



Schweizer Familienunternehmen

Werte pflegen. Wert schöpfen.

Mit dieser Studie beleuchten wir die Herausforderungen von Schweizer Familienunternehmen. Im Mittelpunkt stehen das Wertegerüst und die Nachfolgeplanung sowie Innovation und Digitalisierung.



www.pwc.ch/familienunternehmen

Inhalt





5 Zum Auftakt



6 Das Wichtigste im Überblick



9 Digitalisierung und Innovation

Nachgefragt bei Peter Kasahara

Annette Heimlicher: Über das Feingefühl von Menschen und Sensoren



18 Werte und Erbe

André Hoffmann: Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft – eine Vision



26 Nachfolgeplanung und Einbezug der Familie

Nachgefragt bei Marco Tremonte



35 Das Studiendesign



38 Schlusswort



39 Ihre Ansprechpartner



Zum Auftakt

Werte werden von Menschen definiert. Darum sind für Familiengesellschaften die Unternehmerfamilie und deren Werte besonders prägend. Wer seine Werte weitsichtig definiert und bewusst pflegt, macht daraus ein wesentliches Firmenskapital. Familienunternehmen, die auf starke Werte und ehrgeizige Ziele setzen, verschaffen sich gerade in Zeiten des Umbruchs einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Diese und weitere Erkenntnisse gehen aus unserer 9. Ausgabe der «Global Family Business Survey» hervor. Für die aktuelle Erhebung haben wir im Jahr 2018 mit 2'953 Familienunternehmen aus 53 Ländern gesprochen – darunter mit 108 in der Schweiz.

Die vorliegende Publikation bringt Ihnen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen von Familienbetrieben näher. Dazu haben wir die wichtigsten Antworten ausgewertet und sie mit den Ergebnissen der internationalen Studienteilnehmer und den Vorgängerstudien verglichen. Ausserdem haben wir die Erkenntnisse mit unserer Erfahrung aus dem täglichen Dialog mit Familienunternehmen verfeinert und aus Expertensicht kommentiert.

Besonders spannende Einblicke in ihre Unternehmen gewähren uns zwei Vertreter von namhaften Schweizer Familienunternehmen: Annette Heimlicher, CEO von Contrinex, erläutert, wie sie die digitale Pionierarbeit ihrer Sensorikfirma am Zeitgeist ausrichtet. André Hoffmann, Vizepräsident von Roche, spricht über soziale Verantwortung und die Rolle eines Unternehmens in der Gesellschaft.

Wir wünschen Ihnen eine sinn- und wertstiftende Lektüre.

Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz

Roman Leimer

Partner Familienunternehmen und
Leiter Family Governance
PwC Schweiz

Das Wichtigste im Überblick

Was die Studie über Schweizer Familienunternehmen aussagt

In diesem Kapitel widmen wir uns im Sinne eines Überblicks jenen Herausforderungen, die Schweizer Familienunternehmen als die wichtigsten der nächsten zwei Jahre erachten (vgl. Abbildung 1). Zudem ergänzen wir diesen Überblick mit den Schlüsselerkenntnissen aus der Studie und mit der Praxiserfahrung unserer Experten. Für detaillierte Informationen zu einzelnen Themen verweisen wir auf die entsprechenden Kapitel.

Innovation als Zukunftsplus

70% der Studienteilnehmer erachten es als ihre wichtigste Aufgabe für die nächsten zwei Jahre, innovativ zu bleiben – eine erwiesene Kernkompetenz von Schweizer Spitzenunternehmen.¹ Als Innovation bezeichnen wir eine innovative Unternehmenskultur, die Top-Fachkräfte anzieht, eine durch Kunden und Kundenbedürfnisse getriebene Haltung einnimmt und gekonnt mit Daten und Technologien umgeht.

Familienunternehmen schöpfen ihren Pioniergeist meist aus einer starken lokalen Verankerung und aus ihrer Herkunft. Denn aus der laufenden Orientierung an Bedürfnissen von Kunden und Mitarbeitern entstehen neuartige Lösungen. Diese wiederum treiben den Fortschritt des Unternehmens an. Häufig steht nicht so sehr der Quantensprung als vielmehr die kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung im Vordergrund.

Mehr zum Thema Innovation in einer digitalisierten Welt lesen Sie auf Seite 9.

Weichere Bandagen im «War for Talents»

60% der befragten Unternehmen sehen im Zugang zu Fachkräften und deren Rekrutierung eine Herkulesaufgabe. Denn hier müssen sie gegen kotierte Konzerne bestehen. Familienunternehmen sind oft weniger bekannt und gelten deshalb in der Arbeitswelt teilweise als weniger bedeutungsvoll in einem Curriculum Vitae von Talenten. Zudem sind sie häufig in ländlichen Regionen domiziliert, womit sie hinsichtlich Attraktivität des Arbeitsumfelds gegenüber Grossstädten hinten anstehen.

Zudem treffen sich die Lohnvorstellungen mancher Fachtalente oft nicht mit der firmeneigenen Vergütungspolitik oder den finanziellen Möglichkeiten eines Familienbetriebs.

Trotzdem haben Familienunternehmen ihren Fachkräften einiges zu bieten. Nicht selten dürfen sie bei guten Leistungen rasch viel Verantwortung übernehmen und das Unternehmen aktiver mitgestalten, als dies in kotierten Grossunternehmen möglich wäre.

Anspruchsvolles wirtschaftliches Umfeld

Die Schweizer Wirtschaft ist gesund. Dazu tragen Familienunternehmen wesentlich bei, machen sie doch 90% der Schweizer Unternehmen aus. Damit sind sie nicht nur das Rückgrat der hiesigen Wirtschaft, sondern auch deren Herzstück. Manche stehen nicht im Rampenlicht einer breiten Öffentlichkeit. Trotzdem machen einige als Weltmarktführer in ihrer Branche von sich reden, weil sie hier mit Bestleistungen überzeugen.

«Made in Switzerland» hat auf internationalem Parkett nichts an Nimbus eingebüsst. Weil der Binnenmarkt oft zu klein ist, richten sich viele Familienunternehmen international aus. 68% der Schweizer Familienbetriebe exportieren ihre Güter oder Dienstleistungen ins Ausland. Der internationale Umsatz trägt 37% zum Gesamtumsatz der befragten Schweizer Familienunternehmen bei. In fünf Jahren dürfte dieser Anteil bei 42% liegen. Wie 2016 ist die Diversifikation in der Schweiz etwas ausgeprägter als im weltweiten Durchschnitt: 33% sind in mehreren Branchen und Märkten tätig (global: 26%).

68%

der befragten Schweizer Familienbetriebe exportieren ihre Güter oder Dienstleistungen ins Ausland.

Solides Wachstum mit zurückhaltenden Prognosen

Das wirtschaftliche Terrain ist für die Schweizer Familienunternehmen fruchtbar und schwierig zugleich. Ihr Wachstum hat gegenüber 2016 deutlich angezogen, liegt aber leicht unter dem globalen Durchschnitt (69%). 65% der Studienteilnehmer konnten wachsen (2016: 42%), ein Fünftel davon im zweistelligen Bereich. Aus globaler Optik konnten 69% der befragten Unternehmen ein Wachstum verzeichnen.

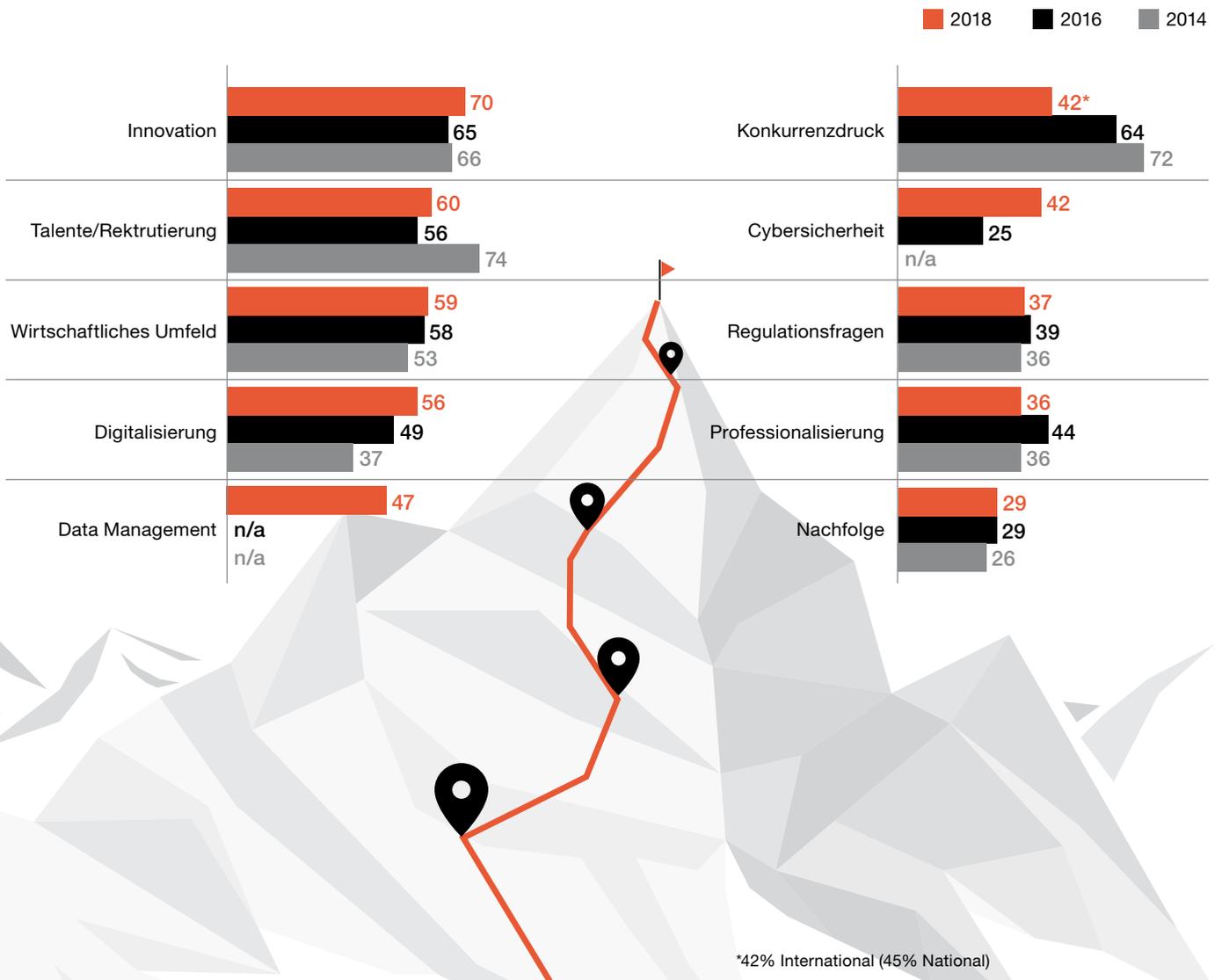
80% der Schweizer Familienunternehmen erwarten in den nächsten zwei Jahren weiteres Wachstum. Dieser Wert liegt deutlich über demjenigen von 2016, als die Währungskrise akut war. Dennoch sind die globalen Studienteilnehmer mit 84% etwas optimistischer. Nur 6% der Unternehmen in der Schweiz halten es für wahrscheinlich, dass dieses Wachstum schnell und aggressiv sein wird (global: 16%). Diese Einschätzung dürfte mit dem traditionell eher bescheidenen Auftreten von Schweizer Familienunternehmen zu tun haben.

Digitalisierung fraglos auf der Agenda

54% der Studienteilnehmer sind überzeugt, dass sie in den nächsten zwei Jahren bedeutende Schritte bei ihren digitalen Kapazitäten machen werden

¹ PwC-Studie «Swiss Champions», Ausgaben 2015 und 2017, als Downloads auf www.pwc.ch/kmu verfügbar

Abbildung 1: Die wichtigsten Herausforderungen der nächsten 2 Jahre* (%).



(global: 57%). 33% fühlen sich verletztlich gegenüber neuen digitalen Ansätzen. Dieser Wert ist gegenüber der letztjährigen Studie gleich geblieben und bewegt sich auf globalem Niveau bei 30%. Ein Drittel meint, dass ein Angriff aus dem Cyberspace auch ihr Unternehmen treffen könnte (global: 40%).

47% der befragten Familienunternehmen bezeichnen das Verwalten und Nutzen von Daten als anspruchsvoll. Damit einher geht die Einschätzung der Cybersicherheit: 42% sind überzeugt, dass Bedrohungen aus dem Cyberspace auf die Agenda der Unternehmensführung gehören.

Anhaltend hoher Konkurrenzdruck

Der Wettbewerbsdruck ist für Schweizer Familienbetriebe enorm, insbesondere für global tätige Unternehmen. 42% der befragten Unternehmen sehen den internationalen und 45% den nationalen Wettbewerb als grosse Herausforderung. Mitbewerber aus asiatischen Wirtschaftsregionen entwickeln sich rasend schnell, bringen Substitutionsprodukte oder billige Kopien auf den Markt und profitieren von günstigen Produktionskapazitäten.

33%

fühlen sich verletztlich gegenüber neuen digitalen Ansätzen.

Mittelfristiger Strategieplan wenig formalisiert

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer (47%) geben an, dass sie über einen mittelfristigen strategischen Plan in schriftlicher Form verfügen. 11% haben keinen solchen Plan (global: 21%). Nur 6% der Schweizer Familienunternehmen erwarten, dass sie ihr Geschäftsmodell in den nächsten zwei Jahren ändern werden (global: 20%). Aus der globalen Studie wird klar, dass jene Unternehmen, die deutlich gewachsen sind, auch erheblich in ihre Mittelfristplanung investiert haben.

Regulation und Protektionismus als Risikofaktoren

Die verschärfte protektionistische Haltung zahlreicher Regierungen birgt hohe Risiken, manche Märkte sind zudem weitgehend überreguliert. Diverse politische Vorstösse der letzten Monate haben die bilateralen Verträge mit der Europäischen Union in Frage gestellt und zahlreiche Familienunternehmen stark verunsichert. Auch die Unternehmensbesteuerung ist in der Schweiz noch nicht abschliessend geregelt.

Professionalisierung hat ihren Preis

Wer sich seinen Vorsprung sichern oder ausbauen, die richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten ins Haus holen

oder im Tempo der Branche digitalisieren will, muss investieren. Denn hier stehen existenzielle Ziele zur Debatte: Performance, Know-how, Marktmacht. 91% der Studienteilnehmer halten Investitionen in die besten Talente für zentral – sei es im Zusammenhang mit der Rekrutierung oder der Mitarbeiterbindung. Innovation und Rentabilität stehen ebenfalls ganz oben auf der Liste der meistgenannten Investitionsziele.

Bei der Beurteilung der Innovationsfreudigkeit und Professionalisierung eines Unternehmens gilt es zu beachten, dass Familienunternehmen mit ihrem Vermögen ins Rennen gehen. Das Investitionskapital gehört nicht nur der Firma, sondern auch der Familie. Gerade für Projekte der Automatisierung oder Digitalisierung stehen teilweise enorme Investitionssummen an. Es erstaunt daher nicht, dass sich Familienunternehmen ihre Investitionsentscheide gründlich überlegen möchten und schrittweise vorgehen. Immerhin wird dafür das Tafelsilber angefasst.

Nachfolgeplanung in den Köpfen der Inhaber

Nur gerade 13% der befragten Unternehmen verfügen über eine dokumentierte und kommunizierte Nachfolgeplanung. Fast die Hälfte hat dazu überhaupt keine Bestimmungen. 59%

der Familienunternehmen planen, die operative Führung und/oder die Inhaberschaft an die nächste Generation weiterzugeben. Allerdings haben 31% davon die nächste Generation nicht in diesen Prozess mit eingebunden.

Mehr zur Nachfolgeplanung lesen Sie auf Seite 26.

Werte mit hohem Stellenwert

81% der Schweizer Familienunternehmen haben eine klare Vorstellung ihrer Werte und des Firmenzwecks. Weniger als die Hälfte hat diese Werte oder eine übergeordnete Unternehmensaufgabe schriftlich festgehalten. Es hat sich erwiesen, dass eindeutig definierte Werte dem Unternehmen nützen, gerade in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Reputation. Dieser Meinung sind auch die befragten Unternehmen: Drei Viertel glauben, dass ihre Werte einen Wettbewerbsvorteil darstellen oder die Profitabilität erhöhen.

Mehr zu Werten und Erbe lesen Sie auf Seite 18.

47%

haben keinen Nachfolgeplan.



Drei Viertel glauben,
dass ihre Werte
die Profitabilität erhöhen

A man with a beard and a young girl are sitting at a desk, looking at a laptop screen. The man is pointing at the screen, and the girl is smiling and pointing at it. The desk has papers, a calculator, and a pen. The background is a blurred home office.

Digitalisierung und Innovation

Wie die digitale Ära das
unternehmerische Erbe verändert

Familienunternehmen bewegen sich zwar in der disruptiven Realität der Digitalisierung, sind aber bei Weitem nicht alle dazu bereit. Die Ära 4.0 konfrontiert sie mit Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI), Internet der Dinge (IoT), 3-D-Druck oder Robotik. 33% der Studienteilnehmer geben an, dass sie ihr Unternehmen für verletzlich gegenüber solchen Technologien halten. Das sind deutlich mehr als 2016 (19%). Als besonders anspruchsvoll nennen die befragten Unternehmen die Digitalisierung als solche, KI, Robotik und Cybersicherheit.

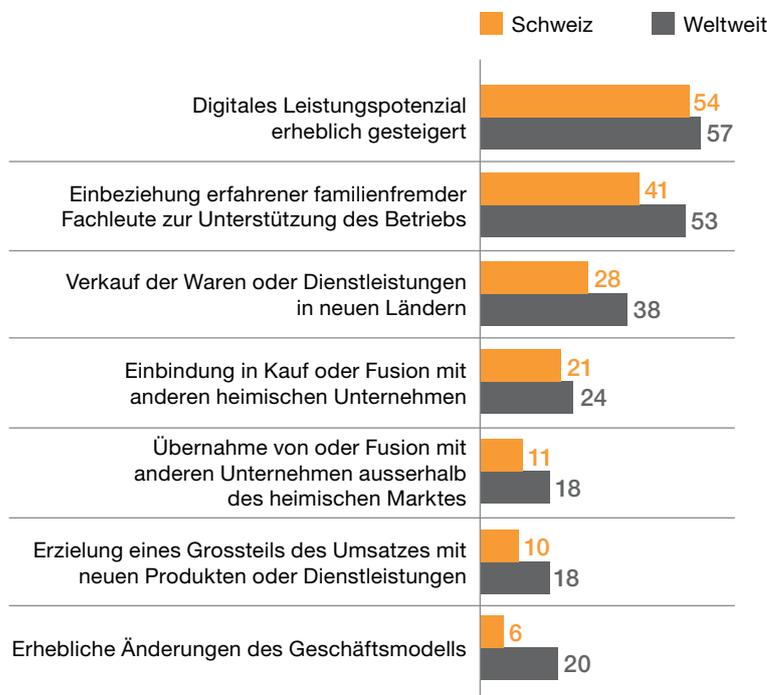
Fakt ist: Die Unternehmen profitieren mehrfach von der Digitalisierung, denn diese bringt effizientere und flexiblere Produktion, verbesserte Maschinenverfügbarkeit, gezieltere Ressourcennutzung, automatisierte Kundenkontakte

sowie optimierte Prozesse mit sich. Die meisten Unternehmen digitalisieren an der Schnittstelle zum Kunden. Doch nur 54% der Studienteilnehmer wollen in den nächsten zwei Jahren ihr digitales Potenzial signifikant ausbauen (vgl. Abbildung 2). Das heisst, dass noch immer 46% wenig oder nichts unternehmen. Aktuell arbeiten zum Beispiel zahlreiche Schweizer Firmen in der produzierenden Industrie mit Maschinen, die digital nicht vernetzt sind. Trotzdem ist die digitale Automatisierung unumgänglich, weil sie hilft, Daten zu gewinnen. Und richtig genutzt bergen diese für ein Unternehmen einen unschätzbaren Informationswert. Nur gerade 6% der befragten Unternehmen erachten es als wahrscheinlich, dass sich ihr Geschäftsmodell innerhalb der nächsten zwei Jahre aufgrund der Digitalisierung signifikant verändern wird.

54%

sind der Ansicht, dass sie in den nächsten beiden Jahren ihre digitale Leistungsfähigkeit steigern werden, was in etwa dem globalen Durchschnitt entspricht.

Abbildung 2: Grundlegende Veränderungen, die innerhalb der nächsten zwei Jahre anstehen.





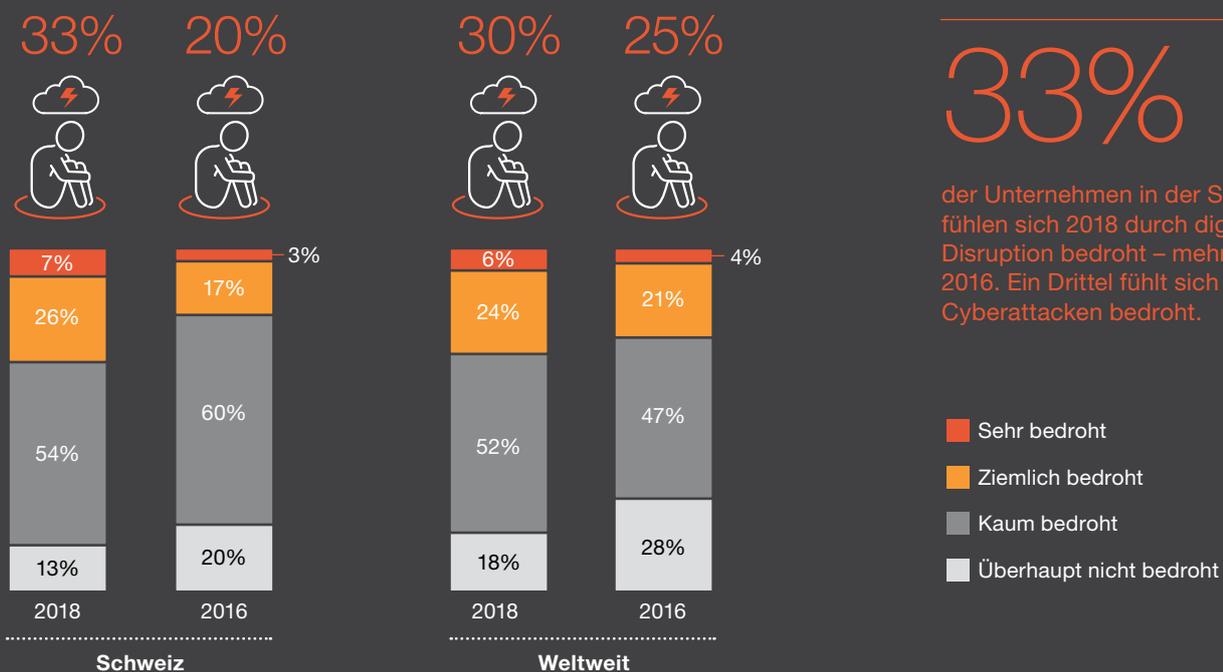
Die Angst vor der eigenen Verletzlichkeit

Das Terrain der Schweizer Familienunternehmen ist globaler geworden. Denn um sich neue Absatzmöglichkeiten zu erschliessen, müssen sie über die Landesgrenzen hinaus wachsen. Eine allfällige Verdrängung wird weniger durch das Aufkommen neuer digitaler Technologien als vielmehr durch neue Anbieter und Vertriebsmodelle befürchtet. So werden für Änderungen im Geschäftsmodell unterschiedliche Gründe genannt: multinationale Unternehmen, neue Vertriebsmodelle, die Wertschöpfungs-

fungskette, Neueinsteiger mit neuartigen digitalen Fähigkeiten oder die steigende Bedeutung von E-Commerce und Preis.

Die wahrgenommene Verletzlichkeit durch den digitalen Vormarsch hat zugenommen und liegt aktuell bei 33% (vgl. Abbildung 3). Dennoch sieht noch immer ein Grossteil der Familienunternehmen die Digitalisierung nicht als Bedrohung, sondern als einmalige Chance, sich alleinstellend im Markt zu positionieren.

Abbildung 3: Verletzlichkeit des eigenen Familienbetriebs durch die digitale Disruption.



Nachgefragt bei Peter Kasahara



Managing Partner
Digital Services PwC Schweiz

Digitalisierung vs. Innovation vs. Erfindung

Digitalisierung und Innovation sind nicht gleichzusetzen, doch immer mehr untrennbare Verbündete mit symbiotischen Wechselwirkungen. Eine **Innovation** schafft, wer heutzutage mit den richtigen Datenmengen, neuen Technologien und dem Können des Menschen arbeitet. Werden diese drei Elemente nicht nur aufsummiert, sondern multipliziert, entfaltet sich sogar eine exponentielle Wirkung. Eine **Erfindung** ist jedoch erst dann eine Innovation, wenn sie im Gebrauch einen problemlösenden Nutzen stiftet.

Die **Digitalisierung** ist ein fortlaufender Prozess, der niemals abgeschlossen ist. Die nächste Revolutionsphase kommt bestimmt. Darum muss ein Unternehmen diese Quelle an Möglichkeiten beachten und sich bewusst sein, warum und wie man welche digitalen Innovationen im eigenen Haus einsetzt. Denn der Schärfegrad der Strategien reicht von der Modernisierung oder Optimierung über die Transformation bis hin zur Neuerfindung des Business.

Die analoge Innovation

Viele Unternehmen konzentrieren sich auf rein digitale Innovationen. Doch eine Innovation muss nicht zwingend rein digital sein. Damit Innovation erlebbar wird, braucht sie den lebenserweckenden Bezug zur physischen Realität. Nicht umsonst treten digitale Giganten wie Amazon oder Alibaba in die analoge Welt ein und bewegen sich von reinen «Clicks» (Onlinehändler) zu «Clicks and Bricks» (Online- und stationäre Händler) oder «Clicks in Bricks»

(Onlinefunktionalitäten im stationären Handel). Zudem finden sich auch immer wieder rein analoge Innovationen. Ein spannendes Beispiel dafür ist der Fidget Spinner. Die Beschäftigung mit dem Handkreisel soll angeblich Nervosität abbauen. Obwohl diese Wirkung nie wissenschaftlich bewiesen wurde, hat der Fidget Spinner gerade bei den Digital Natives einen enormen Hype ausgelöst.

Innovativ, aber langsam

Familienunternehmen in der Schweiz sind in der Regel höchst innovativ. Sie nutzen menschliche Intelligenz und technologisches Wissen, um neuartige Lösungen mit Mehrwert zu schaffen. Fintech und Medtech sind Vorzeigemodelle. Doch eines ist den meisten Schweizer KMU gemeinsam: Sie tun sich schwer, ihre Innovationen global zu skalieren. Oft sind sie zu langsam, das Potenzial ausserhalb des beschränkten heimischen Marktes zu nutzen. Der Erfolgsschlüssel liegt in der Verbindung von Start-up- und Scale-up-Qualitäten.

Talent für Talente

Für Innovation braucht es Inspiration. Diese kann aus unterschiedlichen Quellen stammen: Experten, Medien, Reisen, Forschung, Entwicklung, Hochschulen, Start-ups. Vor allem aber stammt sie von fachkundigen Menschen. Ein Data Scientist hat vielleicht wenig Interesse an einem Job in einem kaum bekannten Familienunternehmen. Das kann sich ändern, wenn das Unternehmen langfristige, vertrauensbasierte Partnerschaften mit renommierten Netzwerkpartnern eingeht.

Oder wenn es dem talentierten Profi in Aussicht stellt, bald Verantwortung zu übernehmen und die Geschicke des Unternehmens mitzugestalten. Immerhin halten 60% der Studienbefragten den Zugang zu geeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten für das Schlüsselthema der nächsten zwei Jahre.

Vernetzen empfohlen

«You don't need to be big to be beautiful. But you need to be beautiful to become big», so Peter Kasahara. Viele familiengeführte Unternehmen sind entweder zu klein oder zu wenig vernetzt, um im Grossen mitzuwirken. Hier empfehlen wir, die strategische Brille aufzusetzen und klare Schwerpunkte zu setzen: Welchen Bereich wollen wir dominieren (nicht nur vorne mitmischen)? Welches sind die zentralen Glieder unserer eigenen Wertschöpfungskette? Was gibt es schon und was braucht es noch? Dazu ist es unerlässlich, Netzwerke unter Gleichgesinnten zu bilden, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Basis dafür ist eine Kultur des Vertrauens, die erst dann den notwendigen Mehrwert des Kollektivs entfaltet, wenn jedes Unternehmen seine «Unique Value Propositions» einbringt und dadurch über Innovationen einen exponentiellen Mehrwert erzielt. Die eigene Unabhängigkeit wahren durch eine neue Qualität der Offenheit? Dies scheint vordergründig vielleicht paradox zu sein, ist angesichts der Marktdominanz und Finanzkraft digitaler Giganten jedoch ein überlebenswichtiges Muss.



Restaurants



Unterkunft



Wetter



Skilifte



Skipässe



Ski- und Snowboardverleih



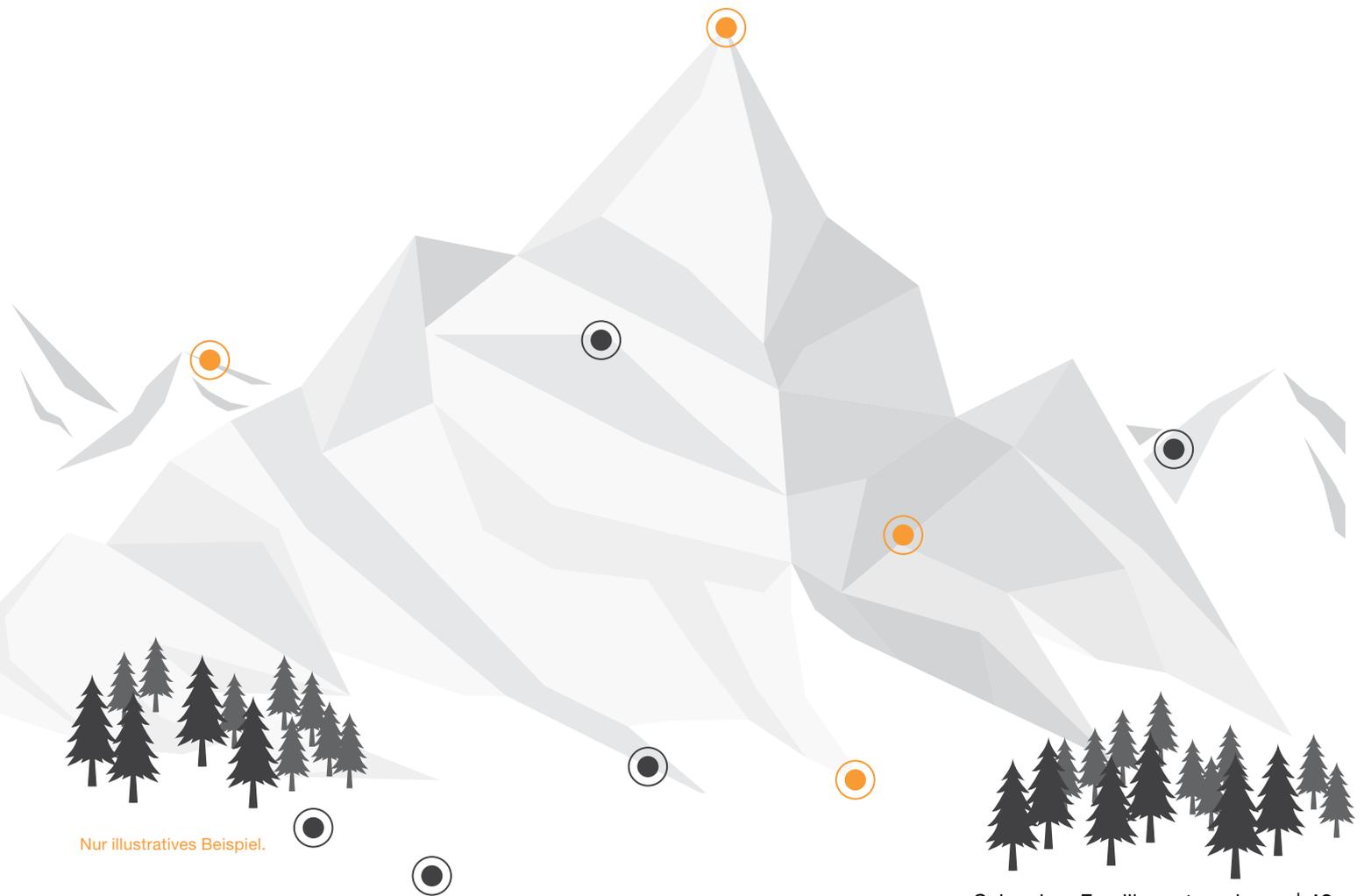
Freeride-Areal



Shopping

Beispiel Weisse Arena AG

Ein passendes Beispiel für eine digital basierte Innovation ist die Weisse Arena AG als integriertes Dienstleistungsunternehmen für die Tourismusregion Flims-Laax-Falera. Der Vorreiter in der Schweizer Tourismusbranche stellt den Besuchern über eine digitale Plattform sämtliche Informationen zu Unterkunft, Skimiete, Parkplatzreservation, Skipass und weiteren Dienstleistungen zur Verfügung. Über vollständig digitalisierte Anlagen wissen die Bergbahnbetreiber und Gäste genau, welche Pisten wie frequentiert sind, wo welche Wetterbedingungen und Schneeverhältnisse herrschen, und wo noch ein Tisch für das Mittagessen frei ist. Im Weiteren können auf dem digitalen Weg flexible Preise angeboten werden, die sich den Bedingungen anpassen. Der Kunde entscheidet dabei, ob er seine Daten zugänglich machen will. Eine eigene, auf Blockchain-Technologie basierte, digitale Währung soll ebenfalls geschaffen werden. So hat die Weisse Arena die ehemals regional ausgerichtete Winterdestination in ein Ganzjahresparadies für Freerider und Snowboarder transformiert.



Nur illustratives Beispiel.



Über das Feingefühl von Menschen und Sensoren

Annette Heimlicher führt das Freiburger Familienunternehmen Contrinex in der zweiten Generation. Sie hat die Geschäftsleitung mit jungen 34 Jahren übernommen. Was sie über die Digitalisierung und Innovation denkt und wie sie mit ihrem Unternehmen für Hightech-Sensorik den Herausforderungen eines hochkomplexen Weltmarktes die Stirn bietet, erzählt sie im Gespräch.

Contrinex AG

Hauptsitz: Corminboeuf (FR), Schweiz

Gründungsjahr: 1972

Aktuelle geschäftsführende Generation: Zweite Generation

Umsatzziel 2023: CHF 100 Mio.

Anzahl Mitarbeitende: > 500

Sektor: Sensorik

Contrinex, Schweiz
Annette Heimlicher, CEO

Frau Heimlicher, Sensorik und Automation gehören zu Ihren Kernkompetenzen. Damit sind Sie sozusagen Spezialisten der Digitalisierung. Wie muss sich der Laie das vorstellen?

Früher waren Sensoren physikalischer Natur. Über eine Stromleitung wurden Impulse vermittelt. Vor fast zwanzig Jahren haben wir die ersten Positionssensoren mit einem digitalen Kern entwickelt. Das heisst, die Informationen können in Form von Einsen und Nullen weitergegeben und ausgewertet werden. Heute sind rund 85% unserer Sensoren digital aufgebaut.

Diese frühe Digitalisierung verdanken wir meinem Vater. Diesbezüglich war er ein echter Visionär und Vorreiter. Denn er hat schon damals erkannt, dass die Welt die digitale Richtung einschlägt. In den ersten digitalen Chip investierte mein Vater Millionen, obwohl das anfänglich noch niemanden interessierte. Seine Entscheidung für den digitalen Kurs hat unserem Unternehmen einen riesigen Vorsprung verschafft. Wir konnten ein enormes Know-how aufbauen.

Warum schlug Ihr Vater diesen Weg ein?

Er glaubte an die Technologie und sah die Digitalisierungswelle kommen. Er wollte, dass wir als Schweizer High-

tech-Firma Produkte anbieten, die besser sind als andere, also qualitativ hochstehender, technologisch ausgefeilter und intelligenter. Wenn man Challenger statt Marktführer ist, muss man besser sein als die Mitbewerber. Dieser Mehrwert besteht bei uns unter anderem in der Digitalität der Produkte.

Wie geht diese Entwicklung weiter?

Unsere Kunden sind vorwiegend im Maschinenbau angesiedelt und stehen an verschiedenen Stellen der Digitalisierung, sei es bei der Herstellung von Nahrungsmitteln, Handys oder was immer automatisiert fabriziert wird. Das digitale Zeitalter hat noch nicht bei allen Kunden begonnen. Unsere Sensoren stellen die erfassten Daten schon seit dem Jahr 2000 zur Verfügung. Nur sind die Kunden nicht immer bereit, dieses Potenzial auszuschöpfen. Wir versuchen unsere Kunden davon zu überzeugen, den Mehrwert von digitalen Lösungen zu nutzen.

Warum ist die Transformation noch nicht komplett erfolgt?

Dieser Wandel erfordert einen Paradigmenwechsel und sehr viel Zeit. Bis anhin tut es der Industrie noch zu wenig weh, nicht digitalisiert zu sein. Zudem geht es bei der Digitalisierung um hohe Investitionsbeträge. Und schliesslich fehlen manchmal die ent-



© Contrinex

«Mir ist es wichtig, dass man sich sieht, miteinander spricht, miteinander Zeit verbringt. Wer das vernachlässigt, wird langfristig ein Problem haben.»

sprechenden Talente oder Fähigkeiten. Wenn ein Unternehmen Daten nutzen will, braucht es Mitarbeitende, die diese in eine Plattform integrieren können. Sie müssen verstehen, die verschiedenen Datenquellen zusammenführen und die Datenmengen schliesslich analysieren können. Viele digitale Einzelgeräte nützen nichts, wenn man sie nicht sinnvoll integriert.

Wie steuern Sie die Innovation Ihrer Produkte?

Wir unterscheiden zwischen Weiterentwicklung und Innovation. Eine Innovation entspringt unserer Kreativität.

Bei der Weiterentwicklung steht ein Kundenbedürfnis am Anfang. Taucht ein solches wiederholt auf, verbessern wir unsere Chips oder entwerfen ein kundenspezifisches Gehäuse. Da packen wir so viel Optimierung wie

möglich hinein. So entsteht eine neue Generation mit einer Liste von neuen Fähigkeiten.

Wo werden Ihre Sensoren angewendet – heute und morgen?

Der Anwendungsbereich ist breit gefächert. Unsere Sensoren sind sehr versatil und lassen sich in den unterschiedlichsten Geräten einbauen. Das geht vom Maschinenbau bis zur Raumfahrt. Unser Terrain ist überall dort, wo etwas automatisiert abläuft.

In Zukunft möchten wir unsere Kunden noch individueller bedienen und Sensoren für eine bestimmte Anwendung herstellen. In der Sensorik gehören der kundenspezifische Einsatz und Einbau zu den Schlüsselkriterien. So führen wir immer stärker eine qualitative Diskussion mit unseren Kunden, um gemeinsam die bestmöglichen Applikationen zu entwickeln.

Wo lassen Sie sich inspirieren?

Aus der Literatur oder dem aktuellen Geschehen. Wir gehen an Fachmessen und suchen das Gespräch. Die Frage «Warum gibt es das nicht?» finde ich höchst inspirierend. Allerdings ist es sehr kostenintensiv, eine neue Lösung zu entwickeln. Man kann schlicht nicht jede Idee umsetzen. Wer von Digitalisierung spricht, braucht Budget.

Inwiefern haben Sie Ihr eigenes Unternehmen digitalisiert?

Wir haben das Handling sämtlicher Zielbeurteilungsgespräche digital gestellt. Daran musste ich mich erst gewöhnen, denn gerade zum Jahresende hin erhalte ich jeden Tag elektronische Aufforderungen, etwas zu erledigen oder gutzuheissen. So entstehen eine neue Verantwortung und neue zeitraubende Aufgaben. Trotzdem ist das Tool ein Gewinn; es gestaltet unsere Mitarbeiterevaluationen effizienter und transparenter.

Die interne Digitalisierung ist bei uns immer aus einem Bedarf heraus entstanden, sei es Ineffizienz, Ärger, Kostenintensität, Qualitätsmangel oder durch den Druck der ISO-Audits. Seit ein paar Jahren setzen wir eine Cloudlösung fürs Kundenmanagement ein. Über diese Anwendung laufen auch Offertwesen und Pricing. Das ist sinnvoll, weil bei uns mehrere Teams auf einem Kunden arbeiten. Die Entwicklung der Opportunity-Pipeline ist für mich ein zentrales Planungsinstrument. Ausserdem ist das Anbieten von Zubehör eine zusätzliche Einnahmequelle, die wir so besser nutzen können. Die effiziente Koordination und Kontrolle des Offertwesens sowie das Bewahren des firmeneigenen Know-hows wären ohne Automatisierung gar nicht möglich.

Webshops sind ein gutes Beispiel für Herausforderungen der Digitalisierung. Unternehmen mit starken Webshops investieren dafür enorme Summen. Dazu braucht es IT-Spezialisten und länderspezifisches Know-how. Für ein Unternehmen unserer Grösse sind solche Anwendungen enorm aufwendig. Als KMU kommt man unter Zugzwang, alle Gelegenheiten der Digitalisierung wahrzunehmen. Doch für uns ist dies schlicht eine Frage von Aufwand und Ertrag.

Wie priorisieren Sie diese Digitalisierungsmöglichkeiten?

Oberste Priorität hat alles, was kundenorientiert ist. Darum ist die Produktebene für uns klar die Nummer eins. Wenn man Topprodukte hat, lassen sich Servicefunktionen auch einfacher erledigen oder outsourcen. Eine Schweizer Firma muss mit der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen überleben. Viele unserer asiatischen Mitbewerber positionieren sich im mittleren Qualitätsbereich und definieren sich über den Preis, nicht über die Spezifikationen ihrer Produkte. Auch das ist ein Segment. Doch für ein Schweizer KMU gibt die Masse oft zu wenig Marge her.

Welche Innovationen treiben Sie voran, die nichts mit der Digitalisierung zu tun haben?

Die Miniaturisierung. Das ist ein mechanischer Trend. Zudem verfolgen wir Projekte der Materialwissenschaften.

Hier testen wir verschiedene Materialien und versuchen, Verpackungen schneller und ökologischer zu gestalten.

Im analogen Mittelpunkt steht bei uns die Firmenkultur. Trotz digitaler Tools und Anwendungen dürfen wir nicht vergessen, dass wir es mit Leuten zu tun haben. Mir ist es wichtig, dass man sich sieht, miteinander spricht, miteinander Zeit verbringt. Wer das vernachlässigt, wird langfristig ein Problem haben. Darum investieren wir viel Geld in Get-togethers und Firmenevents. Hier kommen Menschen aus verschiedenen Ländern für ein paar Tage zusammen. Das ist auch eine Frage der Wertschätzung. Ich kenne die Familie und Privatsituation von fast jedem Kernmitarbeiter; die meisten sind schon länger dabei. Hier können wir uns als Familienunternehmen unterscheiden. Ich mag die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Die Begegnungen mit Menschen gefallen mir an meinem Job fast am besten.

Wie gestalten Sie Ihre Rekrutierung?

Talente im Allgemeinen und Fachwissen im Besonderen lassen sich immer schwieriger finden. Vielleicht ist das ein Effekt der Demografie oder aber ein Megatrend. Ab 2015 – mit dem Frankreichschock – haben wir angefangen, talentierte Interessenten irgendwo anzustellen – zum Beispiel in Deutschland oder Indien, auch wenn wir sie lieber in der Schweiz hätten. So arbeiten wir

in allen Ländern täglich mit anderen Nationen zusammen.

Im Weiteren gehen wir auf Wünsche von Mitarbeitenden ein, etwa hinsichtlich Teilzeitpensen oder Ausbildungsplänen. Bringt jemand weniger Qualifikation mit, als wir uns eigentlich wünschen, dann können wir diese Person nach unseren Vorstellungen ausbilden und sie über eine gewisse Zeit verpflichten.

Wie sieht Ihr kritischer Blick auf die digitale Transformation aus? Welche Risiken sehen Sie?

Die Risiken der digitalen Welt sind gigantisch. Darüber wird viel zu wenig gesprochen. Der Investitionsbedarf wird weiter steigen. Das Hauptrisiko besteht darin, dass das Internet kollabiert. Als organisch gewachsenes Netz enthält es viele Sicherheitslücken, die immer wieder angegriffen werden. Meines Erachtens ist es eine Frage der Zeit, bis etwas passiert. Wenn Teile der Welt ab dem Internet fallen, steht bei uns alles still.

Ein weiteres Problem sehe ich im Social Scoring, also in der Überwachung von Onlineaktivitäten und Profiling. Wer das macht, weiss alles über eine Person. Mit diesen Informationen lässt sich jemand's Karriere im Nu vernichten. Diesbezüglich braucht es einen stärkeren rechtlichen Identitätsschutz.



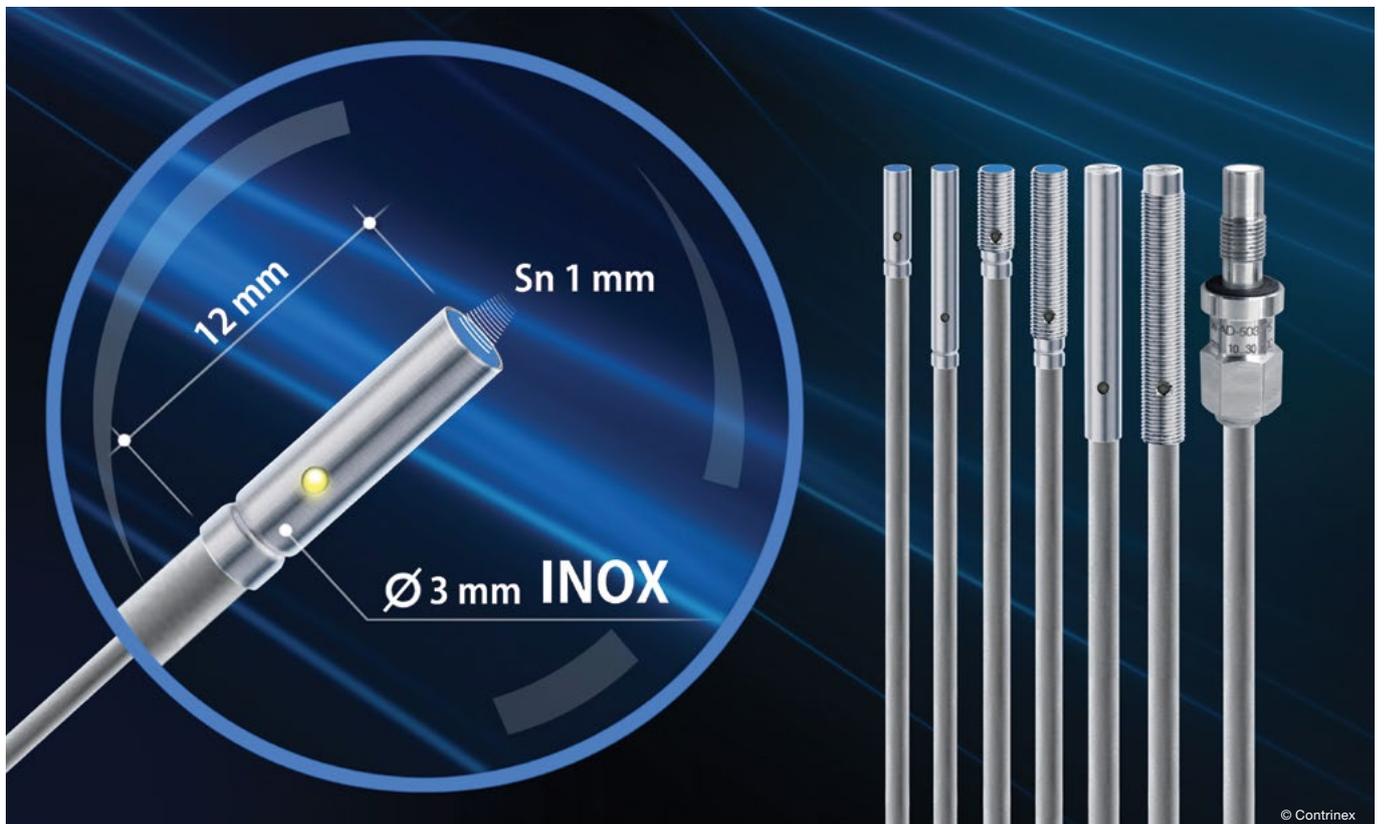
«Lasst die Jungen machen!

Die Nachfolgeneration

ist mit der Digitalisierung

aufgewachsen»

© STEMUTZ



Was möchten Sie anderen Familienunternehmern mitgeben?

Lasst die Jungen machen! Die Nachfolgeneration ist mit der Digitalisierung aufgewachsen. In vielen Familienunternehmen sitzt die Vorgängergeneration viel zu lange im Management und versucht, mit einer Welt klarzukommen, die nicht ihre ist. Damit gefährdet sie ihr eigenes Unternehmen. Denn jedes Jahr, das innovationslos vergeht, bedeutet in der Ära 4.0 eine Ewigkeit.

Alle über 40 sind alt genug, eine Nachfolge anzutreten. Ich möchte die abtretende Generation ermutigen, in die zweite Reihe zu treten und die Jungen vorrücken zu lassen. Das bedeutet nicht, dass man das Unternehmen verlassen muss. Als Verwaltungsratspräsident, Verwaltungsratsmitglied oder Berater kann die Vorgängergeneration dem Unternehmen sehr nützlich sein. So hat es mein Vater gemacht: Er steht dem Unternehmen als Senior Advisor täglich zur Verfügung. Das Schlimmste, was einem Unternehmen passieren

kann, ist, dass es mittelfristig in eine Schiefelage gerät, weil es keine zeitgemässen Produkte mehr auf den Markt bringt. Die Digitalisierung ist nun mal das Thema meiner Generation.

Wenn man als Jungunternehmer anfängt, unterschätzt man die Komplexität der Geschäftsführung. An der Spitze ist man schliesslich immer allein. Doch wer nicht anfängt, kann auch nicht lernen. Die abtretende Generation muss Misserfolge akzeptieren: Die Jungen werden Fehlentscheidungen treffen, falsch investieren oder Kunden und Mitarbeitende verlieren. Doch ohne das kann sie auch keine Erfolge einfahren. Denn Wissen, Geld oder Infrastrukturen kann man weitergeben – Erfahrung nicht.

Mit welchen drei Hashtags gehen Sie in die Zukunft?

#miteinanderreden
#lasstdieJungenran
#fehlererlauben

«Wissen, Geld oder Infrastrukturen kann man weitergeben – Erfahrung nicht.»



Werte und Erbe

Wie Familienunternehmen
aus Werten Wert schöpfen

Im Zeitalter digitaler Höchstgeschwindigkeit werden Entscheidungen immer komplexer und meist werden sie unter hohem Zeitdruck gefällt. Darum müssen Familienunternehmen mit Richtlinien und Hilfsmitteln ihre Werte so ausdefinieren, dass sie schneller und besser entscheiden können. Unsere Studie zeigt, dass jene Unternehmen, die ihre Werte und Ausrichtung schriftlich festhalten, messbar machen und in die strategische Planung einbeziehen, erfolgreicher wirtschaften und länger überleben. Mit anderen Worten: Das Hochhalten von Werten zahlt sich aus.

Werte als gemeinsamer Rahmen

Als Werte gelten jene Überzeugungen und Prinzipien des Unternehmens, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmen. Sie kommen meistens in der Unternehmenskultur zum Ausdruck. Sie beeinflussen nicht nur, was ein Unternehmen sagt, sondern auch, was es tut. Ein Familienunternehmen kann sich beispielsweise darauf einigen, dass es in die Gemeinschaft investieren oder das Vertrauen und den Zusammenhalt zwischen Familienmitgliedern und Mitarbeitern stärken will.

«Unternehmen, die starke Werte vertreten, einem klaren Zweck folgen und mit Blick aufs Erbe geführt werden, geniessen bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden in der Regel ein ausgeprägtes Vertrauen und eine hohe Loyalität.»

«Werte zeigen sich in vielen Bereichen des Geschäftsalltags: im Abschluss von Geschäften, in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten, in der Einführung von Produkten und Dienstleistungen sowie im Umgang mit Mitarbeitern», so Roman Leimer, Partner und Leiter Family Governance bei PwC Schweiz. Unternehmen, die starke Werte vertreten, einem klaren Zweck folgen und mit Blick aufs Erbe geführt werden, geniessen bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden in der Regel ein ausgeprägtes Vertrauen und eine hohe Loyalität.

Obwohl in vielen Familienunternehmen ein ausgeprägtes gemeinsames Wertebewusstsein vorhanden ist, nutzen sie dieses nicht immer als Mehrwert. Dunkle Wolken können sehr schnell am Firmenhimmel aufziehen: Zum Beispiel bringt das Unternehmen ein fehler-

haftes Produkt auf den Markt, rutscht in eine Vertrauenskrise ab und muss seine Fachkompetenz unter Beweis stellen. Ein Betrieb, dessen Name sich etabliert hat, der sich um seine Kunden und Stakeholder bemüht und dessen Erbe bewahrenswert ist, überwindet eine solche Krise leichter.

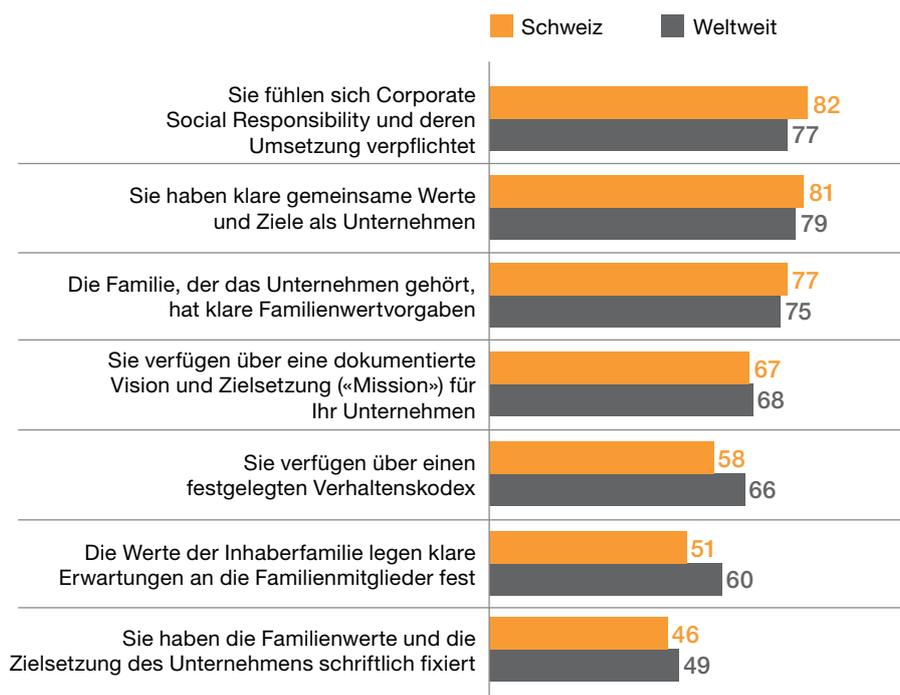
Momentum eines neuen sozialen Kapitals

Unternehmen, die über ihre Werte als «soziales Kapital» sprechen und dies als einen für die heutige Welt relevanten Vermögenswert betrachten, erzielen höhere Erträge; vorausgesetzt, dass sie klug handeln und ihre Werte kommunizieren. Mit anderen Worten: Unternehmen, die ihre Werte im Alltag verkörpern, sind erfolgreicher. «Wer seine Werte versteht, macht es richtig – und macht es besser», meint Roman Leimer. «Ein starkes Wertegerüst hilft,

Generationen untereinander zu verbinden, sich weiterzuentwickeln und sich daran zu erinnern, wofür man jeden Tag hart arbeitet.»

Acht von zehn Studienteilnehmenden haben ein klares Verständnis der vereinbarten Werte und des Unternehmenszwecks (vgl. Abbildung 4). Doch weniger als die Hälfte halten ihre Werte und Unternehmensziele schriftlich fest. Die meisten sehen eine niedergeschriebene Form als Notwendigkeit für die Kommunikation gegenüber Externen, nicht jedoch nach innen. «Viele Familienunternehmen leben ihre Werte und ihren Zweck jeden Tag vor. Sie sehen keinen Nutzen darin, diese auszuformulieren. Das bedeutet aber nicht, dass sie keine Werte haben», relativiert Roman Leimer diesen Wert.

Abbildung 4: Noch über den eigenen Werten steht die soziale Verantwortung.
Zustimmung zu Aussagen (%)



81%

haben klare gemeinsame Werte und Ziele als Unternehmen. Doch nur weniger als die Hälfte haben ihre Werte und die Unternehmenszielsetzung schriftlich fixiert.

Unternehmen mit einer klaren Wertvorstellung sind der Meinung, dass sie davon in mehrfacher Hinsicht profitieren, zum Beispiel bei der Rekrutierung und Pflege von Mitarbeitern, fürs Arbeitsklima oder für das generelle Firmenimage. 70% der Studienteilnehmer sehen ihre

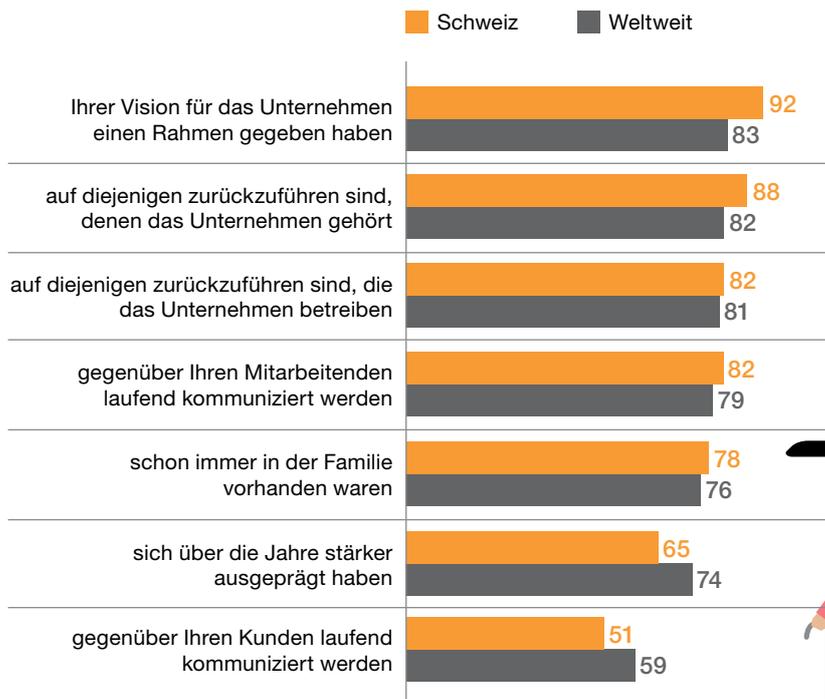
Werte sogar als Wettbewerbsvorteil. Und auch die harten Faktoren scheinen zu profitieren: 73% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass klar vereinbarte Firmenwerte Umsatz und Rentabilität steigern (vgl. Abbildung 5).

«Verlässlichkeit, Fairness, Ehrlichkeit – die drei machen den Unterschied»

Familienunternehmer der 2. Generation

Abbildung 5: Werte und Firmenzweck stärken ein Unternehmen nach innen und aussen.

Würden Sie sagen, dass Werte und Zielsetzung ... (%)



Vom Wort zum Erfolgsfaktor

Ganz gleich, wie nachhaltig Werte sind, sie ändern sich mit der Zeit. Wächst ein Unternehmen und kommen neue Leute hinzu, muss die Führung die Unternehmenswerte überdenken und sie gegebenenfalls der neuen Ausgangslage anpassen. Werte lassen sich nicht einfach definieren; sie müssen zum Leben erweckt werden.

Daher sind Familienunternehmen gut beraten, regelmässig über ihre Werte zu sprechen und sich dafür einzusetzen – für Familienwerte genauso wie für Unternehmenswerte. Nur so können sie ein gemeinsames Verständnis des Wertegerüsts sicherstellen. Zudem sollten sie prüfen, ob ihre Werte jenes Verhalten stärken, das die Leistung erhöht. Das gilt nicht nur für das Verhalten der

Mitarbeiter, sondern auch des Managements und der Aktionäre. Jede und jeder muss hinter den Massnahmen stehen, die die gemeinsamen Werte unterstützen. Dabei kann ein Wertekompass helfen, der im Wesentlichen die unternehmenseigenen Schlüsselwerte umschreibt.

Wertegerüst als wertvolle Stütze

Weltweit geben vier Fünftel der befragten Unternehmen an, eine klare Vorstellung der Unternehmens- und Familienwerte zu haben. Meistens sind diese allgemein gehalten. So werden Begriffe wie Ehrlichkeit, Respekt oder Fürsorge genannt. In Unternehmen, die ihre Familienwerte und Mission niedergeschrieben haben, tauchen Attribute wie integer, engagiert, innovativ, fair

oder gemeinschaftlich auf. Dazu Roman Leimer: «Die Mitarbeiter erleben emotionale Werte wie Ehrlichkeit oder Integrität, weil diese in Familienunternehmen tagtäglich gelebt werden. Viele Unternehmen halten es nicht für nötig, diese auch noch festzuschreiben.»

Unternehmen mit einem Wertegerüst in schriftlicher Form unterscheiden sich auch in anderen Bereichen von solchen ohne formal festgehaltene Werte: Sie verfügen meistens auch über einen förmlichen Nachfolgeplan und einen strategischen Plan, den sie quantifizieren und kommunizieren. Zudem sind sie über die letzten zwei Jahre gewachsen und erwarten, auch in den kommenden zwei Jahren zu wachsen.

Im Namen der Gesellschaft

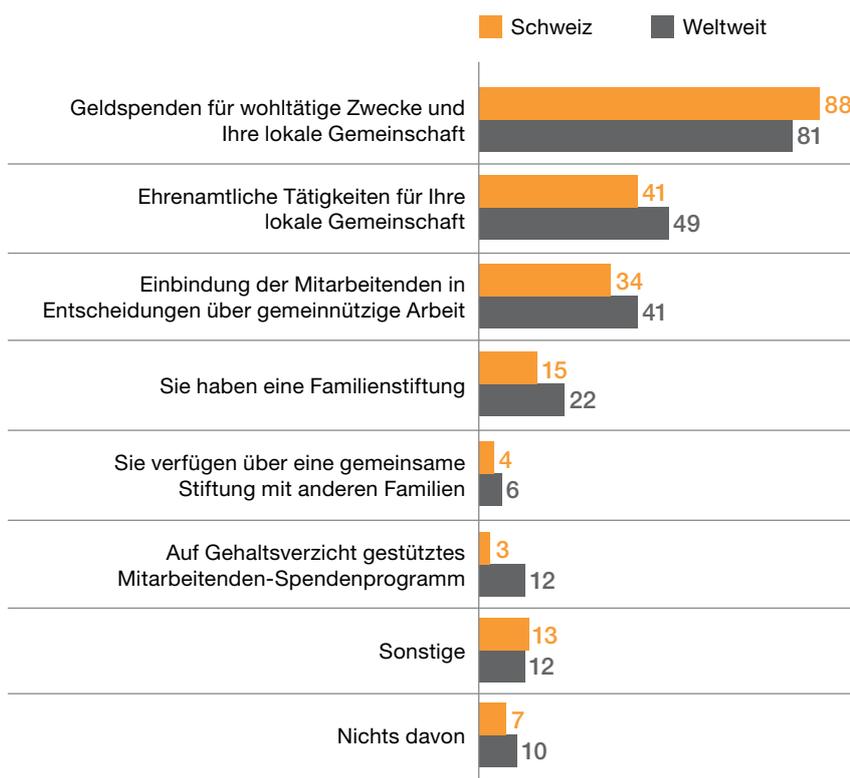
Das Engagement zugunsten der Gesellschaft kommt in 88% der Fälle in Form von Spenden zugunsten von lokalen Vereinen oder Events zum Ausdruck (vgl. Abbildung 6). Freiwilligenarbeit steht eher im Hintergrund. «Dieses Bild ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Schweiz ein hohes Wohlstandsniveau aufweist und diese Aufgaben von gut organisierten Institutionen wie der Heilsarmee oder Gassenküchen übernommen werden», präzisiert Roman Leimer.

Trotzdem setzen sich zahlreiche Familienunternehmen tatkräftig für die Gesellschaft ein. Manche unterstützen die Gemeinde oder Region über die offizielle Steuerlast hinaus mit Spenden für den Unterhalt oder das Erstellen wichtiger Bauten. Mit der berühmten Kunstaussstellung in Trubschachen im Emmental machte die Feinbäckerei Kambly 20 Jahre lang namhafte Werke von Schweizer Künstlern der Vergangenheit und Gegenwart einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Andere Familienunternehmen haben eine Stiftung mit karitativem Zweck gegründet, so etwa Belimo AG in Hinwil, Weltmarktführerin bei Antrieben für Steuerungen und Regelungen von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlagen.



Abbildung 6: Die Mehrheit ist sozial oder karitativ tätig; die meisten geben Geld für einen guten Zweck.

Sind Sie philanthropisch aktiv? (%)



58%

sind über das Spenden für wohltätige Zwecke hinaus philanthropisch aktiv.

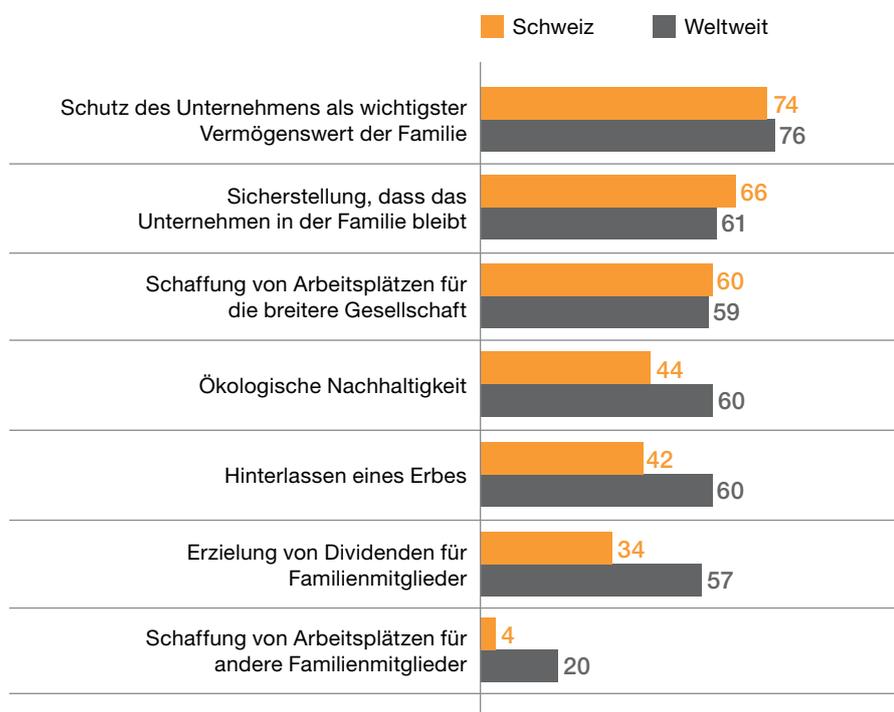
Vermächtnis als schwieriges Erbe

Auf lange Sicht möchten 74% ihr Unternehmen als wesentlichstes Familienvermögen schützen (vgl. Abbildung 7). 66% wünschen sich, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt. Dazu müssen die Familienmitglieder nicht unbedingt im Unternehmen tätig sein. Gerade in der Schweiz wird der freien Berufswahl der Kinder ein hoher

Stellenwert eingeräumt. Unternehmer zwingen ihre Söhne und Töchter selten zur Nachfolge. Ein Familienunternehmen kann also in Familienhand bleiben, ohne dass die Familie operativ mitwirkt. Nur 42% möchten mit ihrem Unternehmen ein Vermächtnis hinterlassen. «Das ist auf die Bescheidenheit von Schweizer Familienunternehmern zurückzuführen», kommentiert Roman Leimer diesen tiefen Wert.

Abbildung 7: Der Schutz des Unternehmens gilt als zentraler Familienwert. Nur wenige möchten sich ein Denkmal setzen oder Dividenden für die Familie ausschütten.

Langfristige Ziele (% , Top 2)



Langfristig möchten

74%

das Unternehmen als wichtigsten Vermögenswert der Familie schützen. 66% möchten sicherstellen, dass das Unternehmen in der Familie bleibt.

Facetten des Erfolgs

Kontinuität und Langlebigkeit zählen weltweit zu den Schlüsselfaktoren eines unternehmerischen Erbes. Dazu gehören das Geschäft selbst, die Beteiligung der Familie, das Wachstum sowie der Erfolg von Produkten und Dienstleistungen. Viele Familienunternehmen definieren Erfolg jedoch nicht nur als finanziellen Wohlstand, sondern auch als Form von weniger quantifizierbaren Faktoren wie der Weiterentwick-

lung des Personals, der Unterstützung der Gesellschaft oder der Wahrung der Grundwerte. Dazu Roman Leimer: «Die meisten Familienunternehmen wollen mehr als Geld verdienen. Sie möchten sich grosszügig zeigen, dem lokalen Umfeld Sorge tragen, die Gesellschaft weiterbringen. Und sie wissen, dass sie auf ihre Mitarbeiter genauso angewiesen sind wie diese auf das Unternehmen.»





Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft – eine Vision

Roche

Hauptsitz: Basel, Schweiz

Gründungsjahr: 1896

Aktuelle geschäftsführende Generation: Vierte Generation

Jahresumsatz (2017): USD 54 Mrd.

Anzahl Mitarbeitende: 93'700

Sektor: Pharmazie und Diagnostik

Roche, Schweiz
André Hoffmann, Vizepräsident

Als die Wirtschaftshochschule INSEAD in Paris im Sommer 2018 eine Spende von 40 Millionen Euro erhielt, war dies die höchste Summe, die sie in ihrer 61-jährigen Geschichte je empfangen hatte. Der Spender war André Hoffmann, Vizepräsident des Pharmakonzerns Roche und Mitglied der Familie, die seit 1948 eine Mehrheitsbeteiligung an der Gruppe hält.

Doch die Summe, die er in seinem Namen und dem seiner Frau Rosalie spendete, war nicht einfach ein auffälliges Beispiel von unternehmerischer und persönlicher Freigiebigkeit, sondern wurde für den Aufbau des Hoffmann Global Institute for Business and Society verwendet. Dieses «verspricht neue Perspektiven und innovative Lösungen für die hartnäckigsten globalen Probleme, die unsere nachhaltige Zukunft bedrohen», wie INSEAD damals ankündigte.

Das Institut befasst sich mit Fragen wie Ethik, Geschlechterverhältnis, humanitäre Massnahmen, soziale Auswirkungen, Nachhaltigkeit, Technologie zum Wohl der Gesellschaft, Vermögensungleichheit sowie mit anderen Themen im Zusammenhang mit der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft.

Das sind Themen, die für Hoffmann von grosser Bedeutung sind. Er sieht

die Unternehmen klar als Teil der Gesellschaft und hat insbesondere eine Vision dafür, wie diese Rolle seinem Familienunternehmen eine Bestimmung gibt, die über reine Gewinnerzielung hinausgeht. «Ein Unternehmen ist oft zu sehr auf kurzfristige Gewinne ausgerichtet und interessiert sich selten dafür, wie sich seine Tätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt auswirkt», so Hoffmann. Das muss sich seiner Meinung nach ändern.

«Der Ökonom Milton Friedman sagte einmal: «The business of business is business» und meinte damit Folgendes: «Lasst uns Profite generieren, der Rest wird sich von selbst regeln. Wir müssen uns nicht um Externes kümmern.» Diese Aussage ist nach meinem Verständnis eindeutig falsch», meint Hoffmann.

«Klar müssen wir uns mit dem finanziellen Gewinn befassen, denn ohne ihn geht nichts. Aber man muss auch dem umweltbezogenen und gesellschaftlichen Gewinn Rechnung tragen. Wir können die Aktionäre zufriedenstellen, wir können ein profitables Unternehmen haben, wir können zukunftsorientiert denken. Aber wir haben auch die Möglichkeit, die Auswirkungen unseres Fussabdrucks auf die Gesellschaft und die Umwelt zu reduzieren. Mein Traum ist es, Roche und viele andere Unternehmen in diesem Gebiet so zu

positionieren, dass sie Nettozahler für die Gesellschaft werden – nicht umgekehrt.»

Hoffmann, der 1990 seinen MBA-Abschluss an der INSEAD erwarb, glaubt fest daran, dass der Ansatz des Instituts zu diesem Wandel beiträgt. «Das Institute for Business und Society will neue Massstäbe setzen, wie Wirtschaft gelehrt wird», bemerkt er. «Wir müssen erkennen, dass die Art und Weise, wie wir Unternehmensführung heute lehren, nur auf die einzelnen Kennzahlen ausgerichtet ist, das heisst auf finanziellen Gewinn. Leider basiert die Einstufung der Wirtschaftsschulen oft auf dem Gehalt, das man nach Abschluss verdient. Inzwischen wissen wir, dass es nicht mehr angemessen ist, den Erfolg rein nach dem erhaltenen Geldbetrag zu beurteilen. Und dieser Tatsache müssen sich die Wirtschaftsschulen stellen.»

Bei Roche selbst spielt Bestimmung eine besondere Rolle. «Die Bestimmung von Roche ist es nicht, Geld zu verdienen, sondern die Bedürfnisse einer Gemeinschaft zu decken, insbesondere die der Patienten», erklärt Hoffmann. «Wie können wir neue Ideen entwickeln, die das Leben der Patienten erleichtern und sie vielleicht sogar heilen?»

Der generationenübergreifende, langfristige Ansatz, der von vielen Familienunternehmen gelebt wird, wirkt sich positiv auf diese Bestimmung aus. So auch beim Pharmakonzern Roche, der 1896 von Hoffmanns Urgrossvater Fritz Hoffmann-La Roche gegründet wurde. Die «hybride» Beteiligungsstruktur von

«Ich glaube, dass ein Familienunternehmen dieses langfristige Denken weitergeben soll. Es ist dieses Rückgrat, das bleibt.»

Roche ist dabei hilfreich. Die Familie hält zwar die meisten stimmberechtigten Aktien, kontrolliert jedoch nicht die an der Börse notierten Aktien, erklärt Hoffmann. «Wir haben also zwei Arten von Wertpapieren: Wir haben die stimmberechtigten Aktien und wir haben eine Dividendenurkunde. Das bedeutet, dass wir zwar unter der Aufsicht jedes Investors weltweit stehen, aber auch in der Lage sind, langfristige Entscheidungen zu treffen, weil wir die Stimmenmehrheit haben.»

«So werden die Entscheidungen, die das Unternehmen heute trifft, wahrscheinlich auch die fünfte und sechste Generation beeinflussen», sagt Hoffmann, der zur vierten Generation der Familie gehört. «Das unternehmerische Denken muss generationenübergreifend stattfinden. Das unterscheidet uns von Unternehmen, die nicht in Familienbesitz sind. Es ist das Konzept der Nachhaltigkeit, das erfreulicherweise im Moment sehr gut ankommt. Und diese Nachhaltigkeit wird von der Familie gelebt.»

Um dies zu veranschaulichen, muss man nur einen Blick auf Hoffmanns Vergangenheit werfen. Sein Vater Luc war einer der Mitbegründer des WWF und widmete sein Berufsleben verschie-

denen Naturschutzprojekten. Hoffmann verbrachte seine Kindheit in der französischen Region Camargue, wo sein Vater ein Institut zum Schutz der mediterranen Feuchtgebiete gegründet hatte. Dieses Engagement seines Vaters für die Umwelt hatte einen starken Einfluss auf seine eigene Haltung.

«Ich bin in diesem Naturschutzumfeld aufgewachsen und habe viel Zeit damit verbracht, Arten zu schützen. Heute bin ich je länger, je mehr davon überzeugt, dass die Schnittstelle zwischen Mensch und Natur entscheidend ist», sagt er.

Wenn es um die mehr als 93'000 Mitarbeitenden von Roche und seine künftigen Mitarbeitenden geht, sei dieses Gefühl von Bestimmung ein ausgezeichneter Anreiz zur Personalgewinnung, glaubt Hoffmann. «Wie stellen wir sicher, dass die Menschen, denen die öffentliche Gesundheit oder gar Lösungen für Krankheiten am Herzen liegen, zu Roche kommen, statt zu anderen Unternehmen zu gehen?», sagt Hoffmann. «Wir müssen das richtige Umfeld schaffen, das genügend Stabilität bietet und gleichzeitig eine gewisse Begeisterung aufrechterhalten kann.»

Für Hoffmann ist damit der Grundstein für das Erbe von Roche gelegt: «Ich glaube, dass ein Familienunternehmen dieses langfristige Denken weitergeben soll. Es ist dieses Rückgrat, das bleibt – trotz neuen Trends, trotz Technologiewandel, trotz Digitalisierung, trotz all dieser Herausforderungen, mit denen die Welt ein Unternehmen konfrontiert.»





Nachfolgeplanung und Einbezug der Familie

Wie Generationen sich und
dem Unternehmen folgen

Wie geht's weiter?

Diese Frage ist für niemanden so omnipräsent wie für den Familienunternehmer. Denn bei Familienbetrieben gesellt sich zu den Einflussfaktoren Markt, Wettbewerb, Zielgruppen, Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen noch ein weiterer Schlüsselparameter: die Familie.

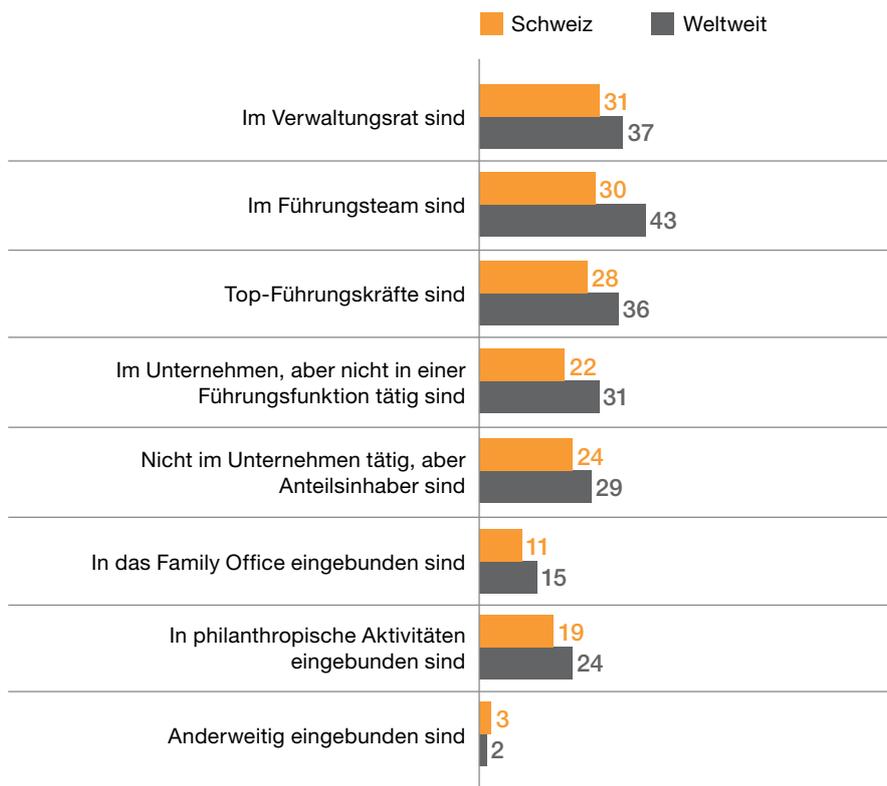
Zahlreiche andere Optionen

Bei 51% der befragten Familienunternehmen arbeitet die nächste Generation bereits mit (vgl. Abbildung 8). Für diesen im internationalen Vergleich niedrigen Wert (global: 65%) gibt es mehrere Gründe:

- Schweizer Nachfolger haben vielfältige Aussichten, auch ausserhalb des Familienunternehmens einer interessanten Tätigkeit nachzugehen. Gerade in Südeuropa oder Südamerika ist die Jugendarbeitslosigkeit enorm hoch. Hier kann das Familienunternehmen die einzige Möglichkeit sein, überhaupt einen Job zu haben.
- Zahlreiche Schweizer Familienunternehmen sind hoch komplex, da sie in technologiegetriebenen Märkten tätig oder stark exportorientiert sind.² Diese enge Verknüpfung mit globalen Märkten bedingt spezifisches Know-how. Die eigenen Familienmitglieder bringen dieses nicht unbedingt mit. So müssen sich die Familienunternehmen das entsprechende Wissen und die nötige Berufserfahrung ausserhalb der Familie holen.
- Eine beträchtliche Anzahl von Familienunternehmen wird nicht in die nächste Generation geführt. Die Übertragung auf die Nachfolgeneration liegt erfahrungsgemäss bei 30% bis 50%. Die übrigen Unternehmen greifen zu andere Formen der Nachfolge, etwa einen Verkauf, ein Management-Buyout oder insbesondere bei Kleinstunternehmen eine Geschäftsaufgabe.
- In manchen Fällen sind überhaupt keine Kinder vorhanden, die die Verantwortung der Nachfolgeneration übernehmen möchten.

Abbildung 8: In mehr als jedem zweiten Studienunternehmen ist die nächste Generation involviert.

Einbindung der nächsten Generation in das Unternehmen (%)



51%

der nächsten Generation sind im Unternehmen tätig (65 % weltweit).



31% der Nachfolgeneration sitzen im Verwaltungsrat. Dieser Wert mag hoch erscheinen, doch sind Mitglieder der nächsten Generation oft nur als «stille» oder «passive» Teilnehmer in der strategischen Führung

vertreten. Als solche nutzen sie die Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen und das Unternehmen besser kennenzulernen. 30% der nächsten Generation sitzen in der Geschäftsleitung.

² Vgl. Studie «Swiss Champions 2017», PwC, 2018

Mitglieder der nächsten Generation gehen überdurchschnittlich oft einer Tätigkeit ausserhalb des familieneigenen Unternehmens nach (vgl. Abbildung 9). Sie steigen demnach nicht direkt in den Familienbetrieb ein. Viele erlangen ihre erste externe Berufserfahrung bereits während der Lehrzeit oder parallel zum Studium. In der Schweiz sprechen überdurchschnittlich viele Nachfolger Fremdsprachen. Diese sind in einem

Land mit einem kleinen Binnenmarkt und einer entsprechend ausgeprägten internationalen Ausrichtung für Familienunternehmen essenziell.

Dass in der Schweiz nur 40% der Studienteilnehmer (global: 59%) über ein Diplom einer Wirtschaftshochschule verfügen, hat mit unserem dualen Bildungssystem zu tun. Gerade in traditionellen Betrieben geht die Nach-

folgegeneration unterschiedliche Ausbildungswege: Die einen machen eine Lehre oder höhere Fachausbildung im angestammten (technischen) Bereich des Betriebs. Die anderen studieren Betriebswirtschaft oder Recht. Beide kehren danach ins Familienunternehmen zurück und übernehmen dort Positionen, die sich inhaltlich meist klar voneinander abgrenzen.

Abbildung 9: Von Nachfolgern wird externe Berufserfahrung erwartet. Sie müssen sich gegenüber anderen Kandidaten beweisen.

Erwartungen an im Unternehmen tätige Familienmitglieder der nächsten Generation (%)

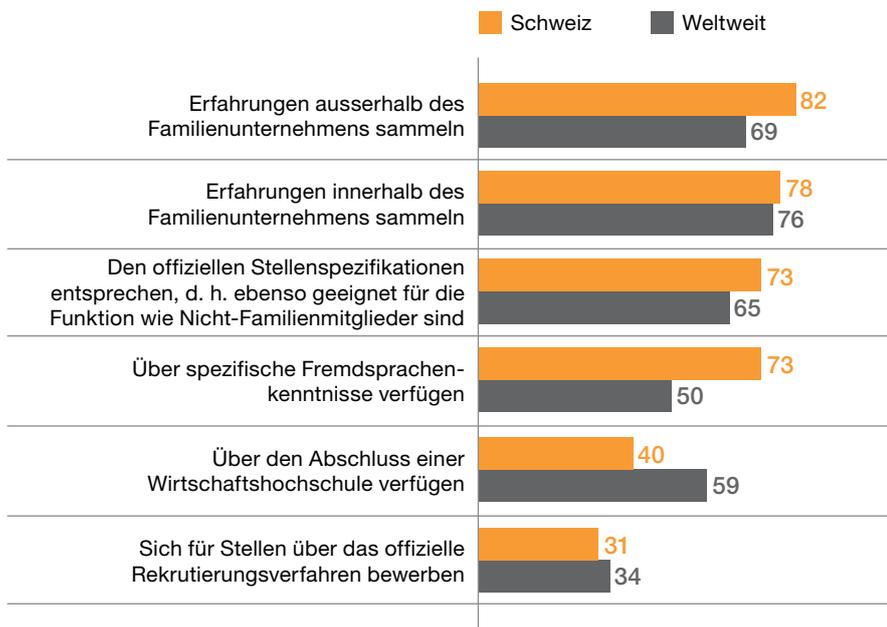
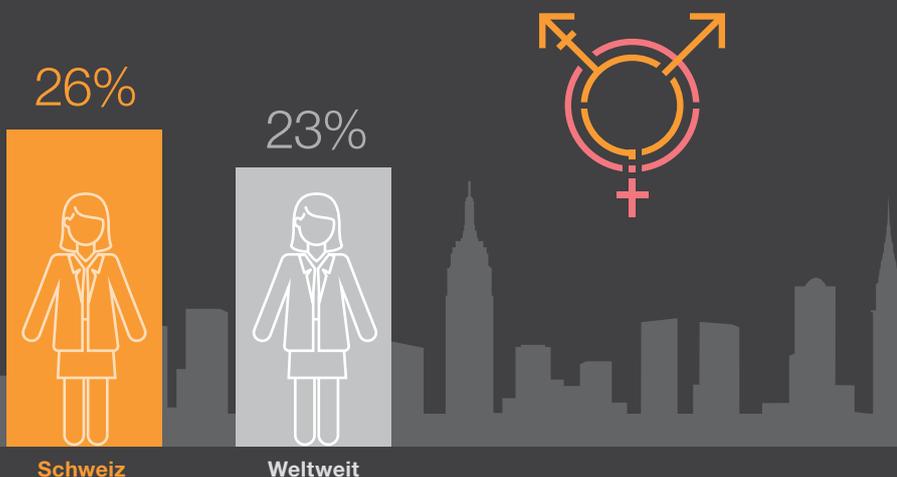


Abbildung 10: Die Anzahl der Schweizer Nachfolgerinnen lässt sich im internationalen Vergleich sehen.

Prozentanteil der Frauen der nächsten Generation, die im Unternehmen tätig sind



In der Schweiz sind im internationalen Vergleich überdurchschnittlich viele Nachfolgerinnen im Unternehmen tätig, auch wenn dieser Prozentsatz insgesamt nur bei 26% liegt (global: 23%).



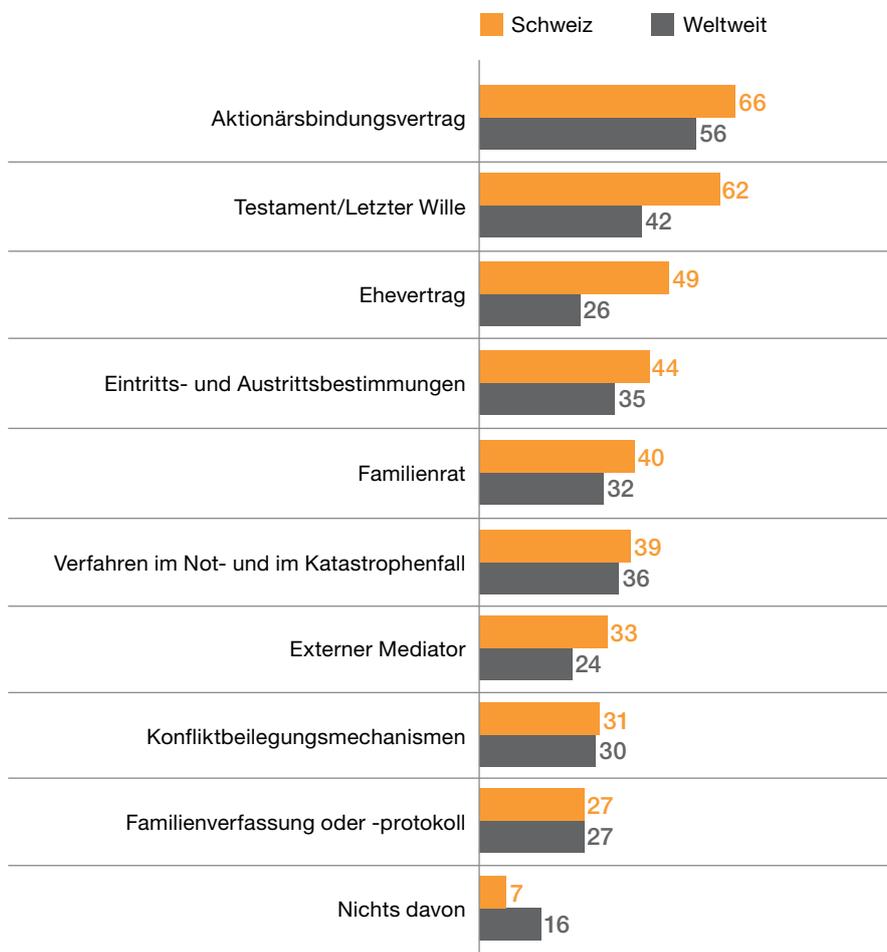
NextGen-Club

Im **NextGen-Club von PwC** können sich Nachfolgerinnen und Nachfolger von 25 bis 40 Jahren an ausgesuchten Events mit ihresgleichen austauschen und von der Erfahrung anderer profitieren. Denn die nächste Generation hat häufig ein anderes Rollenverständnis als die derzeitige. Im NextGen-Club finden (angehende) Unternehmerinnen und Unternehmer neue Ansätze und einen familienneutralen Dialog. Mehr über den NextGen-Club erfahren Sie auf www.pwc.ch/nextgen.

Rechtlich hohe Gestaltungsfreiheit

Mit 66% haben überdurchschnittlich viele Familienunternehmen in der Schweiz einen Aktionärsbindungsvertrag (global: 56%). Ein Testament liegt in 62% der Fälle vor (global: 42%), ein Ehevertrag in 49% (global: 26%). Diese hohen Werte haben vermutlich mit nationalen Gesetzgebungen und dem hiesigen Steuerrecht zu tun. In der Schweiz wird vieles privatrechtlich gestaltet. Der Spielraum ist entsprechend breiter als in anderen Ländern.

Abbildung 11: Befolgte Richtlinien und Vereinbarungen (%)



93%

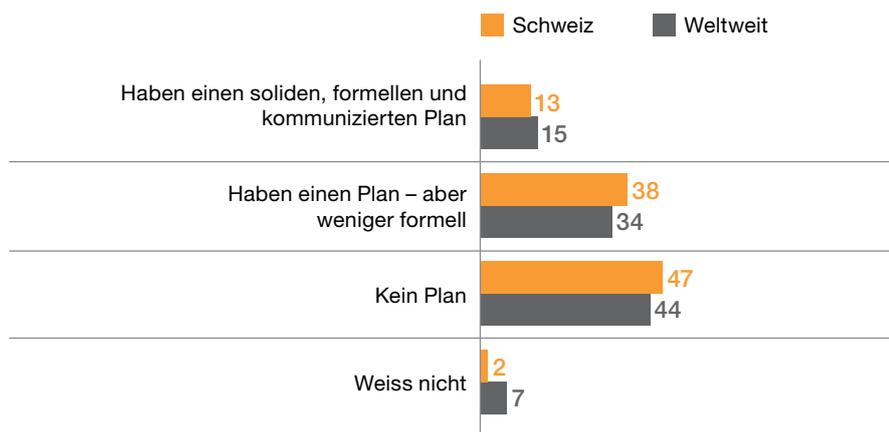
verfügen über irgendeine Form von Richtlinien/Vereinbarungen im Unternehmen (84% weltweit).

Nachfolgeregelung als heisses Eisen

Angesichts dieser Resultate erstaunt es umso mehr, dass nur gerade 13% der Studienunternehmen über einen formalisierten und kommunizierten Nachfolgeplan verfügen (vgl. Abbildung 12). 47% haben gar keine Nachfolgeregelung. 38% geben an, sie hätten einen Nachfolgeplan entwickelt, aber nicht schriftlich festgehalten. 22% der Unternehmen mit einem Nachfolgeplan haben diesen nicht mit den Familienmitgliedern besprochen.

Abbildung 12: Nur 13% haben die Nachfolgeplanung formal festgehalten.

Verfügen Sie über einen Nachfolgeplan? (%)



Von denjenigen mit einem Plan, äussern

84%

dass Mitarbeitende in Schlüsselfunktionen des Unternehmens den Plan kennen (84% weltweit).

78%

dass der Plan mit anderen Familienmitgliedern besprochen wurde (68% weltweit).

Diese Werte weisen auf die Empfindlichkeit des Themas hin. Wer gedenkt, seinen Betrieb zu verkaufen und eine externe Nachfolgelösung umzusetzen, ist vermutlich weniger geneigt, diese Pläne am Familientisch offenzulegen. Für viele abtretende Unternehmer – gerade in patronalen Unternehmensstrukturen – ist die Nachfolgeregelung angstbehaftet. Sie stellt sie vor die Frage, was mit der eigenen Zukunft und dem angestammten Renommee geschieht. Nur: Wer seine Nachfolge nicht regelt oder mit den potenziellen Nachfolgern darüber spricht, wird eines Tages nur noch wenige Optionen haben.

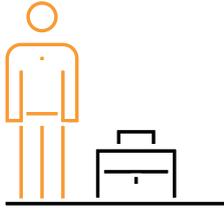
40% der befragten Unternehmer beabsichtigen, die Führung und das Eigentum an die nächste Generation abzugeben. Historisch betrachtet ist diese Zahl deutlich zurückgegangen; vor 10 bis 15 Jahren lag sie noch bei rund 60%. Diese Entwicklung ist wiederum auf die Entscheidungsfreiheit und Variantenvielfalt zurückzuführen, die in der Schweiz deutlich grösser ist als in manchen anderen Ländern. Ausserdem ist in der Schweiz der gesellschaftliche Zwang, in die Fussstapfen der Eltern zu treten, nicht mehr sonderlich gross.

56% der Studienunternehmen planen eine Übergabe von Führung und Eigentum zeitversetzt. In der Regel wird die Leitung des Unternehmens vor den Anteilen übergeben. Diese Praxis ist grundsätzlich nachvollziehbar, da die Finanzierung Zeit benötigt und ein gewisses Konfliktpotenzial birgt. So findet die Stabsübergabe oft nur auf operativer Ebene statt; der Übergeber behält allerdings noch immer die Aktien und damit Stimmenmehrheit.

Wird die Nachfolge ein Thema?

Dann beantworten Sie als Erstes diese zehn Fragen.

1	Wie sieht meine Vision für das Unternehmen aus?
2	Was mache ich in fünf Jahren, was in zehn?
3	Ist unser Unternehmen nachfolgefähig – oder müssen wir es dafür verändern?
4	Wie sichern wir den familiären Zusammenhalt und unseren Unternehmergeist?
5	Wer aus der Familie soll künftig welche Rollen übernehmen?
6	Was erwartet die Familie von der Firma, was die Firma von der Familie?
7	Was ist zu tun, wenn keine Nachfolger oder zu viele Anwärter da sind?
8	Welche zukünftige Führungsform passt zu unserem Familienmodell?
9	Welches Profil hat der Nachfolger?
10	Wie sehen Finanzierung, Bewertung, Steuern, Rechtslage aus?



Prototyp 1: Der Alleininhaber

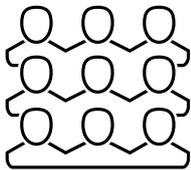
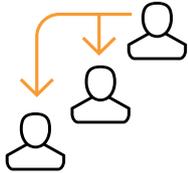
Das «patronale Modell» kommt häufig vor, gerade in Familienunternehmen der ersten oder zweiten Generation. Die grosse Herausforderung eines solchen Modells ist die frühzeitige Planung der Nachfolge, da das Unternehmen stark vom Alleininhaber/Geschäftsführer abhängig ist. Was passiert, wenn dieser durch Krankheit, Unfall oder Tod unerwartet ausfällt? Was, wenn er falsche Entscheidungen trifft? Ein alleininhabergeführtes Unternehmen wird

zudem oftmals stark vom Konjunkturzyklus geprägt. Falls dieser in einem Abschwung ist und gleichzeitig der Eigentümer ausfällt oder aufgrund fortschreitenden Alters unter Zeitdruck gerät, stehen Verkaufspreis oder Verkäuflichkeit überhaupt des Unternehmens zur Debatte. Selbst für interne Nachfolger ist in einem solchen Moment der Zeitpunkt für die Übernahme komplex und die Nachfolge vielleicht gar nicht mehr von Interesse.



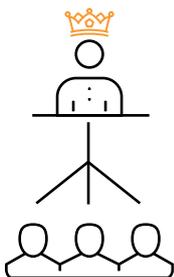
Prototyp 2: Geschwistergesellschaft, Cousinkonsortium

Variante a) Die Nachfolge vom Alleininhaber (Prototyp 1) wird auf mehrere Kinder übertragen. Hier gibt es das Thronfolgermodell oder verschiedene Kinder in der operativen Leitung. Es stellt sich die Frage, ob alle Kinder ein gleiches Interesse, gleiche Fähigkeiten und Mut zum Unternehmertum haben. Was passiert, wenn alle wollen, aber vielleicht nicht können? Wer bekommt Aktien, wer nicht? Ist dafür Mitarbeit im Unternehmen notwendig? Können Kinder überhaupt mit anderen Mitteln abgolonen werden? Was passiert, wenn nur eine Person will/kann und die anderen nicht interessiert sind? Wie bei Variante a kann es zu Interessenskonflikten zwischen operativ tätigen und nichttätigen Inhabern kommen. Neid, Eifersucht und Missgunst können entstehen.



Variante b) Die Geschwister sind in fortgeschrittenem Alter und überlegen sich, das Unternehmen an ihre Kinder zu übertragen. Damit entsteht ein Cousinkonsortium. Die Schwierigkeit darin besteht, dass die Anteile jedes Aktionärs potenziell kleiner werden und

sein Einfluss damit sinkt. Diese Struktur beeinflusst ebenfalls die Einkommens- oder Dividendensituation. Eine weitere zentrale Herausforderung kann darin bestehen, dass typischerweise die Cousins nicht mehr ein gleich enges Verhältnis zueinander haben wie ihre Eltern als Geschwister zueinander. Entsprechend stellen sich folgende Fragen: Wie verstehen sich Cousins untereinander? Wer übernimmt welche Rolle? Ein Unternehmen verträgt in der Regel nicht mehrere Geschäftsführer, allenfalls werden in diversifizierten Unternehmen die unterschiedlichen Divisionen geführt. Oder führt dies gar zu einer Spaltung? Muss man einzelne Geschäftsaktivitäten verkaufen oder abtossen? Oft konzentriert sich die Nachfolgeneration in einer solchen Konstellation auf den Verwaltungsrat. Damit entstehen neue Fragen: Wer ist ein geeigneter (externer) Geschäftsführer? Welche Kompetenzen benötigt man als Verwaltungsrat? Ist die Konstellation mit Cousins zu komplex, so dass eher ein Verkauf des Unternehmens in den Mittelpunkt rückt?



Prototyp 3: Familiendynastie

In der Schweiz gibt es nur wenige solcher Unternehmen. Oft haben sie Konzerngrösse, sind diversifiziert und möglicherweise ist ein Teil der Aktien an der Börse kotiert. Das Unternehmen ist nur noch ein Teil des Vermögens, die Familie unterhält diverse Investments und Aktivitäten ausserhalb ihres ursprünglichen Kerngeschäfts

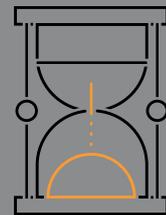
(z. B. im Rahmen eines Family Office). Bei dynastischen Unternehmerfamilien ist es aufgrund der Anzahl der Familienstämme und -mitglieder anspruchsvoll, einen ausreichenden Austausch sicherzustellen und die Familienwerte zu leben. Bei stark diversifizierten Strukturen besteht das Risiko einer reduzierten Inhaberidentifikation.



Schluss mit Familie – auch eine Lösung

Nicht immer muss ein Unternehmen in Familienhand bleiben. Auch eine familienexterne Lösung kann sich anbieten, etwa wenn die Kinder kein Interesse zeigen, über keine finanziellen Mittel verfügen oder eine andere berufliche Richtung einschlagen möchten, oder wenn keine Kinder da sind. Ein Trennen der Familienbande kann auch unternehmensstrategisch begründet sein, zum Beispiel wenn Internationalisierung, Wettbewerbs-, Investitions- oder Innovationsdruck so hoch werden, dass die Familie die finanzielle Herausforderung allein nicht tragen kann. In solchen Fällen kann ein Verkauf an Dritte oder ein Management-Buyout eine Lösung sein.

Für den externen Weg lohnt es sich, parallel mit verschiedenen Kandidaten oder potenziellen Käufern zu sprechen. Erst im direkten Vergleich zeigt sich jene Lösung, bei der sich das Unternehmen mit einem guten Gefühl übergeben lässt und der Verkäufer seine Funktion loslassen kann. Ein derartiger Ansatz bringt frischen Wind, generiert neues Kapital und ist unter Umständen gesünder als ein unglücklicher Generationenwechsel – für das Unternehmen ebenso wie für die Familie. Ein Verkauf des Unternehmens muss dabei nicht das Ende als Familienunternehmung bedeuten, da sich andere Investitionsmöglichkeiten ergeben können.



Der Start ist nie zu früh

Das Regeln der Nachfolge läuft meistens in Etappen ab, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Von den ersten Gedanken bis zur Umsetzung sind 10 bis 15 Jahre üblich. Wer eine Nachfolgeplanung gezielt angehen möchte, braucht vor allem eines: Zeit.



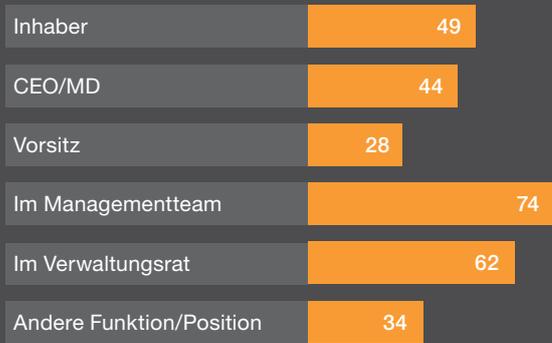
Das Studiendesign

Wer uns einen Blick in
Unternehmen und Zukunft
gewährt hat

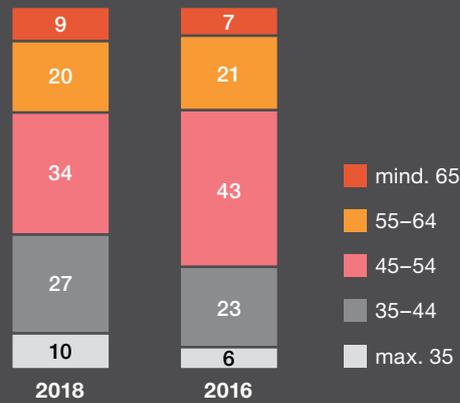
Mit der vorliegenden Studie gehen wir den Herausforderungen von Schweizer Familienunternehmen auf den Grund. Als Auswertungsbasis dient die «Global Family Business Survey 2018» von PwC mit weltweit fast 3000 Interviews, davon 108 bei Familienunternehmen in der Schweiz. Die Befragung wurde in 53 Ländern von Mai bis August 2018 durchgeführt. Sie erfolgte telefonisch, online und in persönlichen Einzelgesprächen. Als Kriterien für die Teilnahme am Schweizer Split haben wir vorausgesetzt, dass die Familie die Mehrheit der Aktien hält, eine aktive Rolle im Unternehmen spielt und beabsichtigt, dieses in Familienhand zu belassen. Die Kenngrössen zu Besitzverhältnissen, Grösse, Umsatz, Diversifikation, Rollenverteilung und Diversität zeichnet ein interessantes Profil der befragten Familienunternehmen in der Schweiz.

Profil der befragten Schweizer Unternehmen – mit wem sprachen wir?

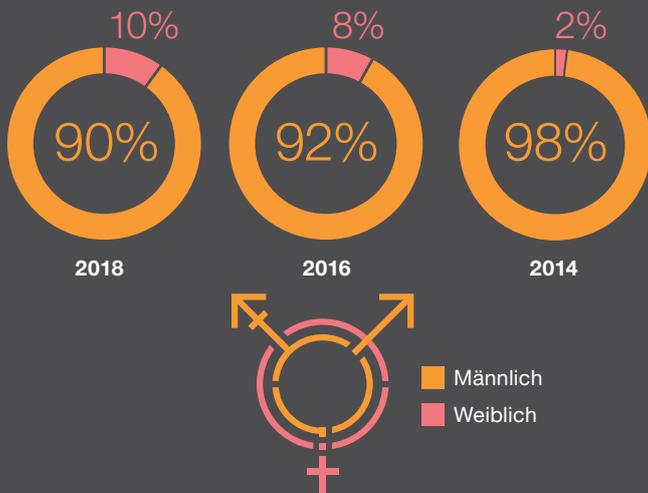
Derzeitige Funktion/Position (%)



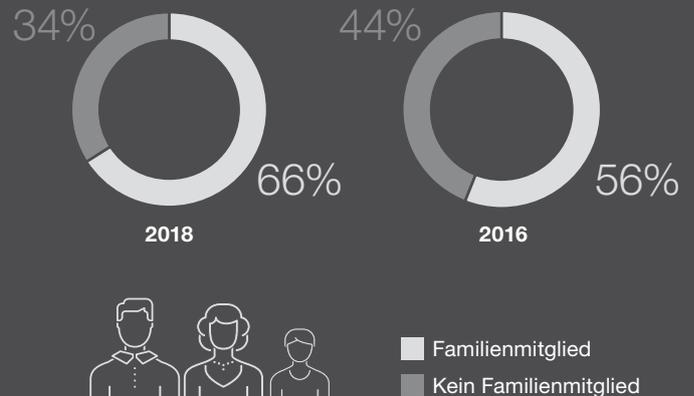
Alter (%)



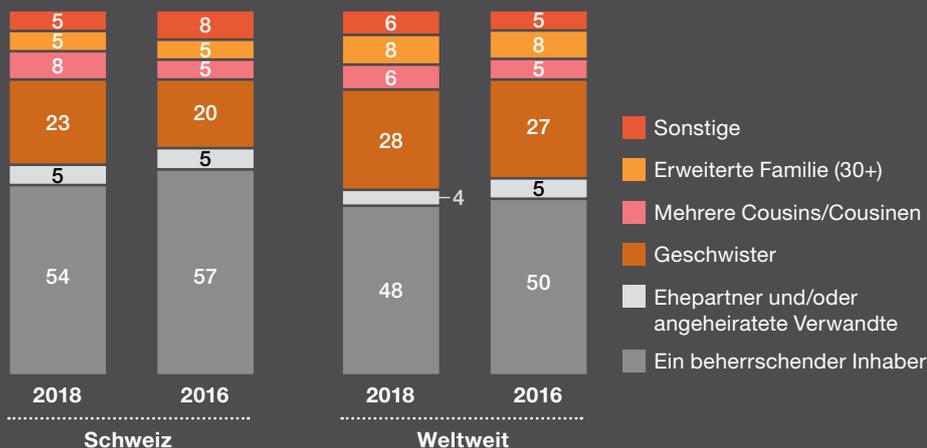
Geschlecht



Familienmitglied



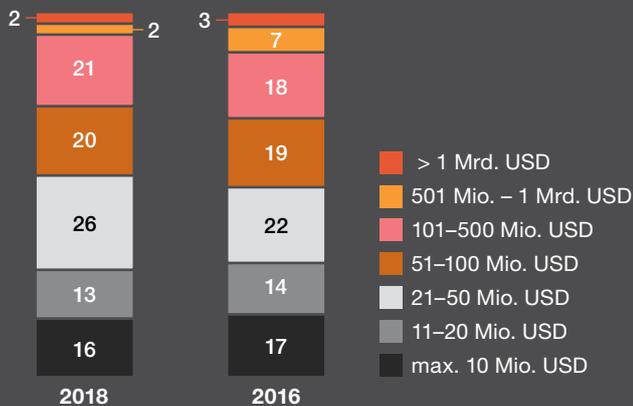
Familieneigentumsstruktur (%)



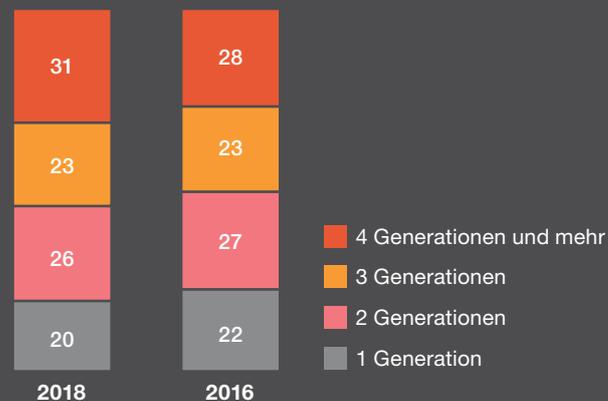
54%

der Schweizer Familienunternehmen aus der Umfrage von 2018 haben einen beherrschenden Inhaber.

Umsatz (%)



Anzahl Generationen (%)



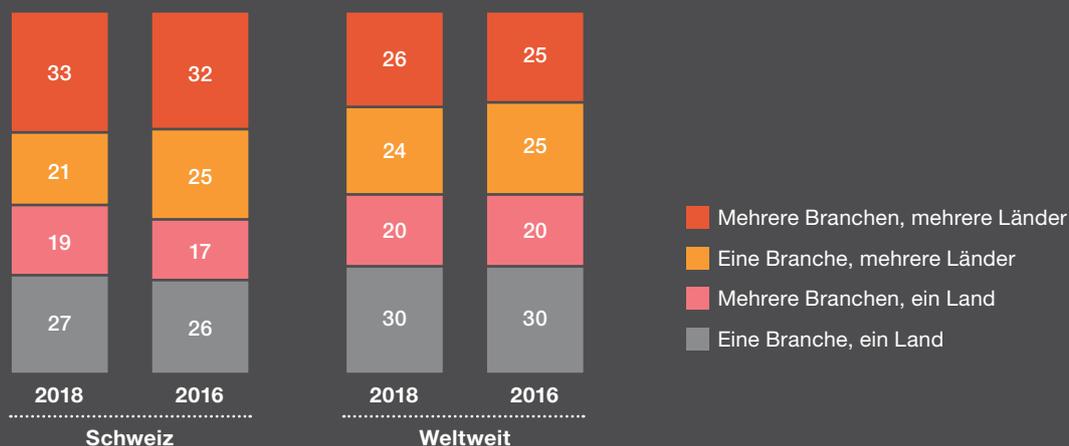
Rolle der Familie im Unternehmen (%)



Branche (%), 2018



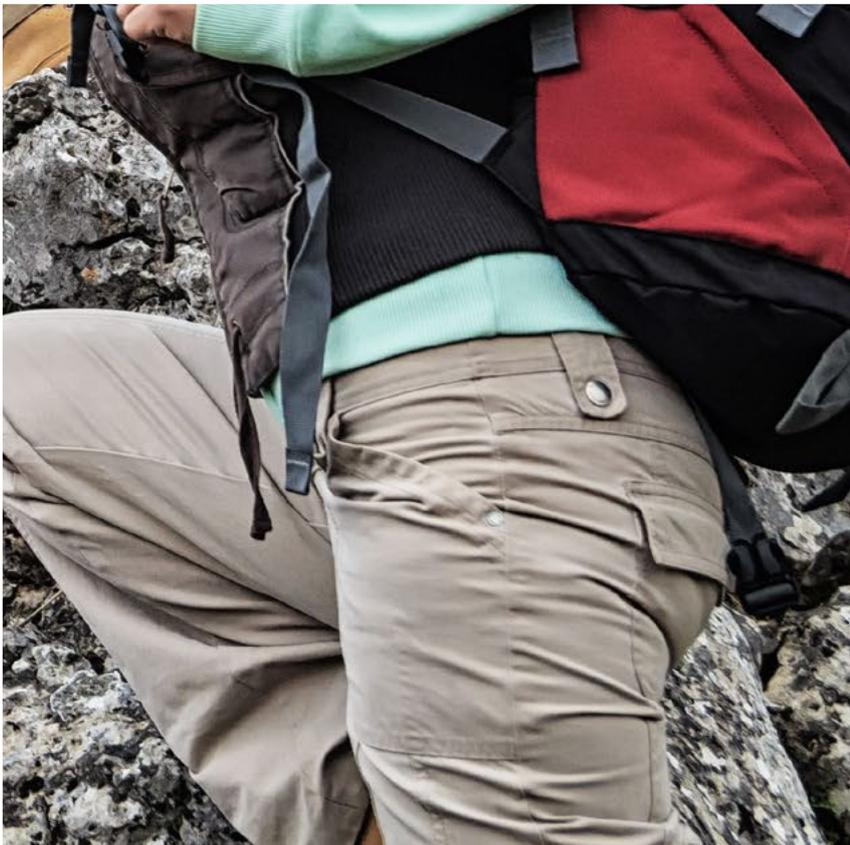
Diversifikation von Familienunternehmen (%)



Danke

Wir danken allen Studienteilnehmern sowie allen Personen, die mit ihren Darstellungen und ihrem Wissen zur vorliegenden Publikation beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an Annette Heimlicher, CEO der Contrinex AG, und an André Hoffmann, Vizepräsident des Pharmakonzerns Roche, für ihre Offenheit im Dialog und ihre wertvollen Überlegungen.

An der Verfassung der Studie waren neben den Autoren folgende Personen von PwC Schweiz beteiligt: Peter Kasahara, Marco Tremonte, Reto Blaser, Nicole Stappung, Susanne Sancho und Lisa Machado. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön für die konstruktive Mitwirkung.



Ihre Ansprechpartner

Wir sind da für Familienunternehmen

Wir unterstützen Familienunternehmen auf der ganzen Welt - dabei spielen weder die Grösse eines Unternehmens noch sein Tätigkeitsbereich eine Rolle. Von Strategie und Führung über Geschäftsübergaben und Privatvermögen bis hin zur Umsetzung der Unternehmenswerte: Mit Know-how, Persönlichkeiten und Präsenz helfen wir Familienunternehmen, nachhaltig Werte zu schaffen.



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung, PwC Schweiz

Tel. +41 58 792 63 63

Mobile +41 79 628 67 51

norbert.kuehnis@ch.pwc.com

ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis



Roman Leimer

Partner Familienunternehmen und
Leiter Family Governance, PwC Schweiz

Tel. +41 58 792 77 24

Mobile +41 79 291 35 75

roman.leimer@ch.pwc.com

ch.linkedin.com/in/romanleimer



Zürich	Jürg Niederbacher	juerg.niederbacher@ch.pwc.com	+41 58 792 42 93
Bern	Roman Leimer	roman.leimer@ch.pwc.com	+41 58 792 77 24
Basel	Thomas Brüderlin	thomas.bruederlin@ch.pwc.com	+41 58 792 55 79
Aarau	Gerhard Siegrist	gerhard.siegrist@ch.pwc.com	+41 58 792 26 10
Winterthur	Marcel Angehrn	marcel.angehrn@ch.pwc.com	+41 58 792 42 56
Ostschweiz & Liechtenstein	Bruno Räss	bruno.raess@ch.pwc.com	+41 58 792 72 20
Zentralschweiz	Bruno Häfliger	bruno.haefliger@ch.pwc.com	+41 58 792 63 50
Romandie	Didier Ehret	didier.ehret@ch.pwc.com	+41 58 792 82 99
Tessin	Louis Macchi	louis.macchi@ch.pwc.com	+41 58 792 65 16



www.pwc.ch/familienunternehmen

© 2019 PwC. All rights reserved. 'PwC' refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.