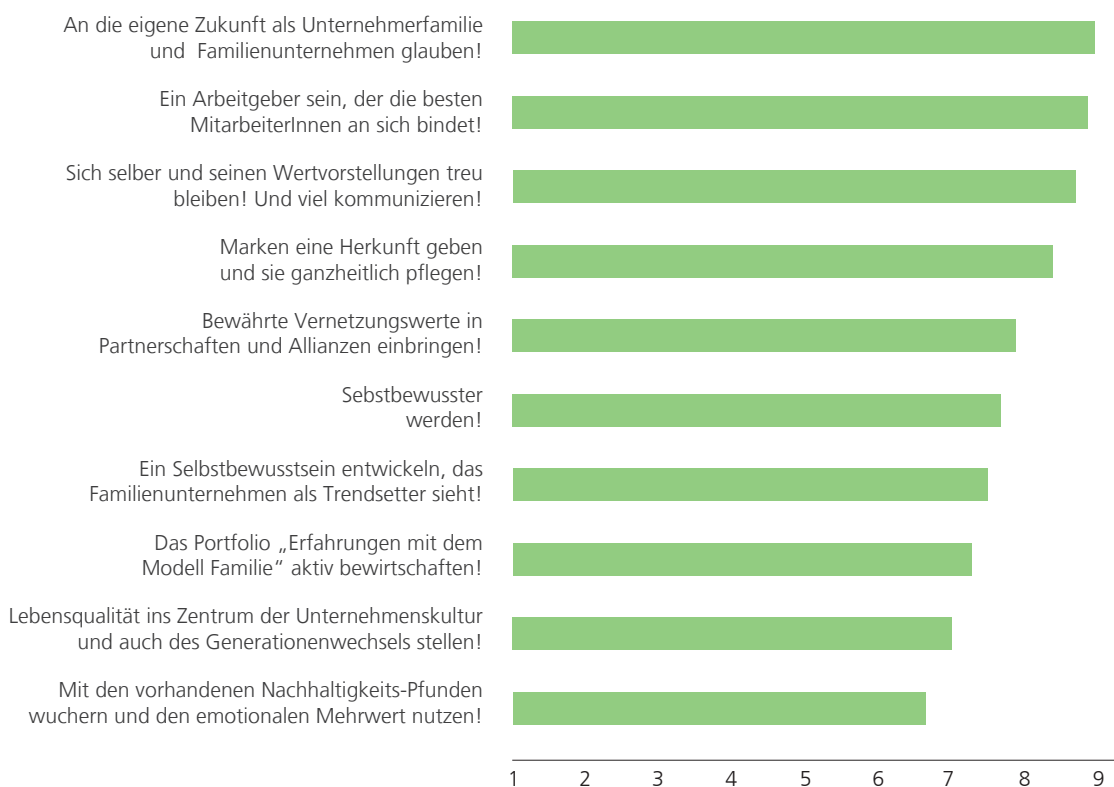


setzen auf duale Führung, also auf ein Gleichgewicht zwischen Führung mit Fakten und Analytik sowie Führung mit Symbolen und Emotionen.

Bei dieser Frage gibt es eine direkte Verbindung zur Vorgängerstudie „Zukunft der Familienunternehmen“ aus dem Jahr 2009:

► Aufgrund der Ergebnisse der Befragung von 2009 wurden zehn Handlungsempfehlungen formuliert, die sicher nach wie vor aktuell sind. Wie wichtig ist nach Ihrer Ansicht die Umsetzung jeder dieser Empfehlungen, damit Familienunternehmen die Zukunft gestalten können? 1 heisst hier „völlig unwichtig“, 10 bedeutet „von höchster Wichtigkeit“, und die Zahlen dazwischen dienen zur Abstufung.

Wie wichtig sind diese Handlungsempfehlungen? (Mittelwerte)



Offensichtlich sind alle der vor fünf Jahren aufgrund der damaligen Befragungsergebnisse formulierten Handlungsempfehlungen immer noch aktuell, wenn auch mit Differenzierungen.

Die ersten vier Punkte der Rangliste (mit Durchschnittswerten zwischen 8 und 9) veranschaulichen die Kernaussage der bisherigen Datenanalyse: **Familienunternehmen glauben an ihre Zukunft – und an ihre Werte!**

Neben den Werten geht es immer auch um Emotionen, wie etwa bei der Markenpflege oder der Rolle des Arbeitgebers. Dies unterstreicht die zentrale Aussage, dass die Familienunternehmen die Bedeutung ihrer Emotionen- und Werte-Portfolios erkannt haben. Sie sind sich ihrer Stärken bewusst geworden und haben ein entsprechendes Selbstbewusstsein im doppelten Wortsinn entwickelt.

Auch hier ist aus der Sicht der direkt Betroffenen die beste Empfehlung, verschiedene Strategien zu kombinieren. Die befragten Familienunternehmen halten alle zehn Handlungsempfehlungen für sehr wichtig.

Je mehr Wert auf einen Mix der Strategie gelegt wird, desto grösser ist der Glaube an die Zukunft des eigenen Familienunternehmens.

Fazit:

- Die befragten Familienunternehmen haben erkannt, dass viele Wege nach Rom bzw. in die Zukunft führen. Sie stellen sich daher aus verschiedenen Ansätzen ihren eigenen, individuell passenden Strategie-Mix zusammen.
- Auffällig ist, wie stark die befragten Familienunternehmen bei der Gestaltung ihrer Zukunft auf Soft Factors setzen, also auf ihr Emotionen- und vor allem auf ihr Werte-Portfolio.
- In dem Masse, in dem Familienunternehmen sich bewusst werden, dass hier ihre besondere Stärke liegt, wachsen ihr Selbstbewusstsein und ihr Glaube an die eigene Zukunft.



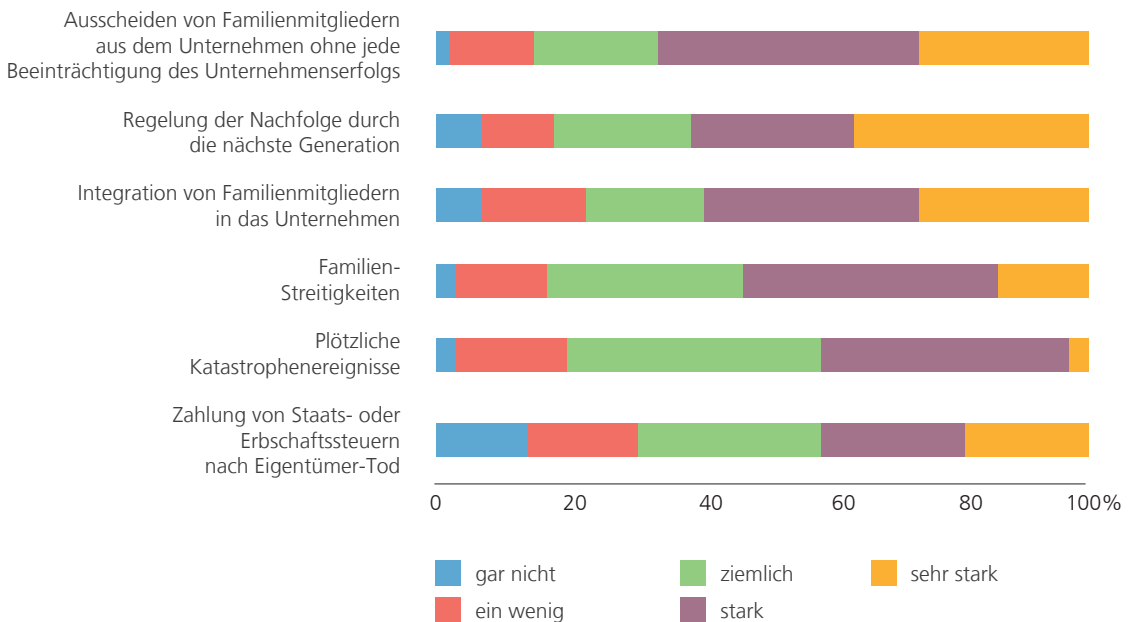
*An die eigene Zukunft als
Unternehmerfamilie
und Familienunternehmen
glauben!*

5 HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN: WIE GUT FÜHLEN SICH FU'S VORBEREITET UND KOMPETENT?

Die Zukunft bietet immer Herausforderungen in Form von Risiken und Chancen. Zur Selbstreflektion von Familienunternehmen gehört daher die Frage unabdingbar dazu, wie gut man auf diese Herausforderungen vorbereitet ist.

- ▶ **a) Vorbereitung auf die Zukunft ist für den anhaltenden Erfolg von Familienunternehmen unerlässlich. In welchem Masse fühlen Sie sich auf die folgenden Situationen vorbereitet?**

In welchem Masse fühlen Sie sich auf diese Situation vorbereitet?



Der Durchschnittswert liegt in allen Fällen in der rechten Hälfte der Skala. Das heisst, die Deutschschweizer Familienunternehmen fühlen sich im Schnitt zumindest ziemlich gut auf die abgefragten Situationen vorbereitet.

J.P. MORGAN INSIGHTS

Eine der häufigsten Herausforderungen für Familienunternehmen besteht darin, das Unternehmen für künftige Generationen zu erhalten. Bei der Geschäftsfortführung kommt es oft auf die Führungsstruktur sowohl innerhalb des Unternehmens als auch der Familie an. Die Daten zeigen, dass zwei der Umfrageszenarien von weniger als 50% der Teilnehmer mit „gut vorbereitet“ oder besser beantwortet wurden.

Das erste Szenario plötzlicher katastrophaler Ereignisse ist für Familienunternehmen natürlich ein Anlass zur Besorgnis, da sie unvorhersehbar und mit schwerwiegenden Folgen verbunden sind. Zwar handelt es sich hierbei wohl um die extremsten aller Ereignisse, die ein Familienunternehmen schädigen können, doch die Antworten zeigen, wie Unternehmenseigentümer die Risiken für ihr Unternehmen wahrnehmen. Sie glauben häufig, sie könnten alle Risiken für ihr Unternehmen wahrnehmen und kontrollieren. Man spricht hier häufig von einer Kontrollillusion, denn obschon Unternehmenseigentümer mehr oder weniger meinen, alle Geschäftsrisiken kontrollieren oder abmildern zu können, gibt es exogene Faktoren, welche den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten.

Ein konkretes Beispiel: Dies lässt sich anhand eines US-Unternehmens illustrieren: Der Kundenstamm dieses Originalteileherstellers konzentrierte sich vor allem auf Japan. Das Familienunternehmen verzeichnete jahrelang ein kontinuierliches Wachstum und eine kontinuierliche Rentabilität. Doch dann wurde Japan 2011 von einem Erdbeben mit anschliessendem Tsunami erschüttert, wodurch die Aktivität im japanischen Automobilssektor monatelang eingeschränkt wurde. Das Familienunternehmen litt unter genau dem Faktor, der zuvor als günstige Kundenkonzentration betrachtet worden war. Glücklicherweise konnte das Familienunternehmen diese Phase, in der sein grösster Kunde seinen Betrieb einstellte, überstehen. Seither hat sich das Geschäft erholt und der Kundenstamm ist stärker diversifiziert worden.

Das Beispiel zeigt, dass es für Familienunternehmen wichtig ist, sich stärker an der makroökonomischen Lage auszurichten. Da die Welt durch die Globalisierung immer stärker verknüpft wird, kann eine globale Perspektive dabei helfen, sich auf neue Geschäftsgelegenheiten einzustellen. Die beste Erfolgsbilanz können diejenigen Familienunternehmen vorweisen, die neue makroökonomische Trends erkennen und dynamisch agieren, um den Status quo zu durchbrechen und die Unternehmensintegrität zu bewahren.

Das zweite Angst-Szenario „Zahlung von kantonalen oder Erbschaftssteuern nach Ableben des Eigentümers“ spiegelt eine weitere zentrale Herausforderung von Familienunternehmen wider: Wie kann vermieden werden, dass Steuerzahlungen das Vermögen, das durch das Familienunternehmen geschaffen wurde, aufzehren, wenn es an die nächste Generation weitergegeben wird?

Familienunternehmen, die bereits seit der dritten, vierten und fünften Generation (oder noch länger) bestehen, ist dies dank ihrer durchdachten Steuerplanung gelungen. Oft sind es Gesellschaften, Strukturen oder steuereffiziente Standorte die es Familienunternehmen ermöglichen (je nach den am Familien- und Unternehmenssitz geltenden Gesetzen), die potentielle Steuerbelastung bei Vermögensübertragungen zu mindern.

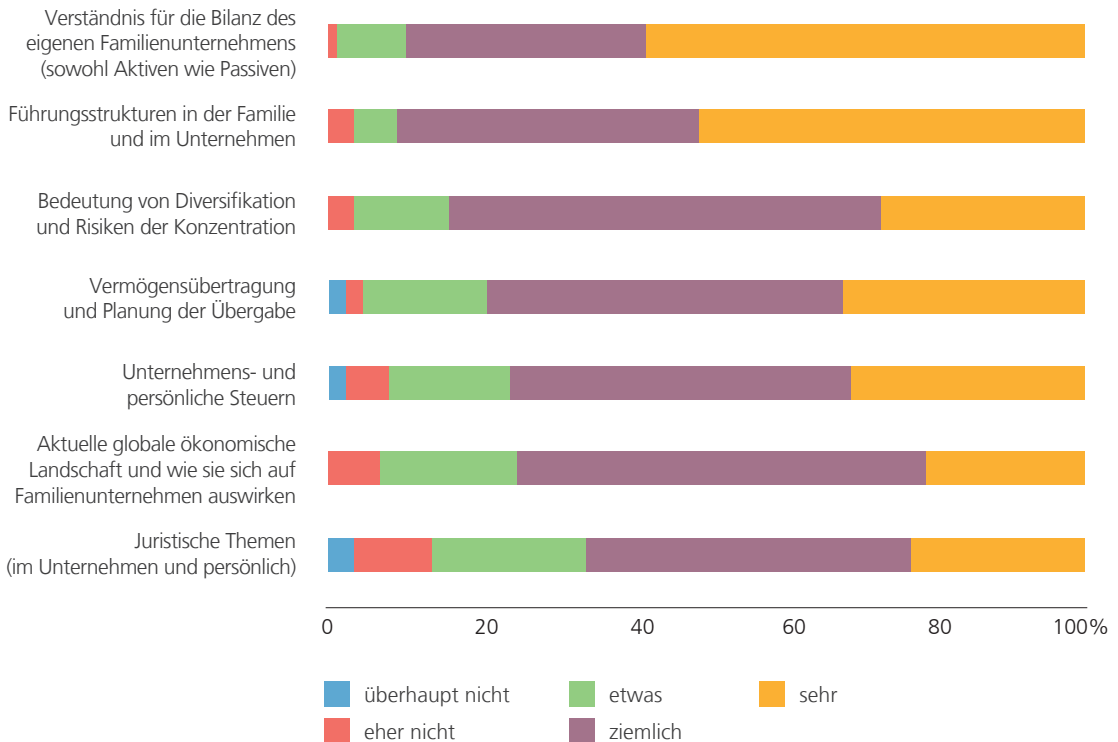
Für eine solche sorgfältige Planung ist zumeist ein Team von Beratern notwendig, das aus Steuerexperten und Rechtsanwälten besteht. Diese müssen sich sowohl mit lokalen als auch internationalen Strukturen auskennen und mit dem Unternehmen und der Familie vertraut sein. Nur dann können sie eine individuelle Lösung zur Übertragung des Unternehmens und zur Erreichung der künftigen Unternehmensziele erarbeiten.

Zudem ist ein klar definierter Nachfolgeplan notwendig, um für einen effizienten Übergang zur nächsten Generation zu sorgen. Selbst wenn das Ausscheiden des Eigentümers erst in zehn Jahren oder noch später erwartet wird, muss sich die Geschäftsleitung dieser Tatsache bewusst sein und die Nachfolge vorbereiten. Diese Vorbereitungen umfassen: einen formellen Nachfolgeplan, Erstellung der rechtlichen Unterlagen, die zur Umsetzung des Nachfolgeplans erforderlich sind, die Förderung von potenziellen Nachwuchsführungskräften, die Ausbildung von jüngeren Familienmitgliedern, die sich für einen Einstieg interessieren, und ihre Integration in das Unternehmen. Es ist von unschätzbarem Wert für die Zukunft, den Führungskräften der nächsten Generation die Möglichkeit zu geben, in einem sicheren Umfeld von der bisherigen Generation zu lernen.

Schliesslich zeigte die Umfrage, dass die meisten Deutschschweizer Familienunternehmen sich überdurchschnittlich gut auf das Ausscheiden eines Familienmitglieds aus dem Unternehmen, ohne dass das Geschäft belastet wird, vorbereitet fühlen. Unternehmen, die seit mehreren Generationen erfolgreich bestehen, ist dies zumeist durch Governance-Mechanismen gelungen, die es Familienmitgliedern, die nicht weiter im Unternehmen tätig sein wollen, den Ausstieg ermöglichen. Diese Mechanismen werden häufig als Notausstieg bezeichnet und werden regelmässig durch Kauf-Verkaufs-Vereinbarungen zwischen den Anteilshabern des Familienunternehmens umgesetzt. So können die Anteilseigner aus dem Unternehmen austreten und erhalten eine angemessene Auszahlung entsprechend einem vereinbarten Wert des Unternehmens. Dieser kann über einen Bewertungsmechanismus festgelegt werden oder sich an Schätzungen orientieren. Zudem legen diese Notausstiegsmechanismen fest, in welcher Form die Auszahlung an das ausscheidende Familienmitglied erfolgt (vollständig in bar oder über einen längerfristigen Finanzierungsplan für ausscheidende Anteilshaber).

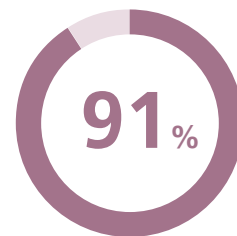
► **b) Gute Unternehmerinnen und Unternehmer bilden sich auf verschiedenen Gebieten selbst weiter. In welchem Masse fühlen Sie sich auf den folgenden Gebieten kompetent und erfahren?**

In welchem Masse fühlen Sie sich auf diesen Gebieten kompetent und erfahren?



Verglichen mit der vorherigen Frage fällt auf, dass hier die Durchschnittswerte wesentlich höher liegen: Auf allen Gebieten fühlen sich zwei Drittel der Befragten und mehr „ziemlich“ oder sogar „sehr“ erfahren und kompetent. Eine eigentliche Kompetenzlücke ist nicht zu erkennen.

Das gilt insbesondere für die beiden ersten Felder der Liste (Verständnis für Bilanz sowie Führungsstrukturen): Hier fühlen sich die befragten Familienunternehmen praktisch zu hundert Prozent kompetent und erfahren genug.



haben ein gutes Verständnis für die Bilanz des eigenen Familienunternehmens.

J.P. MORGAN INSIGHTS

Es ist nicht überraschend, dass Unternehmer ihr Know-how in verschiedenen Geschäftsbelangen als überdurchschnittlich einschätzen. Nicht zu vernachlässigen sind allerdings die Bedeutung der Diversifizierung und das Konzentrationsrisiko für Privatunternehmen. Zwar geben viele Unternehmensinhaber häufig an, in diesem Bereich hoch kompetent zu sein, doch hierbei handelt es sich um eine falsche Wahrnehmung, die vor allem durch zwei Faktoren zu erklären ist:

1. Sie schätzen die Lage nicht angemessen ein und glauben, dass sie in der Lage sind, Risiken, die Unternehmen treffen könnten, erfolgreich gestalten und kontrollieren zu können.
2. Sie wissen nicht, wie sie die Risiken für ihr Geschäft reduzieren können. Daher haben sie gelernt, einfach damit zu leben.

Während die Konzentration des Geschäfts ein effektives Mittel zum Aufbau von Wohlstand ist, ist sie meistens auch der Grund für die Vernichtung von Vermögen. Viele Unternehmenseigentümer fühlen sich sicher, indem sie ihr persönliches Vermögen konzentriert in ihrem Unternehmen belassen, und gehen dabei davon aus, sich aller Unternehmensrisiken bewusst zu sein. Dies ist jedoch gar nicht möglich.

Hier müssen Unternehmer bestimmte Realitäten zur Kenntnis nehmen. So schwer es auch sein mag, ein Unternehmen aufzubauen und Vermögen zu bilden, Vermögen zu erhalten ist nicht einfacher.

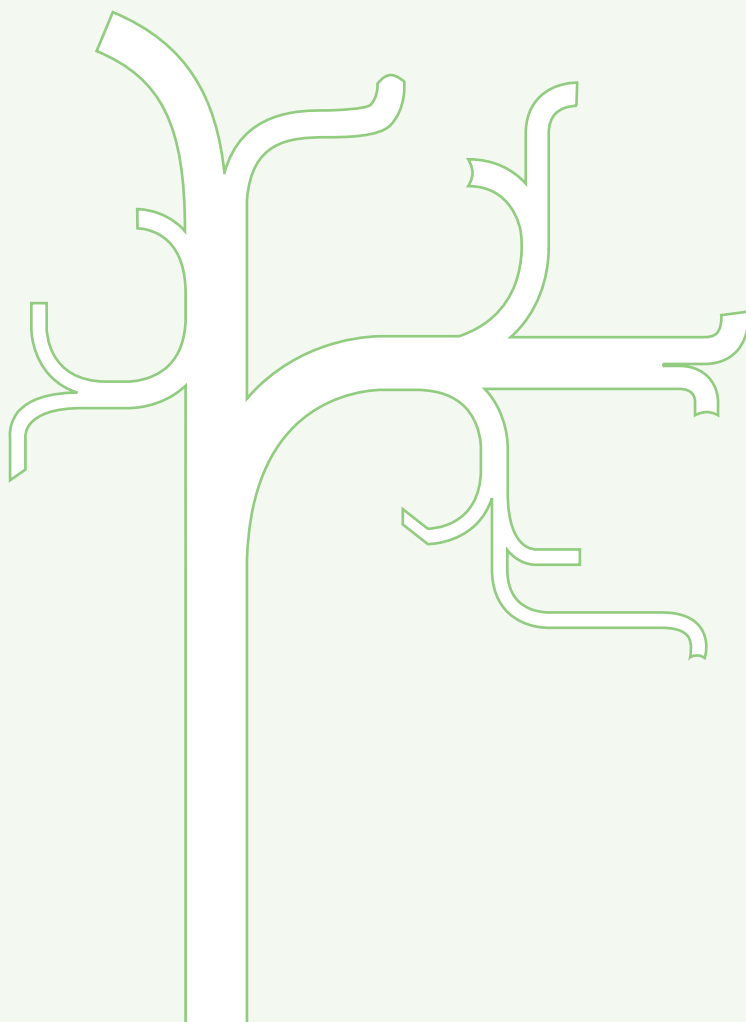
Von Beratern hört man häufig, dass dem Problem der Konzentration durch Diversifizierung begegnet werden kann. Allerdings gibt es viele verschiedene Arten der Diversifizierung. Manchmal kann das bestehende Geschäft diversifiziert werden, manchmal ist es notwendig, einen Teil oder das gesamte Geschäft zu verkaufen. Unternehmensinhaber befinden sich in unterschiedlichen Phasen des typischen Übergangs von der Wertschöpfung zum Vermögenserhalt. Für jede Familie muss ein individuelles Gleichgewicht von Konzentration und Diversifizierung bestimmt werden. Fest steht jedoch, dass einige der erfolgreichsten Familienunternehmen ausreichend Mittel aus dem Unternehmen in ein ergänzendes Portfolio umgeschichtet haben, um den Diversifizierungsprozess umzusetzen und das Konzentrationsrisiko zu reduzieren.

Fazit:

- Die befragten Familienunternehmen aus der Deutschschweiz fühlen sich für die Herausforderungen der Zukunft gut gewappnet. Sie sehen sich selbst als weitgehend kompetent auf vielen Gebieten, und als einigermaßen gut vorbereitet auf unterschiedliche Situationen.
- Doch auch gute Kompetenzen sind optimierbar. Die Befragungsteilnehmer sind selbstkritisch genug, um zu erkennen, wo Lücken klaffen und wo Optimierungsbedarf besteht. Hier eröffnen sich Möglichkeiten für externe Beratungs- und Supportleistungen.

Familienunternehmer konkret - drei Beispiele

Die vollständigen Porträts sind zu finden unter
www.familybusinessassociation.ch



DER EVOLUTIONÄRE SOLITÄR



In der biologischen Evolutionsgeschichte gilt eine Art, die sehr lange überlebt hat, zu Recht als erfolgreich. roviva hat diesen Test bestanden.

Seit der Gründung vor 267 Jahren befindet sich das Unternehmen im Besitz derselben Familie. roviva bezeichnet sich selbst als das „ältestes Unternehmen des Schlafkomforts der Welt“.

Peter Patrik Roth, 45, ist als Vertreter der neunten Generation der heutige Alleinbesitzer und CEO von roviva. Seiner Ansicht nach signalisiert die lange Tradition der Firma Verlässlichkeit und schafft so Vertrauen.

roviva stellt hochwertige Matratzen und Systemrahmen her und verkauft sie vorwiegend in der Schweiz. Sie ist die letzte voll und ganz schweizerische Matratzenmarke. Alle anderen Matratzenhersteller wurden im Zuge der Globalisierung längst an die in Europa führenden Matratzenkonzerne verkauft.

Seine Richtlinien sind Schweizer Tugenden und Schweizer Wertarbeit.

Sein Motto: Sich selbst nicht so wichtig nehmen. Das einem anvertraute Unternehmen als Lehen betrachten, als ein Geschenk, dessen man sich würdig zu erweisen hat.

Das detaillierte Interview ist auf der Website www.familybusinessassociation.ch einsehbar.

EIN PAAR SCHLECHTERE JAHRE – DAS ERTRAGEN WIR



SIGVARIS

Die Haltung von SIGVARIS-Miteigentümer Stefan Ganzoni gegenüber den Herausforderungen der Zukunft lässt sich am besten mit Zuversicht beschreiben.

Die SIGVARIS AG, ein Hersteller von medizinischen Kompressionsstrümpfen, befindet sich seit der Gründung vor über 150 Jahren zu hundert Prozent im Familienbesitz. Heute setzt die Firmengruppe rund CHF 250 Millionen um, beschäftigt weltweit 1400 Mitarbeiter, verfügt über Produktionsstandorte in vier und Tochtergesellschaften in weiteren acht Ländern. In ihrem Kerngeschäft ist die SIGVARIS AG mit einem Anteil von rund einem Viertel am Gesamtmarkt Weltmarktführer.

Das Erfolgsrezept: beste Qualität, die Produktionsprozesse und Serviceleistungen schrittweise verbessern, sich für Forschung und Kommunikation auf dem eigenen Fachgebiet engagieren, die Konzentration auf die Kernkompetenz und eine dezentrale Struktur zugunsten grösstmöglicher Kundennähe.

Stefan Ganzoni ist Miteigentümer des Unternehmens. Der frühere CEO ist seit einigen Jahren Mitglied im Verwaltungsrat, der sich mehrheitlich aus Nichtfamilienmitgliedern zusammensetzt.

Seine Wertebasis: Liebe, Respekt, Anstand, Vertrauen oder Frieden.

Sein Motto: „Every day a step further.“

Obwohl SIGVARIS als exportorientiertes Unternehmen zurzeit unter dem starken Franken leidet, betont Stefan Ganzoni: „Ein paar schlechtere Jahre – Das ertragen wir.“

Das detaillierte Interview ist auf der Website www.familybusinessassociation.ch einsehbar.

BOUTIQUEN HABEN CHANCEN



tecalto

Sabina Schumacher Heinzer führt in der dritten Generation den Technik-Grosshandel Tecalto und glaubt an dessen Zukunft.

Das „Credo“ der Tecalto AG lautet: *„Die Erwartungen unserer Kunden übertreffen wir mit gezielten und sinnvollen Verblüffungen.“*

Das Schweizer Familienunternehmen feierte 2012 sein 70-jähriges Jubiläum. Der Marktführer für fluidische Verbindungen beschäftigt knapp 60 Mitarbeiter. Im vorigen Jahr betrug der Umsatz CHF 24 Millionen.

Sabina Schumacher stieg vor 26 Jahren in den väterlichen Betrieb ein und übernahm 1998 die Geschäftsführung. 2009 wurde sie zur Präsidentin des Schweizerischen Fluid-Branchenverbandes GOP berufen.

Ihren Führungsstil bezeichnet sie als kooperativ, situativ und eher „aus dem Bauch heraus“. Ihre grundsätzliche Wertehaltung beschreibt sie als menschenorientiert.

Das gilt auch in der aktuell schwierigen Währungssituation, da Tecalto auch viele Rechnungen in Euro ausstellt.

Wachstum um jeden Preis steht nicht auf der Agenda von Tecalto. Laut Firmenchefin könne man auch ohne dies profitabel bleiben und gute Jobs erhalten.

Grundsätze von Tecalto: vollständig eigenfinanziert bleiben und noch mehr Lösungen statt Produkte sowie noch mehr Service statt reiner Verkauf.

Das detaillierte Interview ist auf der Website www.familybusinessassociation.ch einsehbar.



J.P. MORGAN PRIVATE BANK

Seit mehr als 160 Jahren bietet die Private Bank von J.P. Morgan umfassende und ganzheitliche Vermögensverwaltungslösungen, die den komplexen Bedürfnissen der vermögendsten Familien und Einzelpersonen weltweit gerecht werden. Dabei stützen wir uns auf unsere umfangreichen Ressourcen in allen erforderlichen Bereichen und wissen genau, welche geschäftlichen und persönlichen Vermögensfragen für die Anleger im Vordergrund stehen.

In der Schweiz sind wir seit mehr als 50 Jahren tätig. Hier bieten wir globale Anlagelösungen, die speziell auf die Bedürfnisse Schweizer Familienunternehmen zugeschnitten sind.

www.jpmorgan.com/privatebank

Steven L. Faulkner ist Managing Director und Head of Private Business Advisory im Wealth Advisor Advice Lab von J.P. Morgan. Er entwickelt Inhalte und Lösungen für Unternehmenseigentümer zu Themen wie Corporate Governance, Pre-Transaction Planning und der Fortführung von Unternehmen über mehrere Generationen hinweg. Steven Faulkner besitzt einen B.A. der Michigan State University und einen M.P.A. (Doppelabschluss) der Ohio State University.

Ken DiCairano ist Associate im Bereich Private Business Advisory des Wealth Advisor Advice Lab von J.P. Morgan. Ken DiCairano ist dafür zuständig, das Angebot im Bereich Private Business Advisory zu erweitern und Markt- und Bewertungsanalysen über private Unternehmen zu erstellen. Außerdem analysiert er die Herausforderungen, vor denen private Unternehmenseigentümer stehen.

JPMorgan Chase & Co. sowie seine verbundenen Unternehmen und Angestellten bieten keine Beratung in steuerlichen, rechtlichen oder buchhalterischen Fragen. Diese Informationen stellen keinesfalls Analysen von J.P. Morgan dar und sollten nicht als solche behandelt werden. Dieses Dokument ist für Ihren persönlichen Gebrauch vorgesehen und darf ohne unsere Genehmigung nicht an andere Personen weitergegeben werden. Jegliche Nutzung, Verteilung oder Vervielfältigung durch andere Personen ist nicht gestattet. Sie sollten vor jeder Finanztransaktion Ihre eigenen Steuer- oder Rechtsberater sowie Buchhaltungsexperten zu Rate ziehen.



Dr. Andreas Giger, Jahrgang 1951, lebt und arbeitet als freier und unabhängiger Zukunfts-Philosoph, Autor und Photograph in Wald im schweizerischen Appenzellerland.

Giger studierte in Zürich Sozialwissenschaften und arbeitete, immer selbständig, in verschiedensten Feldern wie Sozialwissenschaften, Politik, Publizistik, Unternehmensberatung, Ghostwriting, Marketing und Zukunftsforschung.

1996 gründete er „SensoNet“ (www.sensonet.org), ein Netz von Zukunfts-LiebhaberInnen aus dem ganzen deutschsprachigen Raum, welche regelmäßig zu ihren Zukunftsbildern befragt wurden, wobei der Schwerpunkt bei Werte- und Bewusstseinswandel lag. Dieser Ansatz wurde 2009 in die neue Internet-Plattform spirit.ch: Für Nachhaltige LebensQualität (www.spirit.ch) integriert. Mit Hilfe innovativer Sozialforschung wird auf dieser Plattform Lebensqualitäts-Wissen generiert und verbreitet.

Giger ist Autor zahlreicher Studien und Bücher rund um Werte-Wandel, Lebensqualität und Reife, und hält zu diesen Themen Vorträge.

2011 begann Giger mit dem Schreiben von Appenzeller-Krimis, von denen mittlerweile mehrere publiziert wurden. Er ist der Erfinder des „Marken-Krimis“ als originellem und nachhaltigem Kommunikationsinstrument und hat mittlerweile zehn Marken-Krimis geschrieben. (www.appenzellerkrimi.ch)

Mehr über Andreas Giger: www.gigerheimat.ch



Dr. oec. Leonhard Fopp begleitet seit über 35 Jahren unternehmerische Veränderungsprogramme. In diesen Jahren war der Betriebswirtschaftler u.a. Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Gründer und Partner der renommierten SCG St. Gallen Consulting Group sowie Senior Partner bei Mercer Management Consulting.

Er ist Gründer und aktiver Verwaltungsratspräsident der CONTINUUM AG, das auf Familienunternehmen spezialisiert ist. CONTINUUM begleitet mittelständische Unternehmen bei strategischen und strukturellen Neuausrichtungen.

Jetzt realisiert er in Unternehmen mit der DYMAS AG Projekte an der Schnittstelle Unternehmensführung und Kunst.

Dr. Fopp ist als kreativer Problemlöser anerkannt und als Sparringspartner geschätzt: „You always know where you stand with Leonhard“.

Impressum

Herausgegeben durch FBA Family Business Association, Trittligasse 4, CH-8001 Zürich.

www.familybusinessassociation.ch

info@familybusinessassociation.ch

Text: Dr. Andreas Giger

Copyright © 2016 FBA

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, oder der Vervielfältigung und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind nicht zulässig.

FBA übernimmt keine Verantwortung für mögliche Fehler oder Unterlassungen in Teilen oder im ganzen Werk.