

Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

Center for Family Business



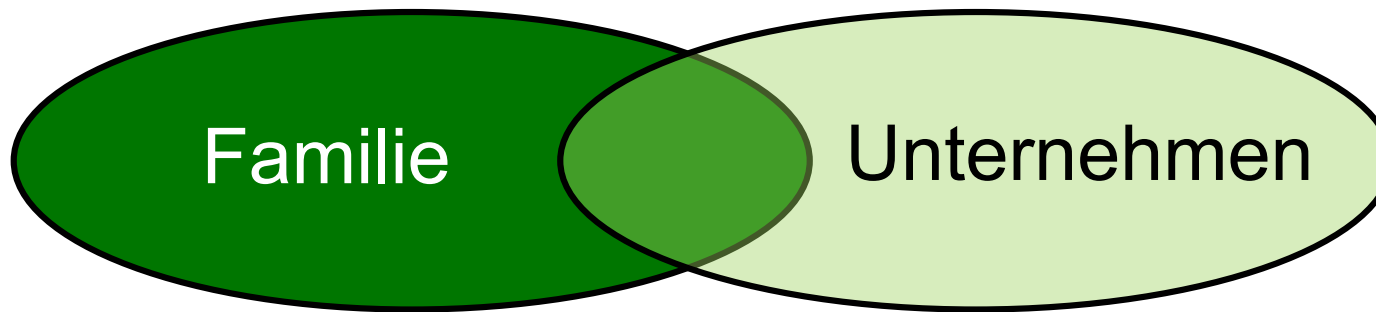
Universität St.Gallen

# Familie und Unternehmen: wie geht das zusammen?

## Paradoxien in Familienunternehmen

Thomas Zellweger

# Familienunternehmen: Interaktion von unterschiedlichen Sozialsystemen

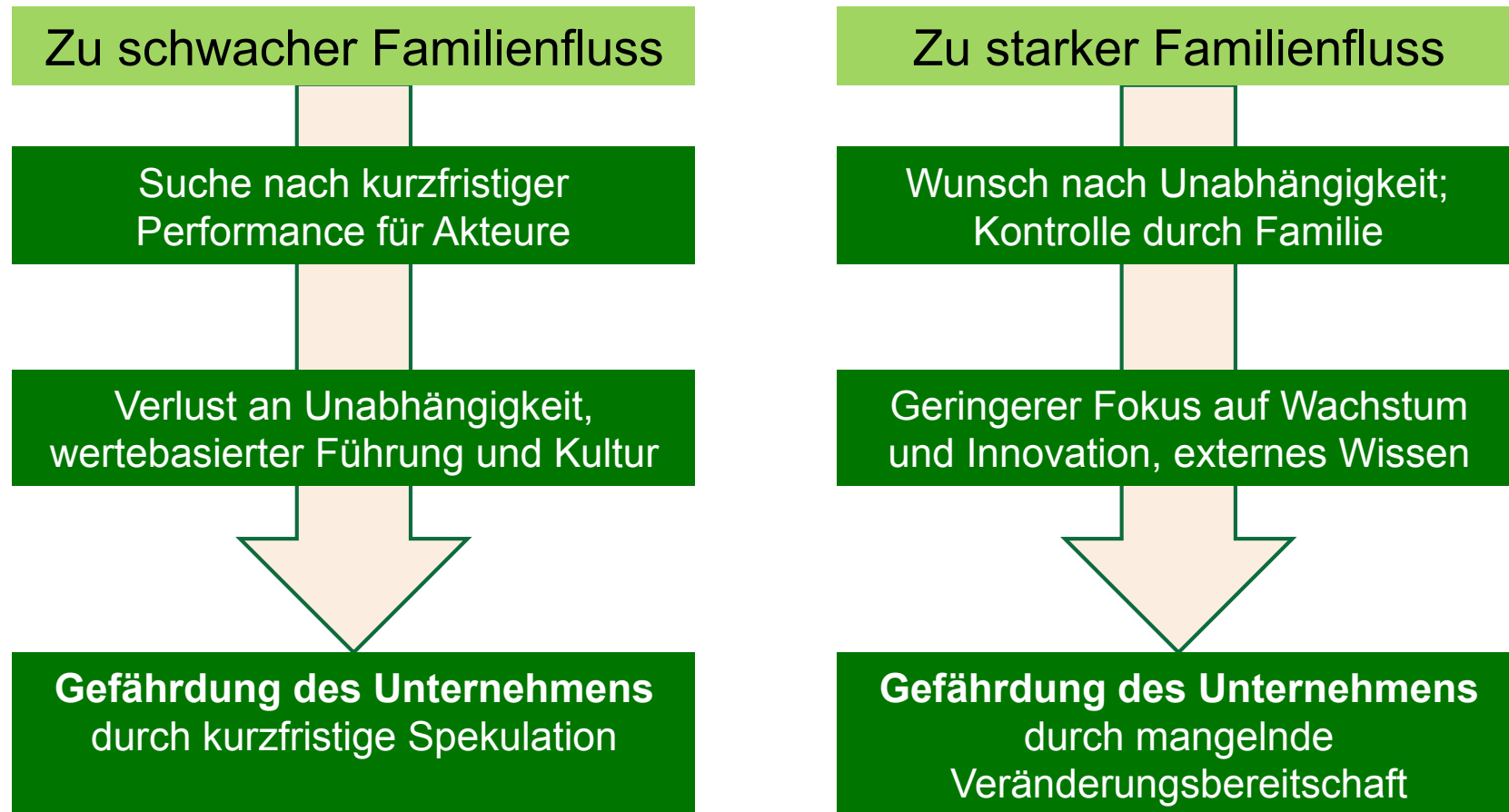


Erwartete Eigenschaft	Erwartete Eigenschaft
Unbedingte Zugehörigkeit	Verdienst
Ab Geburt fixierte Rollen	Vertikale Durchlässigkeit der Hierarchie
Nichtfinanzielle Ziele	Finanzielle Ziele
Emotionalität	Rationalität
Tradition	Erneuerung
Langfristigkeit	Kurzfristigkeit

# «Familie» und «Unternehmen» mit unterschiedlichen strategischen Prioritäten

	<b>Familie (sozioemotionale Perspektive)</b>	<b>Unternehmen (finanzielle Perspektive)</b>
Zielsystem	Sicherung Unternehmen	Steigerung Performance
Einstellung zu Risiko	Risiko bedeutet Gefahr Vorsicht	Risiko bedeutet Chance Wagemut
Personalauswahl	Interne Kandidaten	Interne und Externe
Karrierewege	Seniorität	Auf- & Abstieg möglich
Entlohnungssystem	Gleicher und fixer Lohn	Leistungslohn
Entscheidungsfindung	Harmonie Kompromiss	Auseinandersetzung Besseres Argument
Unternehmensstrategie	Bewahrung Lokal Tradition „Unser Handwerk“ Fokussiert	Veränderung Global Innovation Neue Geschäfte Diversifiziert

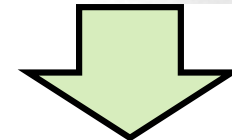
# Notwendigkeit zum Management von Familieneinfluss



# Suche nach Synergien statt „Abschaffung“ der Familie

## **Abwägung** zwischen Unternehmen und Familie

- “Beides kann man nicht verbinden”
- “Du musst Dich entscheiden, was nun zuerst kommt: Familie oder Unternehmen“



## **Synergien** zwischen Unternehmen und Familie

- “Wir sind kein “Oder”  
Unternehmen, wir sind ein “Und”  
Unternehmen“



# Warum die Abwägungsperspektive zu kurz greift




1. Vollständige Trennung von Familie und Unternehmen nicht möglich: Familienunternehmen gerade dadurch definiert
2. Unwahrscheinlich, dass sich Prinzipien von Familie und Unternehmen ausschliessen: Anteil der FU.: 88.4%; Performance
3. Unwahrscheinlich, dass Familien Unternehmen systematisch aushöhlen: 80% des Vermögens und Herzblut im Unternehmen
4. Familie nicht per se dysfunktional und Unternehmen funktional: auch in Unternehmen Emotion, Streit, Irrationalität
5. Verhaltensparadigmen von Unternehmen auch in Familie auffindbar: z.B. effizienter Ressourceneinsatz = Sparsamkeit
6. Familie für Unternehmen wertvoll: Engagement, Unterstützung, langfristig, soziale Verantwortung, Reputation, Stabilität

# Erfolgreiche Verbindung von Familie und Unternehmen: drei Beispiele (1/2)







Beispiel	Verbindung von Familie und Unternehmen
 <p>Gründung 1836 Umsatz: ca 130 Mio Fr Eigentümer: Fam. Prenosil Eine der bekanntesten Confiserien Europas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitäts-, traditions- und servicebewusst, <b>gleichzeitig</b> Fokus auf Effizienz durch hochmoderne Produktionsanlage</li><li>• Milan Prenosil: „Das Gewerbliche suggerieren“</li></ul>
 <p>Gründung 1526 Umsatz: ca 520 Mio Fr Eigentümer: Fam. Beretta Handfeuerwaffen für Polizeicorps in ganzer Welt</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motto: „Vorsicht <b>und</b> Wagnis“</li><li>• Handwerk <b>und</b> Roboter</li><li>• Lokale Verankerung in Gardone <b>und</b> globale Präsenz</li><li>• Tradition <b>ist</b> Innovation</li><li>• Familieninterne Nachfolge: Wunsch <b>aber</b> kein Zwang</li></ul>

# Erfolgreiche Verbindung von Familie und Unternehmen: drei Beispiele (2/2)

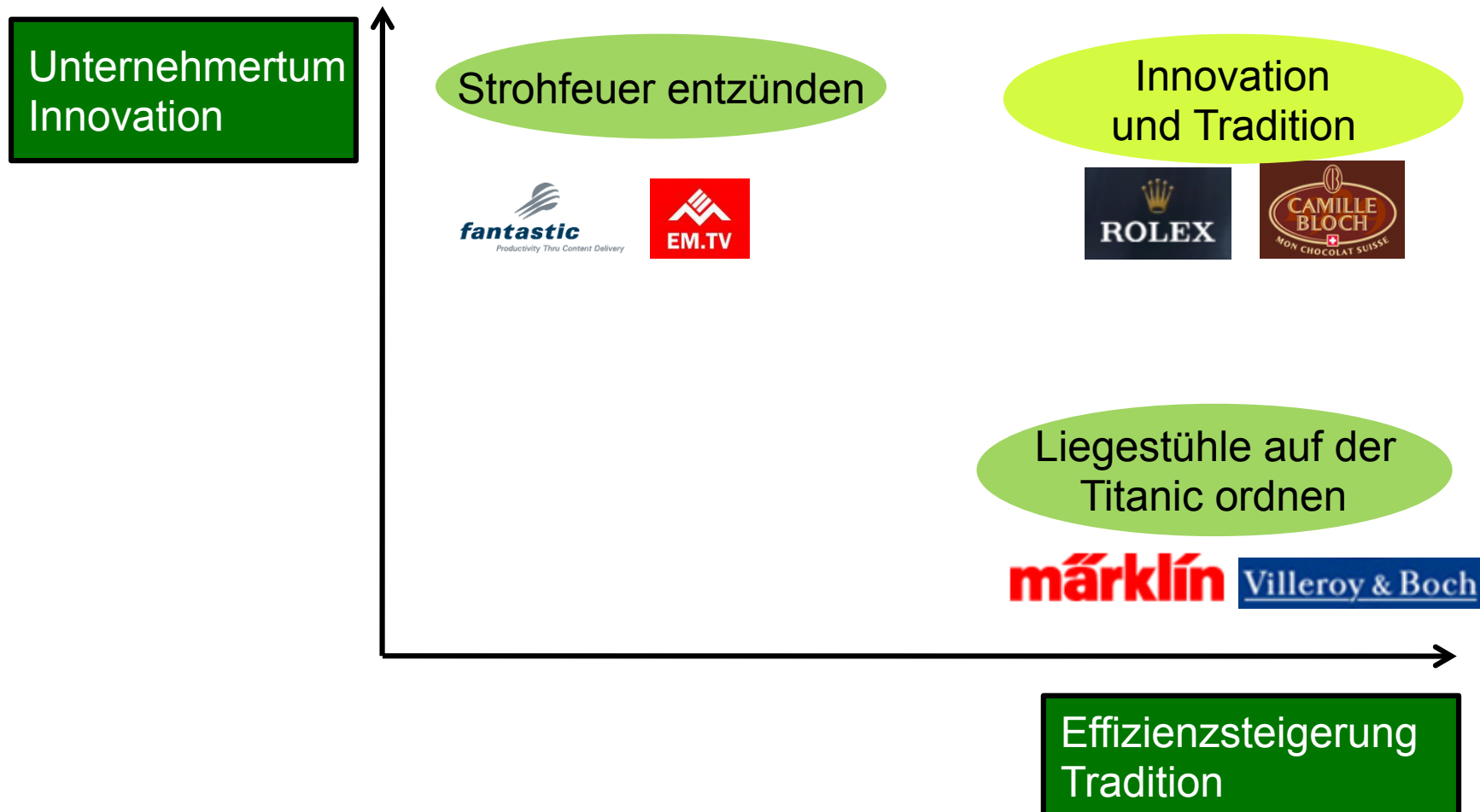
Beispiel	Verbindung von Familie und Unternehmen
 <p>Gründung 1934 Gruppenumsatz: 6.5 Mrd. Fr Eigentümer: Familie Rethmann Abfallverwertung, Abwasser, Logistik</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privatunternehmen, <b>gleichzeitig</b> extremer Fokus auf Wachstum</li><li>• „Vollgas <b>und</b> Fokus auf verkraftbaren Verlust“</li><li>• Akquisition von rund 1000 Kleinunternehmen in letzten 20 Jahren</li><li>• An der Spitze der weltweiten Konsolidierung in Abfallverwertung</li></ul>



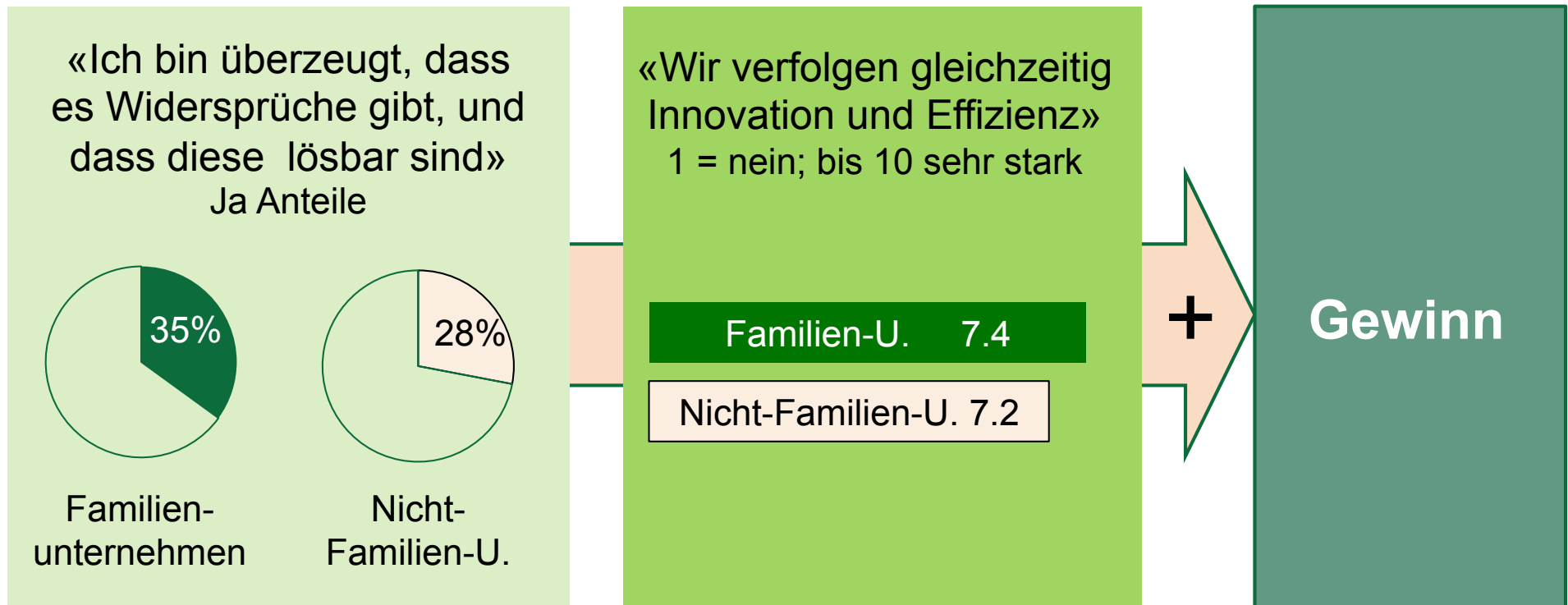
# Normstrategien durch Kombination von Familie und Unternehmen

Normstrategie	Aspekt Familie	Beispiele
<b>Vertrauensvolle Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Erfahrung mit Produkten und Märkten</li> <li>• Gewachsene Reputation und Marke, verstärkt durch Engagement und Verantwortung der personifizierten Eigner und Manager</li> </ul>	 
<b>Unternehmerischer Investor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausnutzung des Netzwerkes der Familie in Markt und zu Wettbewerbern</li> <li>• Geduldiges Kapital der Familie und dadurch höhere Risikofähigkeit</li> </ul>	 
<b>Effizienzperfektionist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefere Eigenfinanzierungskosten</li> <li>• Reinvestition Dividende</li> <li>• Geringere Kontrollprobleme, wenn Familie im Management</li> <li>• Sparsamkeit Eigner</li> </ul>	 

# Strategische Positionierung langfristig erfolgreicher Familienunternehmen



# Wie Sie mit Paradoxien umgehen: Zuversicht – Strategie – Performance



# Was können Sie in Familienunternehmen tun?

1. Wo bestehen Chancen, Familie und Unternehmen sinnvoll miteinander zu verbinden?
2. Nehmen wir eine „Familie zuerst“, oder „Unternehmen zuerst“, statt einer „Familienunternehmen zuerst“ Perspektive ein?
3. Wo können wir Innovation und Tradition miteinander verbinden?
4. Befassen wir uns mit langfristigen Überleben und sind gleichzeitig bereit, heute notwendige Veränderungen vorzunehmen?
5. Gehen wir genügend unternehmerische Risiken ein unter Berücksichtigung des maximal verkräftbaren Verlustes?
6. In welchen Bereichen beeinflusst unsere Familie das Unternehmen positiv? In welchen negativ?
7. Welche der Normstrategien verfolgen wir?
8. Verfolgen wir gleichzeitig finanziellen Erfolg und unsere Werte?
9. Ermuntern wir Familienmitglieder zum Einstieg ohne Druck auszuüben?



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

Center for Family Business



Universität St.Gallen

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

Thomas Zellweger  
thomas.zellweger@unisg.ch