



FBA – Family Business Association

Vereinigung von Unternehmerfamilien

Im Juni 2019

Medienmitteilung 5/19

Familienunternehmen müssen sich dem Wandel stellen

Traditionelle Familienwerte benötigen eine Erneuerung – am besten im generationenübergreifenden Dialog.

Zum 25 Jahre Jubiläum hat die grösste Vereinigung von Schweizer Familienunternehmen (FU) eine Studie beauftragt, um Veränderungen in deren Erfolgsfaktoren zu erheben. Dabei zeigte sich, dass Unabhängigkeit, Langfristigkeit und Vertrauen das Fundament von Familienunternehmen bilden, allerdings mehr bei den Studienteilnehmern über 60 Jahre und bedeutend weniger den Teilnehmern unter 40.

Gemäss Dr. Wolfgang Schwartzkopff, Studienleiter und Co-Präsident der Family Business Association (FBA) zeigt sich, dass die nachwachsende Generation zudem als Stärke eine grössere internationale Ausrichtung wünscht und dem Thema Ausbildungsqualität mehr Aufmerksamkeit schenkt.

Ebenso gehören zu den FU-spezifischen Erfolgsfaktoren die erfolgreiche Gestaltung des Generationswechsels. Dieser Vorgang ist erschwert, nicht zuletzt wegen den sehr hohen Anforderungen an die Führung von Familie und Firma.

Für Frau Prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez (IMD) brauchen FU an der Spitze Personen mit Passion, Tatkraft sowie Resilienz.

Unerwartet zeigt die Studie, dass in der Nachfolgeregelung im Falle einer familienfremden Lösung der Verkauf an eine andere Unternehmerfamilie bevorzugt wird. Als weitere favorisierte Möglichkeit wird der Management Buy Out gesehen, bevor an einen nicht familiär

kontrollierten Konkurrenten verkauft werden soll. Wenn der Betrieb an Dritte verkauft ist, kann für die Unternehmerfamilie ein neues Kapitel aufgeschlagen werden, wenn sie zur «investing family» wird.

Explizit erwähnen 70 % der Befragten einen engen Zusammenhang zwischen den familiären Werthaltungen und dem Unternehmenserfolg. Diese Leitbildinhalte bleiben auch dann ein relevanter Gradmesser, wenn ein externer CEO gesucht wird.

Für ein FU kann es sogar zu einem Vorteil werden, wenn generationenspezifische Werteveränderungen stattfinden. Um dem Zeitgeist nachhaltiger zu entsprechen. Als natürliches Risiko sehen die Studienteilnehmer eine Uneinigkeit der Familienmitglieder und Nepotismus.

Eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge bedingt:

- **die frühzeitige Planung**
- **die Ausgestaltung wie bei einem wichtigen Projekt, mit Meilensteinen und Zeitvorgaben**
- **den Verzicht auf Nepotismus**
- **die klare Festlegung der Rollenteilung**
- **den Dialog über Wertedifferenzen**
- **die Thematisierung von Konflikten am Anfang des Prozesses**
- **die Berücksichtigung/Klärung finanzieller Gesichtspunkte aller Familien-Asstes, sowie**
- **die vertragliche Regelung des Eigentumsübergangs**

Schwartzkopff resumiert: «Essentiell bleibt, dass sich jede Unternehmerfamilie in vertraulichen Gesprächen intensiv mit der Ausrichtung der Familie und der Firma auseinandersetzt und das Gesamtvermögen («family asset allocation») einbezogen wird.» Dies insbesondere, um die nachkommende Generation frühzeitig in die Verantwortung für eigene Vermögensteile zu führen.

Dr. Leonhard Fopp
FBA Vorstand

Rückfragen bitte an Herr Dr. Wolfgang Schwartzkopff, Studienleiter und Co-Präsident FBA,

Wolfgang.Schwartzkopff@familybusinessassociation.ch, +41 79 631 65 74