

# Was bewegt schweizerische Familienunternehmen?\*

PricewaterhouseCoopers Global Family Business Survey 2007/08, Schweiz



## Was ist ein Familienunternehmen?

Als Familienunternehmen verstehen wir diejenigen Unternehmen, welche zu mindestens 51 Prozent von einer Familie bzw. mehreren zueinander stehenden Familien gehalten werden, bei denen die Familienmitglieder die Mehrheit des Senior Managements ausmachen und bei denen die Eigentümer auch die Verantwortung für das Tagesgeschäft mittragen.

**Die vorliegende Studie von PricewaterhouseCoopers zum Thema Familienunternehmen wurde 2007 zum ersten Mal global durchgeführt. Weltweit wurden 1454 Führungskräfte von kleinen und mittelständischen Unternehmen aus 28 Ländern interviewt. Aus der Schweiz haben 50 Unternehmen, die sich in Familienbesitz befinden, an der Studie teilgenommen.**

**Wir stellten Fragen zu den anstehenden unternehmerischen Herausforderungen, der Eigentümerstruktur und zur Nachfolgeplanung, zur Entlohnung des Managements, zu Methoden der Konfliktbewältigung sowie zu wirtschaftlichen und regulatorischen Änderungen, die von Familienunternehmen am meisten begrüsst würden.**

## Volkswirtschaftliche Relevanz

Familienunternehmen spielen in der heutigen Weltwirtschaft eine ausschlaggebende Rolle: Sie überragen andere Unternehmen anzahlmässig bei weitem und generieren 35 Prozent bis 65 Prozent des Bruttosozialproduktes (BSP) der einzelnen EU-Staaten sowie der Schweiz, 40 Prozent bis 45 Prozent des BSP von Nordamerika und zwischen 65 Prozent und 82 Prozent des BSP der asiatischen Staaten. Kurzum, Familienunternehmen sind die weltweit dominierende Unternehmensform.

In der Schweiz befinden sich rund 272'000 von 307'700 Firmen in Familienbesitz<sup>1</sup>. Knapp ein Drittel der schweizerischen Familienunternehmen steht in den nächsten fünf Jahren vor nachhaltigen Veränderungen. Die Zukunft und der Erfolg dieser Unternehmen hängen sowohl von internen Faktoren (z.B. strategische Ausrichtung und Planung, Investitionstätigkeiten, Nachfolgeregelung und Unternehmensführung) wie auch von externen Faktoren (z.B. Wirtschaftsentwicklung, regulatorische Rahmenbedingungen) ab, die wir im Folgenden erläutern.

<sup>1</sup> Die Zahlen stammen aus der Studie «Nachfolger gesucht!», die PricewaterhouseCoopers zusammen mit dem Family Business Center der Universität St. Gallen im Jahr 2005 herausgegeben hat.

### **Von der guten Wirtschaftslage profitieren**

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2006 so stark gewachsen wie noch nie in den letzten 30 Jahren: nämlich um 5,4 Prozent. Von diesem Wachstum profitieren gemäss unserer Untersuchung auch hier ansässige Familienunternehmen. 74 Prozent aller befragten schweizerischen Familienunternehmen haben in den letzten zwölf Monaten eine erhöhte Nachfrage nach ihren Gütern und ihren Dienstleistungen verzeichnet, 38 Prozent davon sogar eine signifikante Erhöhung. Dies ist erfreulich, liegt doch der globale Durchschnitt der Befragten, die ein signifikantes Wachstum verzeichnet haben, bei 33,3 Prozent.

Die Einschätzung zur Marktentwicklung ist ebenfalls positiv: 34 Prozent der befragten Familienunternehmen in der Schweiz gehen von einem Wachstum und 46 Prozent von gleichbleibend guten Bedingungen in ihren jeweiligen Absatzmärkten aus. Korrelierend dazu erwarten 90 Prozent dieser Unternehmen einen gleichbleibenden oder sogar erhöhten Bestellungseingang in den nächsten zwölf Monaten. Bezüglich der Markteinschätzungen ist aufgefallen, dass die schweizerischen Familienunternehmen im Vergleich zu den ausländischen eher zurückhaltend sind. Der Grund dafür dürfte primär in den tieferen Wachstumsprognosen der Schweizer Volkswirtschaft vor allem gegenüber den Emerging Markets liegen.

### **Positive Aussichten widerspiegeln sich in den Investitionen**

Basierend auf der Einschätzung der Wirtschaftsentwicklung ist es naheliegend, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgt – global gesehen sind dies 69,8 Prozent der Unternehmen, in Europa 69,4 Prozent und in der Schweiz 58 Prozent. Ein ähnliches Bild bietet sich in Bezug auf geplante Investitionen: Während global rund 50 Prozent der Unternehmen ihre Investitionen zu erhöhen planen, sind dies in Europa rund 47 Prozent und in der Schweiz 40 Prozent. Im Vergleich dazu gaben 66 Prozent der befragten Unternehmen in den Emerging Markets an, ihre Investitionen zu erhöhen, was den steileren Wachstumspfad dieser Volkswirtschaften aufzeigt.

74 Prozent aller befragten schweizerischen Familienunternehmen haben in den letzten zwölf Monaten eine erhöhte Nachfrage nach ihren Gütern und ihren Dienstleistungen verzeichnet.

58 Prozent der Schweizer Familienunternehmen verfolgen eine Wachstumsstrategie.

### **Business Plan als Basis für Wachstumsstrategie**

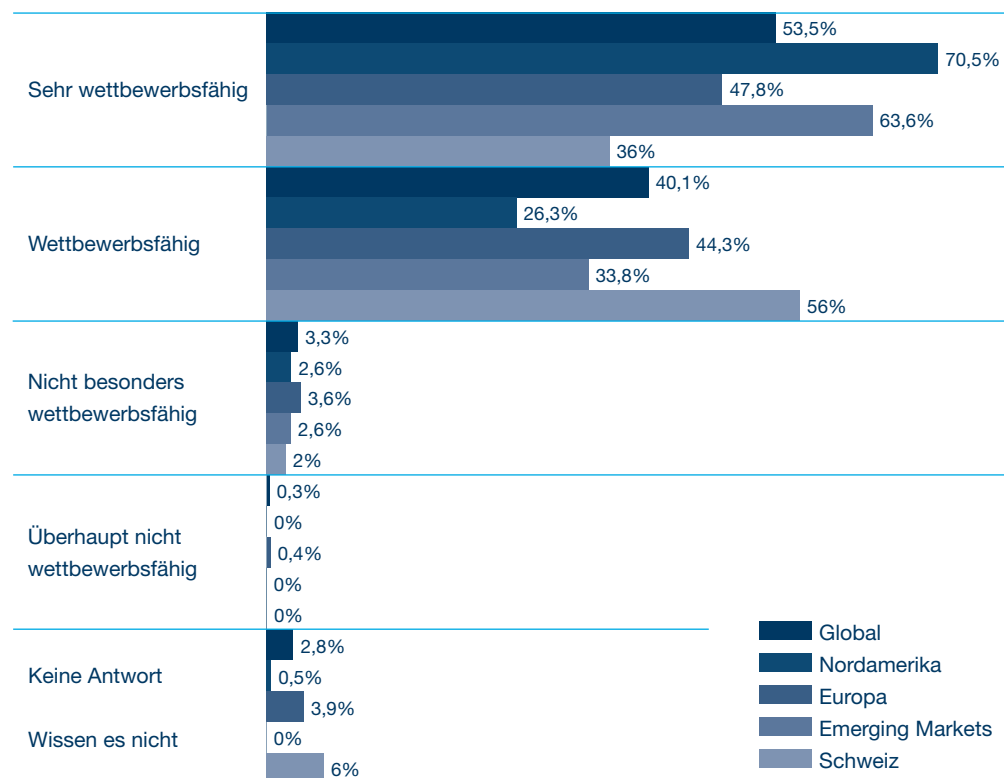
76 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen haben einen Business Plan, und 85 Prozent dieser Gesellschaften haben diesen während der letzten zwölf Monate überprüft. Dies entspricht bei beiden Werten in etwa den Resultaten der weltweiten Befragung. Die Tatsache, dass rund ein Viertel der befragten Schweizer Unternehmen über keinen Business Plan verfügt, ist unserer Ansicht nach eine Schwachstelle, die letztendlich das Wachstum hemmen kann. Eine solid abgestützte und dokumentierte Wachstumsstrategie ist für jede Organisation entscheidend, wenn diese frisches Kapital beschaffen, zusätzliche Kader gewinnen oder neue Partner finden will.

### **Wettbewerbsvorsprung dank starken Marken**

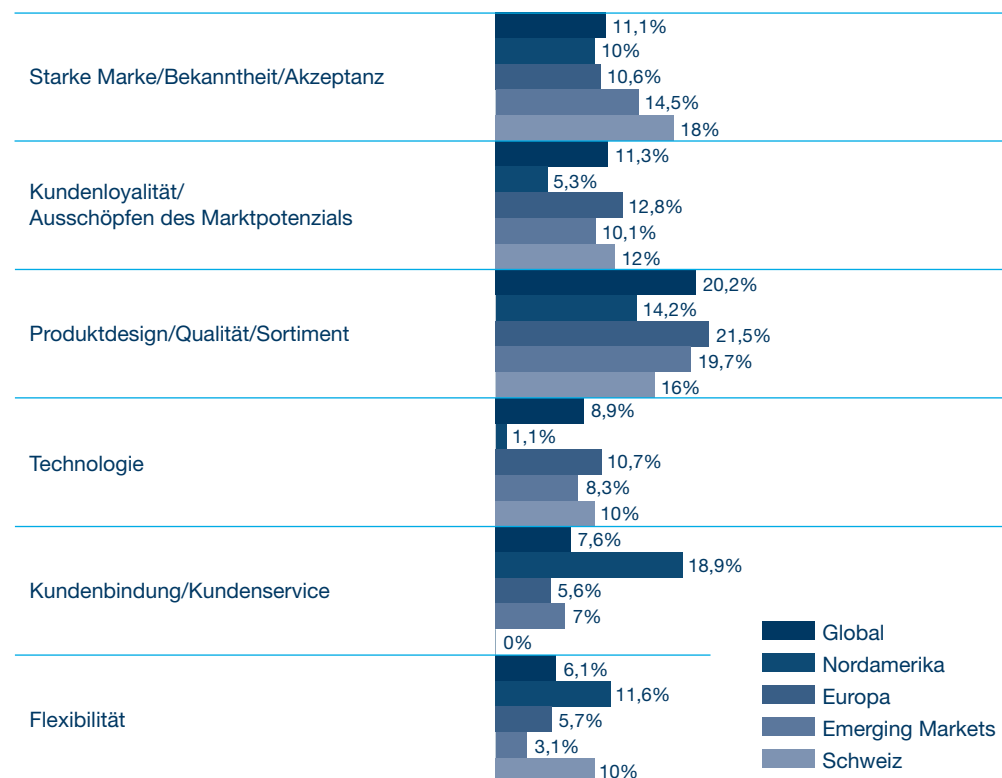
In Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit ist die überwiegende Mehrheit der global befragten Unternehmen überzeugt, dass sie mit den Marktführern in den jeweiligen Segmenten konkurrieren kann. Bemerkenswerterweise halten sich rund 71 Prozent der nordamerikanischen Familienunternehmen für sehr kompetitiv, während dies bei den europäischen Unternehmen nur zu 48 Prozent und bei den schweizerischen Familienunternehmen sogar nur zu 36 Prozent der Fall ist. Die schweizerischen Gesellschaften vertrauen dabei besonders auf ihren Markennamen und die Produktqualität, während im internationalen Vergleich neben der Produktqualität in erster Linie das Customer Relationship Management (CRM) als Stärke hervorgehoben wurde. Zur Besorgnis Anlass geben sollte

dabei, dass seitens der befragten schweizerischen Unternehmen kein einziges das CRM als Stärke hervorgehoben hat. 52 Prozent der hiesigen Unternehmen haben angegeben, in den nächsten zwölf Monaten in CRM-Massnahmen zu investieren, was rund 10 Prozent über dem weltweiten resp. europäischen Durchschnitt liegt. Dies lässt hoffen, dass der Handlungsbedarf erkannt wurde.

Wie schätzen Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens in den Märkten, in denen Sie tätig sind, ein? Wie bewerten Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Ihren Mitbewerbern. Ist Ihr Unternehmen ...?



Welches ist Ihre grösste Stärke gegenüber Ihren Mitbewerbern?



Staatliche Regulierung und Gesetzgebung sehen die Schweizer Familienunternehmen als grösste externe Herausforderung (38 Prozent). Ganze 22 Prozent dagegen sehen keine wesentlichen externen Herausforderungen.

### **Externe Herausforderungen**

Trotz der optimistischen Grundhaltung gibt es einige Hürden zu überwinden. Angefragt, was ihre grössten externen Herausforderungen seien, nennen die schweizerischen Familienunternehmen an erster Stelle den Bereich staatliche Regulierung und Gesetzgebung (38 Prozent), gefolgt von der allgemeinen Konjunkturentwicklung (34 Prozent) und dem Wettbewerb (14 Prozent). Bemerkenswert ist, dass 22 Prozent der befragten schweizerischen Gesellschaften keine wesentlichen externen Herausforderungen sehen.

Diese Einschätzungen weichen erheblich von den globalen wie auch von den europäischen Antworten ab. Dort sehen die Befragten die externen Herausforderungen primär in der Wirtschaftsentwicklung (44 Prozent global bzw. 43 Prozent in Europa), die zweitgrösste Herausforderung wurde im Konkurrenzkampf identifiziert (je 39 Prozent global und Europa). Erst an dritter Stelle folgen hier die regulatorischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, und lediglich 4 Prozent sehen keinerlei externen Herausforderungen auf sie zukommen.

### **Interne Herausforderungen**

Befragt zu ihren grössten internen Herausforderungen nannten die schweizerischen Familienunternehmen das Beschaffungswesen (28 Prozent), gefolgt von der Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeitende zu finden (24 Prozent). Dies erstaunt insofern, als die Suche nach gut ausgebildeten Arbeitskräften nicht, wie man erwarten könnte, bei den schweizerischen, sondern bei den ausländischen Familienunternehmen mit Abstand als grösste interne Herausforderung betrachtet wird, speziell in Nordamerika (57 Prozent), aber auch in den Emerging Markets (49 Prozent) und Europa (37 Prozent). Den Schweizer Firmen gelingt es im Vergleich zum Ausland offensichtlich besser, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren. Einer der Gründe dürfte sicher in den seit 2003 bestehenden bilate-

ralen Abkommen mit der graduellen Einführung der Personenfreizügigkeit bestehen.

Quasi spiegelbildlich zu den unterschiedlich gewichteten grössten externen bzw. internen Herausforderungen legen die befragten Unternehmen unterschiedliche Investitionsschwerpunkte für Human Resources und Ausbildung: Während nordamerikanische Unternehmen und diejenigen der Emerging Markets diesen Bereich mit je rund 80 Prozent prioritär behandeln, liegen die entsprechenden Werte in Europa bei rund 70 Prozent und in der Schweiz bei leicht unter 60 Prozent.

### **Nachfolgeregelungen: Wer führt die Familienunternehmen künftig zum Erfolg?**

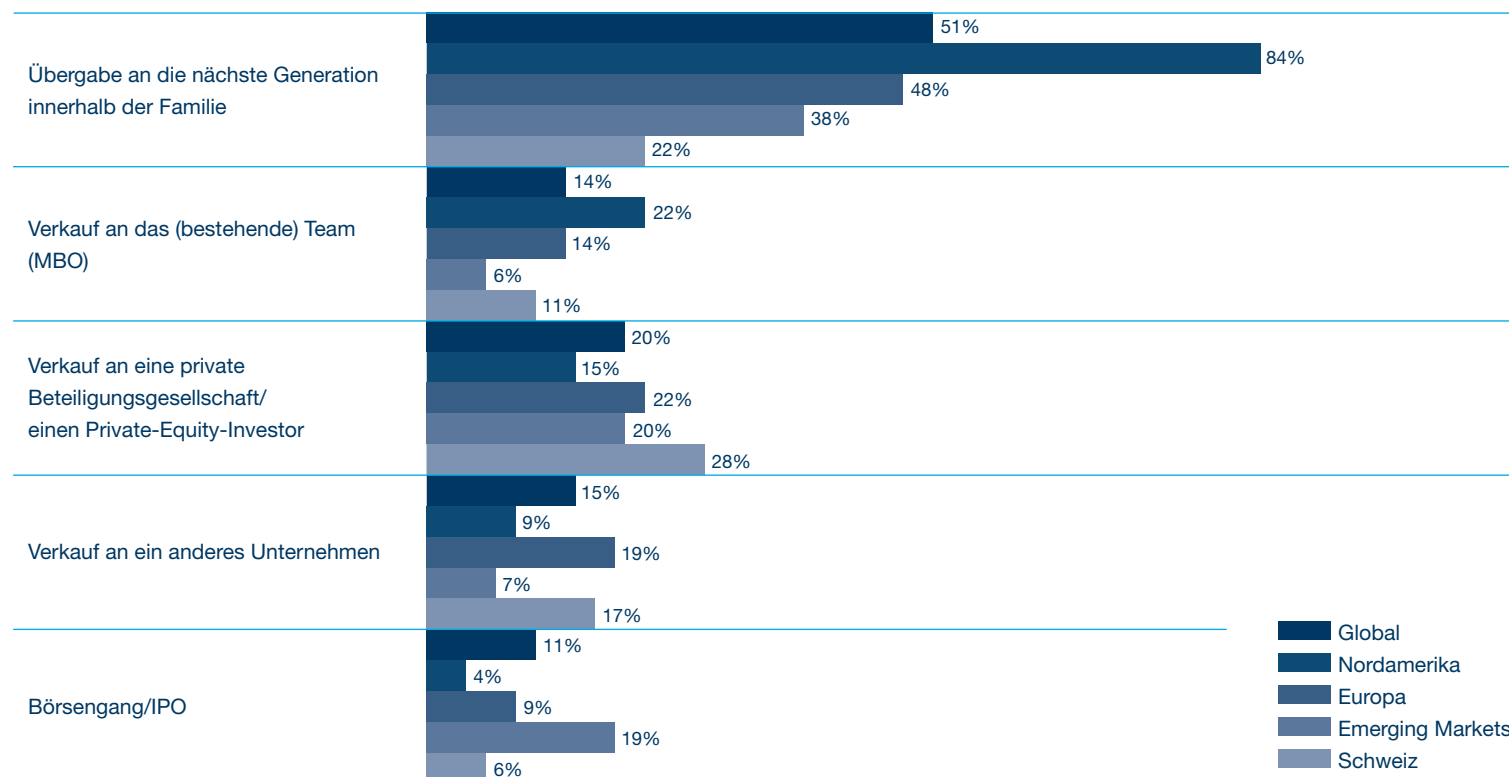
Weltweit gesehen wird es gemäss Umfrage bei rund einem Viertel der global befragten Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem Eigentümerwechsel kommen. Auf die Schweiz bezogen, rechnen 30 Prozent der befragten Familienunternehmen mit einem Wechsel innerhalb dieses Zeitraumes, wovon mehr als die Hälfte von einem Handwechsel innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahren ausgeht. Während die Umfrageergebnisse bezüglich des Zeitraums zwischen den Regionen nicht wesentlich variieren, zeigt sich ein ganz anderes Bild hinsichtlich der Frage, wer das Familienunternehmen übernehmen soll: Sind es in Nordamerika 84 Prozent der befragten Unternehmen, die in die Hände der nächsten Generation

übergehen, wechseln in Europa bloss 48 Prozent, in den Emerging Markets noch 38 Prozent und in der Schweiz bloss 22 Prozent von einer Familiengeneration zur nächsten. Dafür verzeichnet die Schweiz den höchsten Wert, was den voraussichtlichen Verkauf an einen Private Equity Investor angeht. 28 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen geben an, dass ein derartiger Verkauf in Zukunft als möglichste Variante erscheint, während die entsprechenden Werte für Europa mit 22 Prozent, für die Emerging Markets mit 20 Prozent und für Nordamerika mit 15 Prozent tiefer liegen.

Nur etwa ein Fünftel der Schweizer Familienunternehmen, die innerhalb der nächsten fünf Jahre vor einem Eigentümerwechsel stehen, gehen an die nächste Familiengeneration.

Bloss 40 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmer haben ihr Unternehmen innerhalb der letzten zwölf Monate einer Bewertung unterzogen.

## Welche Art von Veränderung erwarten Sie im Rahmen der Nachfolgeplanung?



### Verkauf oder Kapitalbeteiligung?

Addiert man zum möglichen Verkauf an einen Private-Equity-Investor noch die mit 17 Prozent genannte Möglichkeit eines Verkaufs an eine andere Gruppe sowie die 11 Prozent, welche einen MBO bzw. die 6 Prozent, welche einen IPO ins Auge fassen, dann ziehen total 62 Prozent der befragten Schweizer Familienunternehmen einen Verkauf an Dritte in Erwägung. Hält man sich diese hohe Zahl wahrscheinlicher Drittverkäufe vor Augen, erstaunt es, dass lediglich knapp 40 Prozent der befragten Gesellschaften ihr Unternehmen während der letzten zwölf Monate einer Bewertung unterzogen haben. Mit anderen Worten: Firmenverkäufe stehen zwar hoch oben auf der Agenda, aber viele Eigentümer kennen den effektiven Wert ihres Unternehmens nicht.

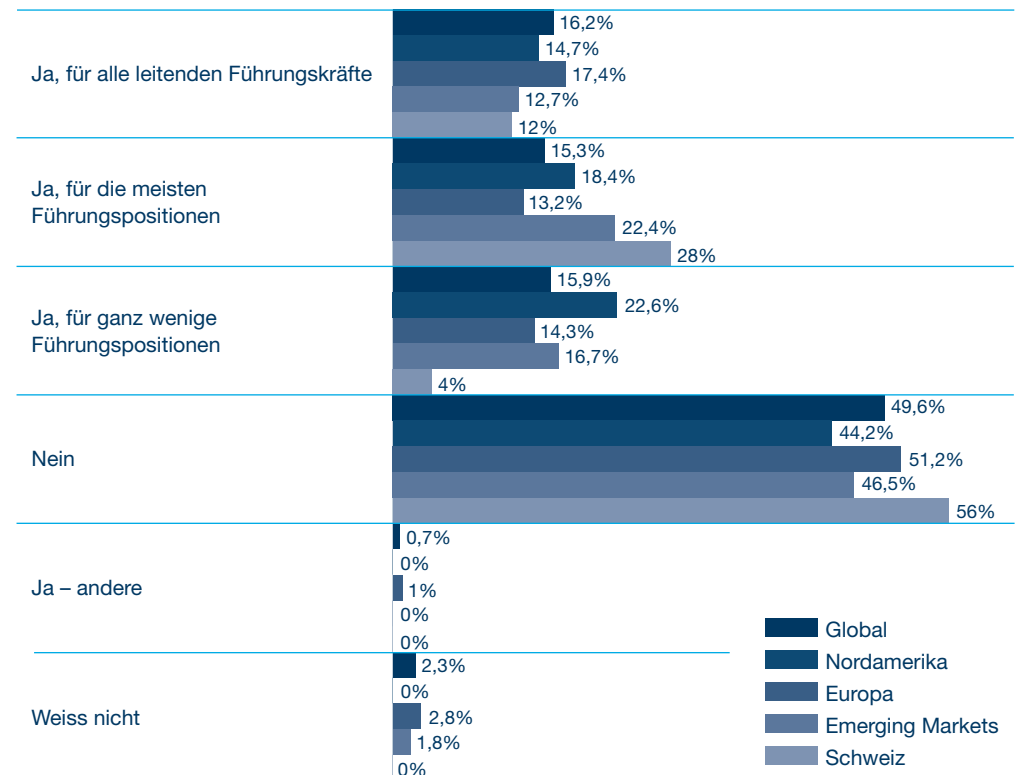
## Gibt es in Ihrem Unternehmen Nachfolgepläne und -regelungen für Führungskräfte?

Interessant scheint uns in diesem Zusammenhang auch, dass schweizerische Familienunternehmen Venture Capital offenbar keine grosse Bedeutung beimessen, obwohl bei der Frage nach der wahrscheinlichsten Nachfolgelösung der Verkauf an eine Private-Equity-Gesellschaft genannt wurde.

### Vorsorge ist besser als Nachsicht

In eine ähnliche Richtung deutet das Ergebnis, dass 56 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen keinen Nachfolgeplan für das Senior Management erstellt haben, während diese Werte in Europa 51 Prozent betragen, in den Schwellenländern 46 Prozent und in Nordamerika 44 Prozent.

Dafür sind die Unternehmen für weniger voraussehbare Eventualitäten besser gerüstet: Global haben knapp 67 Prozent und schweizweit 64 Prozent der befragten Familienunternehmen angegeben, dass sie sowohl auf familiärer als auch auf Unternehmensebene Vorkehrungen getroffen haben für den Fall, dass das oberste Management und/oder Familienaktionäre infolge Krankheit oder Tod ausfallen.

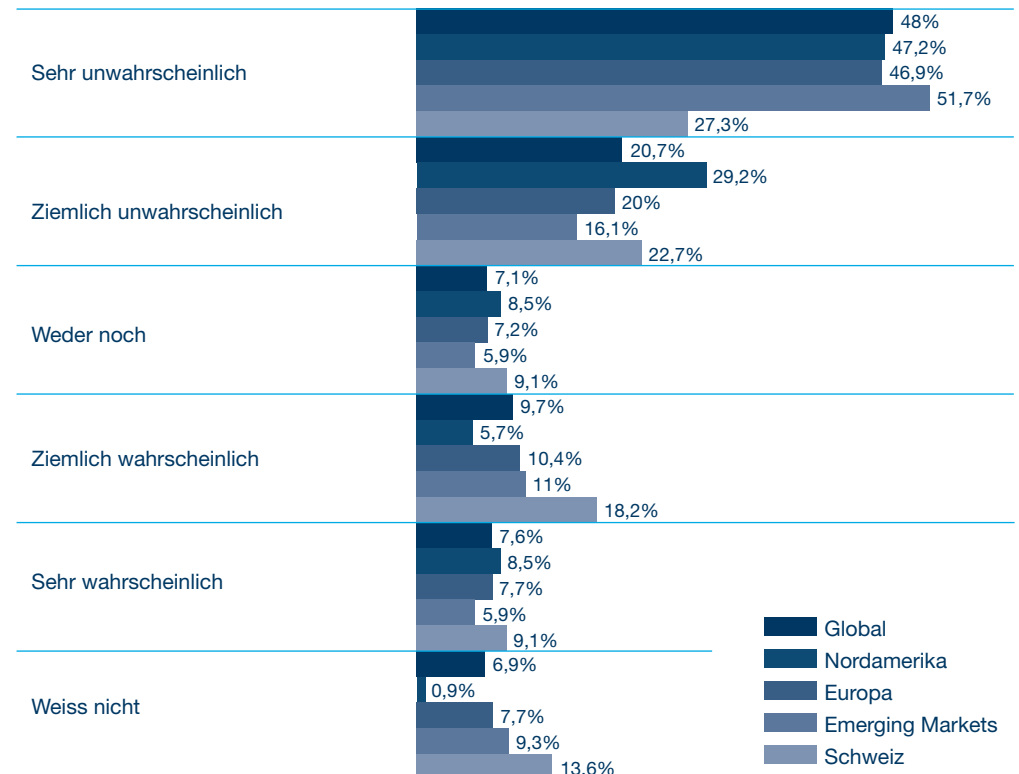


Wie wahrscheinlich resp. unwahrscheinlich ist es, dass der bestehende Nachfolgeplan innerhalb der Familie künftig zu Minderheitsbeteiligungen resp. zur Zersplitterung oder gar zum Entzug des Mitbestimmungs-/Wahlrechts führt?

Allerdings stellen sich diesbezüglich Fragen, denn global sehen nur 43 Prozent und schweizweit 46 Prozent der Befragten ein Interimsmanagement für den Fall vor, dass das Senior Management ausfällt und die Kinder noch nicht alt genug sind, um im Familienunternehmen die Zügel in die Hand zu nehmen. 48 Prozent der global befragten Unternehmen sehen eigentliche Prozesse vor, um Aktien von erwerbsunfähig gewordenen oder verstorbenen Aktionären durch die verbleibenden Aktionäre aufzukaufen. Die Schweiz steht hier mit 58 Prozent deutlich besser da. Das Ganze relativiert sich jedoch dadurch, dass gerade mal 44 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen einvernehmliche Bewertungsmethoden für Fälle vorsehen, in denen eine derartige Übertragung von Aktien notwendig ist.

### Wie werden Konflikte bei Familienunternehmen gelöst?

Diejenigen Familienunternehmen, welche einen Nachfolgeplan haben, mussten zur Frage Stellung nehmen, ob dieser zu Minderheitsbeteiligungen bzw. Zersplitterung des Aktionariates innerhalb der Familie führen könne. Während auf globaler Ebene rund 17 Prozent eine derartige Entwicklung erwarten, sind dies in der Schweiz rund 27 Prozent, der mit Abstand höchste gemessene Wert.



Grundsätzlich können Spannungen und Konflikte in einem Familienunternehmen sowohl innerhalb der Familie wie auch innerhalb des Unternehmens entstehen. Unsere Umfrage ergab dabei, dass es glücklicherweise zu relativ wenigen Konfliktsituationen kommt. Wenn es allerdings zu Konflikten kommt, dann steht die Unternehmensstrategie als Diskussionspunkt mit global 34 Prozent und schweizweit mit 28 Prozent an erster Stelle. Die Umfrage hat gezeigt, dass schweizerische Familienunternehmen mit ähnlichen Konflikten und Spannungen konfrontiert werden wie andernorts. Lediglich in der Beurteilung der Leistung von Familienmitgliedern, die im Unternehmen tätig sind, scheint in der Schweiz im Vergleich zu den übrigen befragten Märkten ein erhöhtes Konfliktpotenzial zu bestehen.

Erstaunt hat die Feststellung, dass 60 Prozent der befragten Schweizer Familienunternehmen bei Spannungen und Konflikten im Familienrat nach Lösungen suchen, das sind doppelt so viele Unternehmen wie im internationalen resp. europäischen Vergleich.

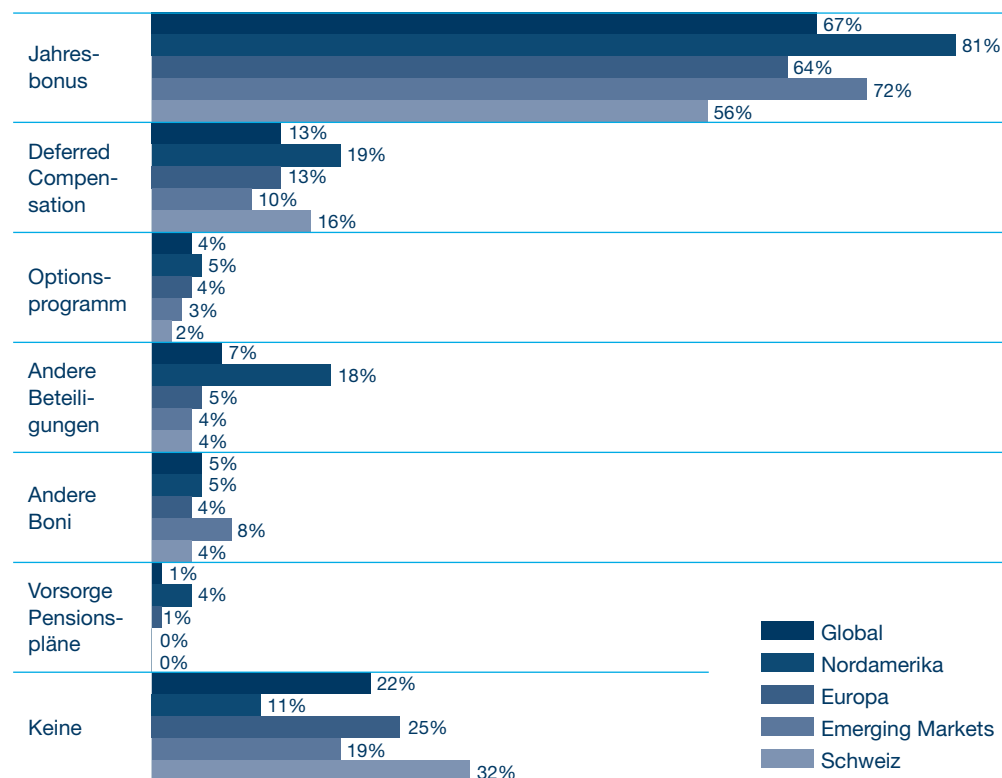
### **Für gute Leistung (k)einen Bonus**

Bezüglich der Entschädigung des Senior Managements präsentiert sich ein interessantes Bild: Auf die Frage, ob spezielle Bonuspläne für das Management existieren, sehen weltweit knapp 80 Prozent derartige Massnahmen vor, in Nordamerika sind dies sogar rund 90 Prozent. Bei den befragten schweizerischen Familienunternehmen verfügen lediglich 68 Prozent über spezielle Bonusprogramme, und ein Viertel davon wurde erst während der letzten zwölf Monate eingeführt. Dies dürfte auch der Grund sein, dass neben den 70 Prozent der befragten schweizerischen Unternehmen, die einen positiven Effekt der Bonuspläne auf das Senior Management sehen, knapp 12 Prozent noch keine konkreten Erfahrungen über die Auswirkungen sammeln konnten.

Im Vergleich zum Ausland setzen bisher erst wenige Schweizer Familienunternehmen auf ausgewogene und marktgerechte Entlohnungssysteme mit Bonusplänen und langfristigen Leistungsanreizen.

Rund 27 Prozent der Schweizer Familienunternehmen, die einen Nachfolgeplan haben, rechnen mit einer Zersplitterung des Aktionariates innerhalb der Familie – das ist global der mit Abstand höchste gemessene Wert.

## Welche Art von Bonusprogramm und/oder Anreizsystem für Führungskräfte gibt es momentan in Ihrem Unternehmen?



### Unternehmensbewertung mindert Steuerrisiken

Eine überraschend hohe Zahl der befragten Familienunternehmer kennt ihr Steuerrisiko bzw. ihre Steuerbelastung im Hinblick auf eine Übertragung des Unternehmens nicht. Dies, obwohl eine Steuerplanung gerade in diesem Bereich sehr wichtig ist, um mögliche Steuerrisiken und -belastungen bei einer zukünftigen Übertragung des Unternehmens zu senken. Um sich über die möglichen Steuerfolgen bei einer Übergabe an die nächste Generation, einem Verkauf an das Management oder an Dritte klar zu werden, wäre sowohl eine Unternehmensbewertung als auch eine umfassende Steuerplanung angebracht.

### Welche wirtschaftlichen und regulatorischen Änderungen werden am meisten begrüßt?

Wir haben die Familienunternehmen auch befragt, welche externen Reformen sie am liebsten sehen würden. An vorderster Stelle stehen dabei sowohl bei schweizerischen Unternehmen wie auch global die Reduktion der Steuerbelastung und/oder Vereinfachung der Steuergesetze. Entsprechend wünschen sich die Familienunternehmen, dass der Gesetzgeber dies prioritär behandelt. Bemerkenswert scheint uns dabei die Tatsache, dass die schweizerischen Familienunternehmen in keinem anderen Reformbereich Handlungsbedarf sehen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der derzeitigen Steuerdiskussion in der Schweiz.

## Fazit

Familienunternehmen können sich in der weltweit wachsenden Wirtschaft offensichtlich sehr gut behaupten und blicken positiv in die Zukunft. Sie sehen dabei je nach Region unterschiedliche Investitionsbereiche, um im globalen Wettbewerb weiterhin zu punkten. Abweichend von den globalen Ergebnissen geben die schweizerischen Familienunternehmen dabei als grösste externe Herausforderung den Bereich staatliche Regulierung und Gesetzgebung an, als grösste interne Herausforderung das Beschaffungswesen.

Bemerkenswert erscheint uns, dass bei 30 Prozent der befragten schweizerischen Familienunternehmen ein Eigentümerwechsel innerhalb der

nächsten fünf Jahre bevorsteht, aber lediglich 22 Prozent davon eine familieninterne Nachfolgeregelung vorsehen. Am meisten genannt werden mit 28 Prozent Übernahmen durch Private-Equity-Investoren. Dies erstaunt insofern, dass lediglich ein kleiner Teil der schweizerischen Familienunternehmen während der letzten zwölf Monate eine Unternehmensbewertung durchführte und sich die Unternehmer nicht über mögliche Steuerrisiken und -belastungen im Klaren sind.

Erfreulich ist hingegen, dass innerhalb von Familienunternehmen relativ wenige Konflikte und Spannungen unter den Angehörigen festgestellt wurden.

Als Schlusswort bleibt festzuhalten, dass von den 1454 befragten Unternehmerinnen und Unternehmern lediglich 20 finanzielle Ziele/Reize angaben, ein Familienunternehmen zu führen, wobei dies in aller Regel sehr zurückhaltend formuliert wurde. Aus den Interviews ging vielmehr hervor, dass der Wunsch, der nächsten Generation etwas Dauerhaftes zu hinterlassen, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und die Leidenschaft an der Arbeit die grösste Antriebskraft der Familienunternehmer ist.

Zum Thema Nachfolgeplanung hat PwC in Kooperation mit dem Family Business Center der Universität St. Gallen bereits im Jahr 2005 die Studie «Nachfolger gesucht!» herausgegeben. Diese Studie geht explizit auf die Herausforderungen ein, vor die sowohl der Übergeber wie auch der Übernehmer in der Nachfolgeregelung gestellt werden.

### **Zur Studie**

Für die vorliegende Studie hat PricewaterhouseCoopers 1454 Interviews mit Führungskräften von kleinen und mittelständischen Unternehmen in 28 Ländern geführt, darunter Australien, Belgien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Grossbritannien, Irland, Italien, Kanada, Luxemburg, Mexiko, die Niederlande, Norwegen, Oman, Portugal, Qatar, Saudi-Arabien, Schweden, die Schweiz, Spanien, Südafrika, die Türkei, die USA, die Vereinigten Arabischen Emirate und Zypern.

Aus der Schweiz haben an der Umfrage 50 Familienunternehmen teilgenommen. Die Interviewpartner setzten sich zu 72 Prozent aus CEO, zu 16 Prozent aus Eigentümern, zu 8 Prozent aus CFO und zu 4 Prozent aus anderen Kadermitgliedern zusammen.

Von den befragten Schweizer Unternehmen haben 8 Prozent mehr als 500 Mitarbeitende, 30 Prozent 100 bis 500 Mitarbeitende, 26 Prozent 20 bis 100 Beschäftigte und 36 Prozent weniger als 20 Angestellte. 36 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen erarbeiten einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro, 20 Prozent einen Umsatz zwischen 20 und 100 Millionen Euro, 28 Prozent weniger als 20 Millionen Euro, und 16 Prozent haben keine Angaben gemacht.

## **Kontakt**

Dr. Marcel Widrig  
PricewaterhouseCoopers AG  
Birchstrasse 160  
8050 Zürich  
Tel. +41 58 792 44 50  
Fax +41 58 792 44 10  
marcel.widrig@ch.pwc.com

Peter Schmid  
PricewaterhouseCoopers AG  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26  
9001 St. Gallen  
Tel. +41 58 792 72 60  
Fax +41 58 792 72 10  
peter.schmid@ch.pwc.com

