

Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen

Center for Family Business



Universität St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
1 Einleitung	6
1.1 Datenerhebung und Definition	
1.2 Aufbau der Studie und Forschungsfragen	
2 Traditionelle Kontrolltheorie und Familienunternehmen	7
3 Empirische Realitäten	8
3.1 Unternehmensgrösse und finanzieller Erfolg	
3.2 Branche und finanzieller Erfolg	
3.3 Eigentumskonzentration und finanzieller Erfolg	
3.4 Familieneinfluss und finanzieller Erfolg	
4 Kontrollprobleme und Spielregeln in Familienunternehmen	12
4.1 Kontrolle der Manager (z. B. Kinder) durch die Eigentümer (z. B. Eltern)	
4.2 Kontrolle der Eigentümer (z. B. Eltern) durch die Manager (z. B. Kinder)	
5 Kontrollprobleme und ihre Konsequenzen	14
5.1 Strategische Starrheit	
5.2 Finanzielle Starrheit	
5.3 Ineffiziente gegenseitige Überwachung	
5.4 Interessenkonflikte	
5.5 Ungenügende Informationsverarbeitung	
6 Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen	16
6.1 Den «Unabhängigkeits-Teufelskreis» vermeiden durch Reduktion des Familieneinflusses	
6.2 Den «Rendite-Teufelskreis» vermeiden durch Erhöhung des Familieneinflusses	
7 Schlussfolgerungen	18
8 Literaturverzeichnis	19
9 Anhang: Messung Familieneinfluss	20



Peter Bühler
Partner, Leiter Entrepreneur Markets
Ernst & Young
peter.buehler@ch.ey.com

Louis Siegrist
Partner, Sitzleiter St. Gallen
Ernst & Young
louis.siegrist@ch.ey.com

Editorial

Seit langer Zeit verfolgen wir von Ernst & Young Familienunternehmen in der praktischen Beratung. Auch bereits länger dauert nun unsere fruchtbare Zusammenarbeit mit dem Center for Family Business der Universität St. Gallen. Wie ein Leitmotiv dominiert dabei für Familienunternehmen das Thema der Unabhängigkeit. Als unabhängiges Prüfungs- und Beratungsunternehmen, das im Eigentum der Schweizer Partner steht, ist dieser Begriff auch für unser Geschäft von grösster strategischer Bedeutung.

Umso mehr freut es uns, die Rolle der Unabhängigkeit in Familienunternehmen beleuchten zu können. Sie schafft zahlreiche Vorteile für Familienfirmen. So rechnen diese beispielsweise langfristiger, was die Börse bei Kotierten sogar honoriert. Dies ging jedenfalls aus der ersten Studie von Ernst & Young in Zusammenarbeit mit dem Center for Family Business hervor. In der zweiten Studie erkannten wir Unabhängigkeit als Grundlage für alternatives Risiko- und Investitionsverhalten und die Verfolgung von Geschäftsstrategien, welche börsenkotierten Unternehmen verschlossen bleiben oder gar gewagt erscheinen.

Indem wir Rendite und Spielregeln zum Thema machen, wollen wir aber auch die Grenzen und Nachteile des grossen Unabhängigkeitsbewusstseins in Familienfirmen ausloten. Sich dieser Herausforderungen bewusst zu werden, ist oft schon die halbe Lösung des Problems. In diesem Sinne wünschen wir eine nutzbringende Lektüre und stehen für weiter gehende Erörterungen gerne zur Verfügung.

Peter Bühler

Louis Siegrist

Prof. Dr. Urs Fueglistaller
Akademischer Direktor Center for Family
Business der Universität St. Gallen
urs.fueglistaller@unisg.ch

Thomas Zellweger, lic. oec. HSG
Mitglied der Geschäftsleitung Center for Family
Business der Universität St. Gallen
thomas.zellweger@unisg.ch



Die vorliegende Studie bildet einen weiteren Schritt hin zu einem umfassenden Überblick über die finanziellen Herausforderungen von Familienunternehmen in der Reihe «Familienunternehmen – Risiko, Rendite, Werte». Sie beschäftigt sich mit der Ertragskraft und ihren Spielregeln. Unter «Spielregeln» werden üblicherweise Kontrolle und Kontrollprobleme verstanden. Der Ausdruck «Spielregeln» wird hier aber umfassender verwendet und berücksichtigt auch die für Familienunternehmen typische emotionale Komponente der Kontrolle.

Einige zentrale Punkte zum Aufbau der vorliegenden Studie möchten wir kurz aufgreifen. Nach der Einleitung (Kapitel 1) wird in Kapitel 2 mit den traditionellen Kontrolltheorien der Versuch unternommen, die Realitäten (Kapitel 3 – Empirische Realitäten) zu erklären: Wir beleuchten theoretische Annahmen und zeigen deren Grenzen auf. In den Kapiteln 4 und 5 werden die Kontrollprobleme, die Spielregeln und die Konsequenzen in Familienunternehmen vertieft. Zentrale Handlungsempfehlungen und die Schlussbetrachtungen (Kapitel 6 und 7) runden die Studie ab.

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen mit praxisorientierten Forschungsprojekten und Weiterbildung zu unterstützen. Mit der vorliegenden Studie hoffen wir, dazu einen massgeblichen Beitrag geleistet zu haben.

Urs Fueglistaller

Thomas Zellweger

Die Studie entstand unter der Leitung von **Thomas Zellweger**, Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business an der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Thomas Zellweger studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und an der Université Catholique de Louvain, Belgien. Nach dem Studium war er zwei Jahre im Investment Banking tätig. Thomas Zellweger hat im Herbst 2005 seine Dissertation über Risiko, Rendite und Werte in Familienunternehmen abgeschlossen.

1. Einleitung

Die erste Studie in der Reihe «Familienunternehmen – Risiko, Rendite, Werte» zeigte auf, dass Familienunternehmen an der Börse sehr erfolgreich operieren (Zellweger und Fueglistaller, 2004). Dies wird mittlerweile auch in anderen Ländern, wie den USA, aber auch Deutschland, Italien und Frankreich, bestätigt.

Die zweite Studie zum Investitions- und Risikoverhalten von Familienunternehmen (Zellweger und Fueglistaller, 2005) beschäftigte sich mit der Frage, wie sich Familienunternehmen finanzieren und wie sie investieren. Die vorliegende dritte Studie untersucht, welche Faktoren die Rentabilität von privat gehaltenen Familienunternehmen beeinflussen und wie sich Familienunternehmen dazu verhalten.

1.1 Datenerhebung und Definition

Die Daten zu den untersuchten Unternehmen wurden im Rahmen der Studie über die Bedeutung und die Struktur von Familienunternehmen (Frey et al., 2004) erhoben. An der Studie beteiligten sich rund 960 Unternehmen mit 9 bis 300 Mitarbeitenden. Gemäss der weltweit etablierten und auch hier verwendeten Definition von Familienunternehmen ist eine Firma dann ein Familienunternehmen, wenn die Familie in der Summe der drei Komponenten «Aktienkapital», «Geschäftsleitung» und «Verwaltungsrat» kumuliert 100 Prozent und mehr kontrolliert (vgl. auch die Ausführungen dazu im Anhang). Ein Unternehmen, dessen Aktienkapital zu 100 % durch eine Familie gehalten wird, wird folglich als ein Familienunternehmen betrachtet, auch wenn die Familie keinen Einfluss auf das Management und den Verwaltungsrat hat. Genauso gilt ein Unternehmen als ein Familienunternehmen, wenn die Familie nur einen minimalen Anteil am Kapital hält, aber die Geschäftsleitung und/oder den Verwaltungsrat dominiert.

Mit der Wahl dieser Definition ist sichergestellt, dass die Resultate der vorliegenden Studie mit jenen der Studie über Risiko und Familienunternehmen vergleichbar sind (Zellweger und Fueglistaller, 2005).

1.2 Aufbau der Studie und Forschungsfragen

Die vorliegende Studie untersucht zunächst, ob sich der Familieneinfluss positiv oder negativ auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirkt.

In der Praxis werden häufig die Konflikte in Familienunternehmen in den Vordergrund gestellt. Die Theorie hingegen ging bis anhin davon aus, dass Familienunternehmen durch die Übereinstimmung von Kapital und Management besondere Vorteile geniessen (Kontrollvorteile oder Agency-Vorteile).

In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, welche spezifischen Kontrollprobleme in Familienunternehmen auftreten und wie sie sich auswirken können.

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen wird abschliessend ein Konzept vorgestellt, wie Familienunternehmen den Familieneinfluss sinnvoll gestalten, lenken und entwickeln können. ■

2. Traditionelle Kontrolltheorie und Familienunternehmen

■ Die traditionelle Theorie zu Kontrolle und Überwachung in Familienunternehmen (Jensen und Meckling, 1976; De Angelo und De Angelo, 1985; Mc Conaughy, 2000) geht davon aus, dass Familienunternehmen gegenüber Nichtfamilienunternehmen Vorteile durch schlanke und kosteneffiziente Kontrollstrukturen haben. Man nimmt dabei an, dass in Nichtfamilienunternehmen ein Eigentümer nicht sichergehen kann, ob der Manager auch in seinem Sinne handle.

Um die Manager kontrollieren zu können, müssen die Unternehmenseigentümer teure Kontrollsysteme einführen. Dies erfolgt in der Praxis zum Beispiel durch Reportings des Managements an die Eigentümer oder durch Lohnsysteme, welche direkt an die Wertentwicklung für die Aktionäre gekoppelt sind. Diese Überwachung verursacht also Kosten und ist notwendig, weil beide Seiten davon ausgehen, dass der jeweils andere sich egoistisch verhält und in erster Linie seinen eigenen Nutzen steigern will.

Die oben erwähnten Forscher gehen davon aus, dass sich Familienunternehmen diese Überwachungs- und Anreizsysteme sparen können: Familienunternehmen hätten einen gewissermassen «eingebauten» Schutz vor egoistischem Verhalten zum Beispiel der Manager. Man nimmt an, dass sich alle im Geschäft involvierten Familienmitglieder durch ihre gegenseitige finanzielle Abhängigkeit und ihre familiäre Verbundenheit aufeinander verlassen können. Die Blutsverwandtschaft oder die Mitgliedschaft im Familien-Clan wird gewissermassen als Garantie verstanden, dass alle am gleichen Strick ziehen. ■

3. Empirische Realitäten

Eine Grundannahme der erwähnten Theorie ist, dass sich der Familieneinfluss positiv auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirken muss, und zwar unabhängig von Grösse, Branche oder Art und Weise des Familieneinflusses. Diese einzelnen Faktoren sollen nun genauer analysiert werden.

3.1 Unternehmensgrösse und finanzieller Erfolg

Zunächst wird untersucht, ob Familienunternehmen aller Grössen erfolgreicher sind als Nichtfamilienunternehmen. Kriterium für die Grösse eines Unternehmens war die Anzahl der Mitarbeitenden. Die Auswertung zeigt, dass Familienunternehmen in gewissen Grössenklassen eine signifikant grössere Eigenkapitalrendite aufweisen als Nichtfamilienunternehmen (vgl. Abbildung 1).

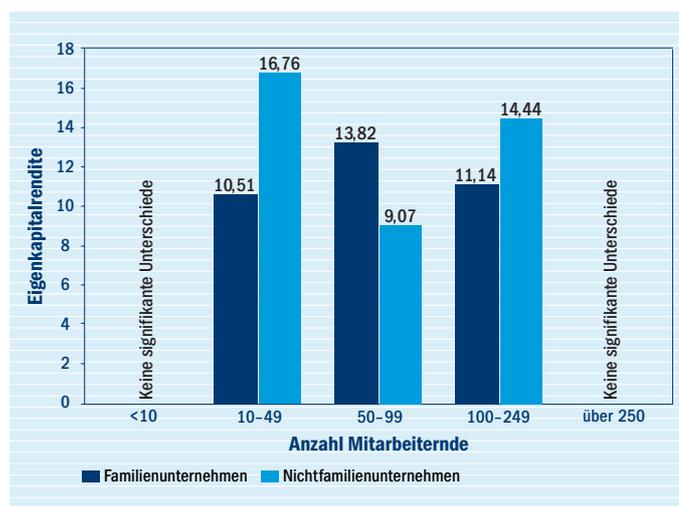


Abbildung 1: Eigenkapitalrendite und Unternehmensgrösse bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen

Während keine eindeutigen Favoriten bei den Unternehmen mit weniger als 10 und mehr als 250 Mitarbeitenden ausgemacht werden konnten, sind Familienunternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitenden erfolgreicher als gleich grosse Nichtfamilienunternehmen. Werden die Unterschiede zwischen den Familien- und

Nichtfamilienunternehmen dieser Grössenklasse untersucht, stellt man fest, dass die Familienunternehmen ein kleineres Managementteam aufweisen und über einen kleineren Verwaltungsrat verfügen. Die Performance-Unterschiede konnten jedoch nicht auf unterschiedliche Branchenzugehörigkeit zurückgeführt werden. Der Vorteil der Familienunternehmen in dieser Grössenklasse lässt sich also dadurch erklären, dass Familienunternehmen mit sehr kosteneffizienten und schlanken Strukturen geführt werden. Verglichen mit Nichtfamilienunternehmen tendieren sie viel weniger dazu, ein überteuertes Management aufzubauen.

Bei Unternehmen mit 10 bis 49 und mit 100 bis 249 Mitarbeitenden sind die Nichtfamilienunternehmen jedoch erfolgreicher: Bei den Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden konnte festgestellt werden, dass die Familien einen ausgesprochen starken Einfluss auf ihre Unternehmen ausüben. Offensichtlich gibt es zahlreiche KMU, die den Familieneinfluss und die Kontrolle als überaus wichtig erachten und dadurch – willentlich oder nicht – auf weiteren finanziellen Erfolg verzichten. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der Mangel an externem Wissen gerade bei Familienunternehmen ein weiteres Wachstum verhindert: Die Familie steht sich quasi selber im Weg.

Bei den Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden liessen sich Unterschiede im Zugang zu externen Ressourcen feststellen: Unternehmen dieser Grössenklasse brauchen professionelle Manager, zum Beispiel in den Positionen eines Finanzchefs oder des Produktions- und des Personalverantwortlichen. Angesichts der durchschnittlichen Familiengrösse in der Schweiz kann man nicht davon ausgehen, dass alle diese Positionen durch fachkompetente Familienmitglieder besetzt werden können. Auch das familieneigene Kapital reicht in Familienunternehmen dieser Grössenklasse häufig nicht für weiteres Wachstum.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der Familieneinfluss für gewisse Unternehmensgrössen positiv auswirkt – besonders, wenn die schlanke Führungsstruktur zum Kosten-

und Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann. Umgekehrt kann der Familieneinfluss das Wachstum eines mittleren Unternehmens behindern, wenn der Wunsch der Familie nach Kontrolle dominiert oder wenn der Zugang zu finanziellen oder fachlichen Ressourcen beschränkt ist.

3.2 Branche und finanzieller Erfolg

Es lässt sich zudem feststellen, dass Familienunternehmen in gewissen Branchen entweder deutlich erfolgreicher oder weniger erfolgreich sind als Nichtfamilienunternehmen.

Familienunternehmen im Dienstleistungssektor sind weniger erfolgreich als Nichtfamilienunternehmen (vgl. Abbildung 2). Weil die Dienstleistungen der untersuchten Unternehmen sehr heterogen sind, ist dieses Ergebnis jedoch schwierig zu interpretieren.

Hingegen lässt sich das klare Ergebnis, dass Familienunternehmen im Detailhandel erfolgreicher sind als Nichtfamilienunternehmen, auf zwei Ursachen zurückführen: Erstens können gerade kleinere Familienunternehmen im Detailhandel einen sehr persönlichen Umgang mit Kunden sicherstellen. Der Familien-

einfluss stellt hier sicher, dass das Unternehmen in einem gewissen Sinn ein «Gesicht» hat. Der zweite Erfolgsfaktor ist die langfristige Strategie von Familienunternehmen: Wie bereits die Studie über Investitionsstrategien von Familienunternehmen belegte, zahlt sich diese langfristige Strategie in jenem Wettbewerbsumfeld besonders aus, wo eher tiefere Renditen oder Marktschwankungen zu erwarten sind. Gerade der Detailhandel ist ein sehr zyklisches Geschäft, was dem langfristigen Planungshorizont der Familienunternehmen entspricht.

Eine Analyse bei börsenkotierten Familienunternehmen in ganz Westeuropa bekräftigt dieses Ergebnis: Vergleicht man den Anteil der Familienunternehmen in zyklischen und weniger zyklischen Branchen (stark zyklisch = hohe Output-Schwankungen der Branche im Vergleich zu Output-Schwankungen der ganzen Volkswirtschaft), lässt sich ein klarer Zusammenhang feststellen (vgl. Abbildung 3).

In den USA gibt es interessante Beispiele von Detailhandelsunternehmen, die eine eigene Markenstrategie verfolgen, in welcher sie den Familienaspekt bewusst betonen. So wirbt S.C. Johnson

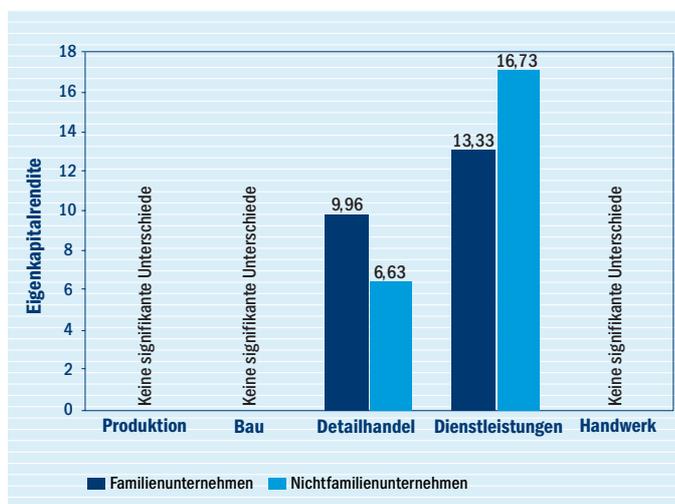


Abbildung 2: Branche und Erfolg von Familienunternehmen

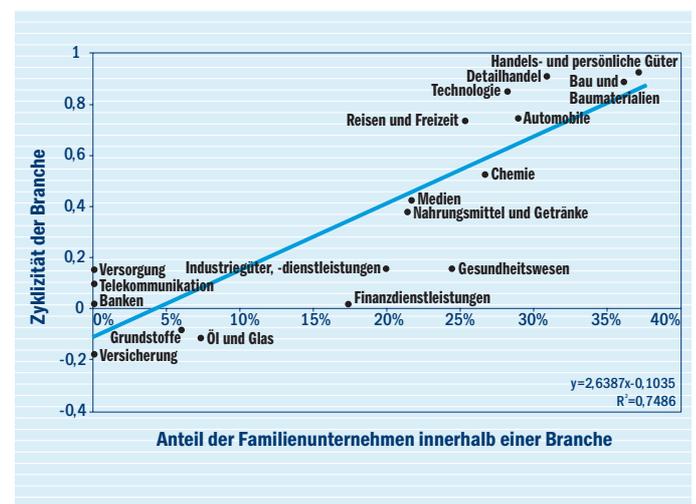
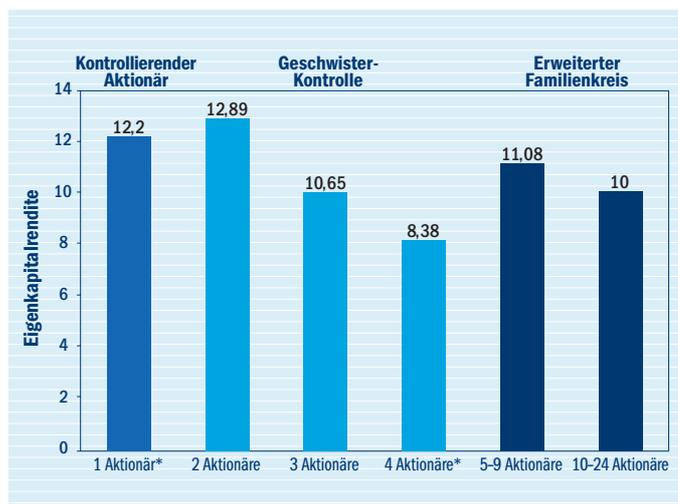


Abbildung 3: Zyklische Branchen und Anteil der Familienunternehmen innerhalb der Branche

beispielsweise mit dem Slogan «S.C. Johnson – a family company». Dies ist durchaus doppeldeutig zu interpretieren: S.C. Johnson stellt Haushaltsprodukte her und hat somit Familien als Hauptkunden. Und das Unternehmen ist seit 1886 in den Händen der Familien Johnson und Lewis (Miller und Le Breton-Miller, 2005).

3.3 Eigentumskonzentration und finanzieller Erfolg

Die Studie über das Risikoverhalten von Familienunternehmen (Zellweger und Fueglistaller, 2005) belegt, dass man in Familienunternehmen, je nach Grad der Eigentümerkonzentration, andere Verhaltensmuster (zum Beispiel eine unterschiedliche Risikobereitschaft) erkennen kann. Der Vergleich der Eigentümerkonzentration und der Eigenkapitalrendite von Familienunternehmen bestätigt diese Feststellung (vgl. Abbildung 4).



*signifikanter Unterschied zwischen 1 Aktionär und 4 Aktionären

Abbildung 4: Eigentumskonzentration und Eigenkapitalrendite (nur Familienunternehmen)

Familienunternehmen mit nur einem Aktionär sind oft Kleinunternehmen, in welchen auf dem Eigentümer und Unternehmer ein steter und grosser Druck liegt: Er muss sein Unternehmen profitabel führen, um all seinen Verpflichtungen nachkommen zu können. Um zu überleben, können sich diese Kleinunternehmen keine reduzierte Gewinndisziplin leisten.

In Geschwister-kontrollierten Familienunternehmen mit zwei bis vier Aktionären lässt sich feststellen, dass diese Gewinndisziplin abnimmt. Gemäss Schulze et al. (2003) sind gerade in diesen Unternehmen die Geschwister eher um das Wohl ihrer eigenen Familien bemüht, während die Interessen der Unternehmerfamilie als Ganzes dahinter zurückstehen. Konflikte, beispielsweise zwischen Geschwistern, wiegen besonders schwer, weil sie wichtige Entscheidungen im Unternehmen blockieren und sich dadurch keine beschlussfähige Mehrheit finden lässt. Zudem gibt es in diesen Unternehmen kaum eine Möglichkeit zum Ausstieg für einzelne Familienmitglieder, da kein liquider Markt für Unternehmensanteile existiert und diese nur unter einem beträchtlichen Abschlag verkauft werden könnten. Diese Problemfelder führen dazu, dass die Interessenkongruenz zwischen den einzelnen Familienmitgliedern leidet und die Profitabilität entsprechend sinkt.

Wenn ein Familienunternehmen im erweiterten Familienkreis gehalten wird, reduziert sich die Eigentümerkonzentration. Die Kosten für einen Ausstieg für einzelne Familienmitglieder sinken, weil nun ein liquiderer Markt für Unternehmensanteile installiert werden kann. Zudem verringert sich die Gefahr, dass einzelne Aktionäre einen überproportionalen Einfluss ausüben, welcher zu Interessenkonflikten führen kann. Familienunternehmen im weiter verstreuten Familienbesitz sind offenbar nicht weniger profitabel als eng gehaltene Familienunternehmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich erstens die spezifischen Probleme in Geschwister-kontrollierten Unternehmen negativ auf die Performance auswirken. Zweitens wird

das Vorurteil widerlegt, dass sich ein zunehmend verstreuter Familienbesitz und die damit einhergehende Komplexität negativ auf die Ertragskraft eines Unternehmens auswirken, weil die Komplexität durch die Einbindung der Familie steigen würde. Drittens besteht in Familienunternehmen kein linearer Zusammenhang zwischen Ertragskraft und Eigentümerkonzentration. Die genannten empirischen Ergebnisse lassen auf einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Rentabilität und Eigentümerkonzentration schliessen.

3.4 Familieneinfluss und finanzieller Erfolg

Interessante Ergebnisse liefert die Untersuchung der Ertragskraft der Familienunternehmen nach der Stärke des Familieneinflusses. Wie erwähnt müsste die Ertragskraft eines Unternehmens gemäss den traditionellen Erklärungsansätzen mit zunehmendem Familieneinfluss steigen. Die vorliegenden Untersuchungen zeigen jedoch in eine andere Richtung (vgl. Abbildung 5).

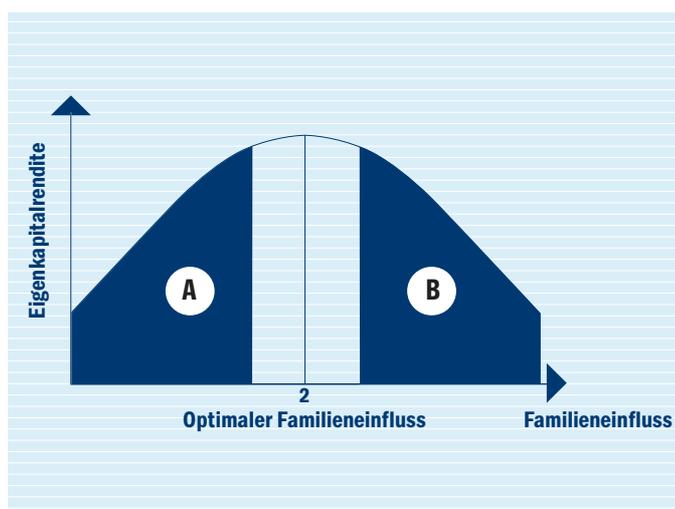


Abbildung 5: Familieneinfluss und Ertragskraft (nur für Familienunternehmen)

Für die Messung des Familieneinflusses vgl. Angaben im Anhang. Die Ertragskraft wird hier mit der Eigenkapitalrendite gemessen.

Offensichtlich gibt es einen optimalen Punkt des Familieneinflusses: Auf einer Skala von 1 bis 3 liegt dieser bei etwa 2. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, warum der finanzielle Erfolg bei zu geringem und bei zu starkem Familieneinfluss leidet. Einerseits kann davon ausgegangen werden, dass bei zu geringem Familieneinfluss die Geschäftstätigkeit der angestellten Manager zu wenig kontrolliert und deren Arbeit nur ungenügend bewertet wird (vgl. Feld A in Abbildung 5). Andererseits wird die operative Performance beeinträchtigt, wenn die Familie alle drei Kontrollgremien (Aktionariat, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat) im Unternehmen beherrscht (vgl. Feld B in Abbildung 5): Weil der Familie so kein externes Wissen mehr zur Verfügung steht, leidet die Professionalität der Unternehmensführung. Weiter ist beispielsweise fraglich, ob eine Familie, welche nur einen geringen Eigentumsanteil am Unternehmen hält, aber die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat vollständig dominiert, auch die Interessen der anderen Anteilseigner verfolgt.

Entgegen den allgemeinen Erwartungen kann folglich zunehmender Familieneinfluss nur beschränkt eine verstärkte Interessenskongruenz der Familienmitglieder und damit eine verbesserte Ertragskraft nach sich ziehen.

Gemäss der vorliegenden Untersuchung weisen Familienunternehmen spezifische Kontrollprobleme (Agency-Probleme) auf. Diese werden im Folgenden analysiert. ■

4. Kontrollprobleme und Spielregeln in Familienunternehmen

Wie erwähnt ging man bis anhin davon aus, dass Familienunternehmen geradezu Musterbeispiele dafür sind, wie Interessen der Eigentümer und des Managements in Einklang gebracht werden können. Die empirischen Ergebnisse weisen jedoch teilweise in eine andere Richtung. Ausserdem gibt es auch in der Schweiz genügend Beispiele für Familienunternehmen, in denen interne Konflikte das Unternehmen praktisch blockiert haben. Die Kontrollsituation in Familienunternehmen lässt sich wie folgt schematisch darstellen:

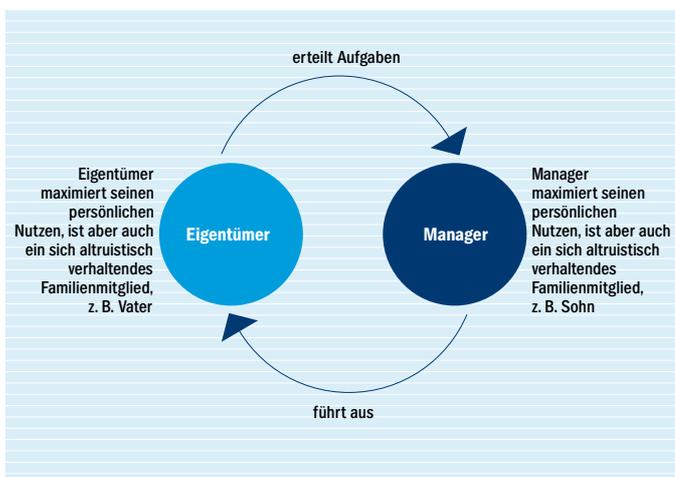


Abbildung 6: Kontrollkonflikt in Familieneinfluss

Im Gegensatz zu Nichtfamilienunternehmen zeichnet sich die Kontrollproblematik in Familienunternehmen dadurch aus, dass die Eigentümer und die Manager nicht rein egoistische Nutzenmaximierer sind: Beide sind finanziell über das Familienvermögen und emotional über die Familie miteinander verbunden. Deshalb überlegen sie sich gut, welche Reaktion ihr Handeln bei anderen Familienmitgliedern auslösen könnte. Familienmitglieder sind also bis zu einem gewissen Grad Altruisten. Dieses altruistische Verhältnis schränkt jedoch bei der Elterngeneration (Familieneigentümer) die Möglichkeiten ein, die Kinder (Familienmanager) zu massregeln, wenn sie die von ihnen erwarteten Leistungen nicht

erbringen: Würde ein Familieneigentümer seine Familienmanager zum Beispiel durch Entlassung oder durch eine Lohnreduktion bestrafen, würde dies seinem altruistischen Rollenverständnis innerhalb der Familie widersprechen. Einfacher gesagt: Welcher Vater oder welche Mutter will oder kann ein eigenes Kind aus dem Geschäft werfen? Zahlreiche Praxisbeispiele belegen, dass ein solcher Schritt für alle Beteiligten sehr schwierig ist.

Egoismus versus Altruismus

Egoistisch verhalten sich Menschen dann, wenn sie nur ihren eigenen Nutzen zu maximieren versuchen. Die klassischen Wirtschaftswissenschaften unterstellen, dass sich Menschen in der Regel egoistisch verhalten (*Homo oeconomicus*). Solches Verhalten wird als «rational» verstanden, da egoistische Menschen ihre Ziele mit minimalem Aufwand zu erreichen versuchen.

Reiner Altruismus ist dann gegeben, wenn Menschen Handlungen unternehmen, welche *nur* anderen nützen und sie keinen Nutzen für sie selber erwarten. Verschiedene Forschungsrichtungen (z. B. Biologie, Soziobiologie und Ökonomie) glauben, dass altruistisches Verhalten immer auch einen gewissen Grad an Egoismus beinhaltet. In den Wirtschaftswissenschaften versteht man daher unter Altruismus ein Verhalten, bei dem Nutzen für andere *und* für sich selber angestrebt wird.

Die spezifische Kontrollproblematik in Familienunternehmen verlangt nicht nur, dass die Eigentümer (z. B. Eltern) die Manager (z. B. Kinder) kontrollieren, sondern dass umgekehrt auch die Manager die Eigentümer kontrollieren. Daraus lassen sich allgemeine Spielregeln für den Umgang der Familienmitglieder untereinander ableiten, die im Folgenden genauer gezeigt werden.

4.1 Kontrolle der Manager (z. B. Kinder) durch die Eigentümer (z. B. Eltern)

Die Notwendigkeit der Kontrolle der Manager (z. B. Kinder) besteht auch dann, wenn die Kinder Miteigentümer sind. Dies aus mindestens drei Gründen:

1. Oft ist die Anstellung im Familienunternehmen durch die Zugehörigkeit zur Familie bestimmt und nicht nur durch professionelle Qualifikationen. Überwachung der Kinder kann notwendig werden, um sicherzustellen, dass sie nur Entscheidungen innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches treffen.
2. Gewisse disziplinarische Massnahmen, wie der Ausschluss eines Familienmitglieds aus dem Unternehmen, sind sehr schmerzhaft und entsprechend selten. Deshalb muss sichergestellt werden, dass die angestellten Familienmitglieder diesen Umstand nicht ausnutzen.
3. Der kontrollierende Aktionär trifft allenfalls Entscheidungen, mit denen die anderen Familienmitglieder nicht einverstanden sind. Dies kann ein Anreiz für sie sein, Firmengelder für private Zwecke zu verwenden statt sinnvoll im Unternehmen zu investieren. Diesem möglichen Missbrauch muss durch entsprechende Kontrolle vorgebeugt werden.

4.2 Kontrolle der Eigentümer (z. B. Eltern) durch die Manager (z. B. Kinder)

Im Gegensatz zu Nichtfamilienunternehmen ist bei Familienunternehmen auch eine Kontrolle der Eigentümer durch die Manager nötig. Dies aus mindestens vier Gründen:

1. Die nachfolgende Generation hat oft die Rolle von Minderheitsaktionären. Entsprechend muss sie sicherstellen, dass auch der kontrollierende Aktionär ihre Interessen berücksichtigt.
2. Es kann vorkommen, dass ein kontrollierender Aktionär in Projekte investiert, mit welchen die anderen Aktionäre nicht einverstanden sind. Es kommt auch häufig vor, dass die abtretende Generation nicht in neue Technologien investieren will, welche die Kindergeneration als überaus notwendig erachtet.

3. Auch wenn Familienunternehmer bis zu einem gewissen Grad altruistisch denken, bewerten sie die Leistungen der einzelnen Familienmitglieder im Unternehmen nicht immer gerecht: Wegen des im Familienumfeld oft geltenden Primats der Gleichbehandlung der Kinder werden Kinder manchmal nicht gemäss ihren Leistungen, sondern egalitär beurteilt. Dies kann zu Frustrationen und Konflikten führen. Die Kinder müssen deshalb dafür sorgen, dass ihre Leistungen nach dem Leistungsprimat beurteilt werden.
4. Die Manager müssen sicherstellen, dass der kontrollierende Aktionär nicht den persönlichen Nutzen maximiert, sondern dass er die allgemeinen Interessen des Unternehmens berücksichtigt.

Nicht nur die gegenseitige Kontrolle im Familienunternehmen ist somit notwendig, sondern auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Familienmitgliedern über diese Problembereiche. ■

5. Kontrollprobleme und ihre Konsequenzen

Die Ergebnisse der Untersuchung unterstreichen die Notwendigkeit zur gegenseitigen Kontrolle auch zwischen den finanziell und emotional verbundenen Familienmitgliedern. Wird diese Kontrolle nicht wahrgenommen, droht sich der inhärente Vorteil von Familienunternehmen, nämlich die Führungsmannschaft mit gleichen Interessen und gegenseitigem Vertrauen, ins Gegenteil zu wenden. Familienunternehmen können mit fünf Problemfeldern konfrontiert werden, die im Folgenden erläutert werden.

5.1 Strategische Starrheit

Da die meisten Familienunternehmen privat gehalten sind, ist ein Ausstieg eines Familienmitglieds aus dem Unternehmen mit hohen Kosten verbunden. Diese Exit-Kosten sind aber nicht nur finanzieller Natur. Weil Familienunternehmer auch nicht-monetäre Erträge aus ihren Unternehmen beziehen (z. B. Status innerhalb der Gesellschaft, Unabhängigkeit, Sicherheit), gehen bei einem Ausstieg aus dem Unternehmen auch diese Vorteile und Werte verloren.

Weil Familienmitglieder häufig nur unter erheblichen Kosten aus dem Unternehmen austreten könnten, bleiben auch jene Familienmitglieder an das Unternehmen gebunden, deren Einfluss auf das Unternehmen nicht konstruktiv oder sogar schädlich ist. Dies kann zu einer Lähmung des Unternehmens führen: Strategisch wichtige Entscheide können nicht mehr getroffen werden.

5.2 Finanzielle Starrheit

Familienunternehmen zeigen nicht nur spezifische Verhaltensmuster bei finanziellen Entscheidungen, sondern auch im Zusammenhang mit der Gewinndisziplin.

Für viele Familienunternehmer stellt eine geringere Verschuldung eine Sicherheit dar. Eine übermässige Eigenmittelausstattung kann jedoch auch zu finanzieller Trägheit führen. Dies geht aus der vorliegenden empirischen Untersuchung hervor: Bei jedem Unternehmen wurde analysiert, in wie vielen der vergangenen Geschäftsjahre Verluste erarbeitet wurden. So wurde

beispielsweise für ein Unternehmen, das in zwei von fünf Geschäftsjahren rote Zahlen geschrieben hatte, eine Toleranzzeit von 40 % ($=\frac{2}{5}$) berechnet. Bei drei von fünf Geschäftsjahren wäre die Toleranzzeit entsprechend 60 %.

Wird dieses Mass der Toleranz von negativen operativen Ergebnissen der Verschuldung von Unternehmen gegenübergestellt, zeigt sich, dass weniger verschuldete Unternehmen eine deutlich höhere Toleranzzeit aufweisen (vgl. Abbildung 7).

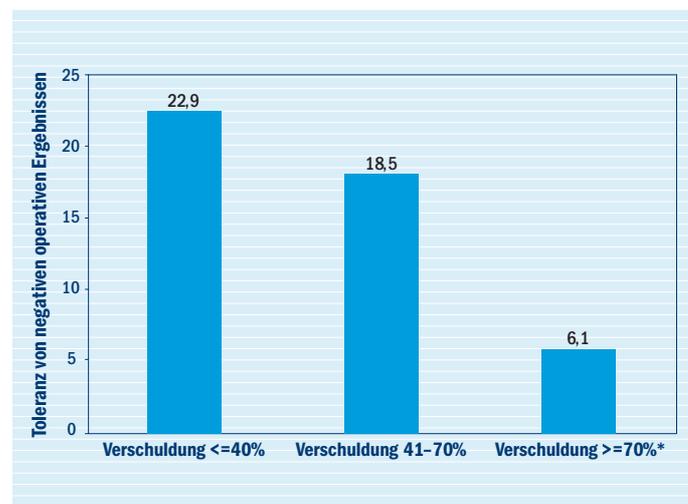


Abbildung 7: Verschuldung und Toleranz von negativen operativen Ergebnissen

Lesebeispiel: Bei einer Verschuldung von 40 % und weniger beträgt die Toleranzzeit im Durchschnitt 22,9 %. Wurden bei diesen Unternehmen beispielsweise die letzten zehn Geschäftsjahre untersucht, wurden durchschnittlich etwas mehr als zwei davon mit Verlusten abgeschlossen.

Dies bestätigt die Annahme, dass weniger verschuldete Unternehmen (also oft auch Familienunternehmen) eine tiefere Gewinndisziplin aufweisen und durchaus einige Jahre mit negativen

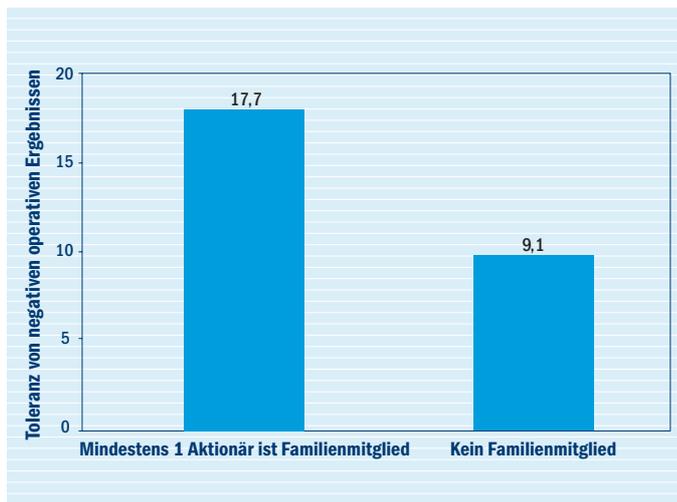


Abbildung 8: Aktionärsstruktur und Toleranz von negativen operativen Ergebnissen

Gewinnen verstreichen lassen. Das gleiche Ergebnis zeigt auch die empirische Untersuchung von Unternehmen mit Familien- und Nichtfamilienaktionären (vgl. Abbildung 8).

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass eine geringere Gewinndisziplin wohl ein Risiko, aber auch eine beachtliche Chance im Wettbewerb darstellt.

Finanzielle Starrheit wird dann gefährlich, wenn sie auf mangelnde Bereitschaft der Eigentümer zurückzuführen ist, die notwendigen Schritte für einen Turnaround einzuleiten oder die familieninternen Konflikte zu lösen. Sie kann aber zu einem Wettbewerbsvorteil werden, wenn sie die Bereitschaft widerspiegelt, einige schlechte Geschäftsjahre durchzustehen, um mit einem langfristigen Projekt (zum Beispiel in einer zyklischen Branche, vgl. Abbildung 3) auf einem Markt Fuss zu fassen.

5.3 Ineffiziente gegenseitige Überwachung

Die notwendige gegenseitige Überwachung der Familieneigentümer und Familienmanager muss insbesondere in jenen Familienunternehmen effizient angegangen werden, in denen mehrere Familienmitglieder in unterschiedlichen Positionen tätig sind.

5.4 Interessenkonflikte

Im Zusammenhang mit der ineffizienten gegenseitigen Überwachung steht auch die Gefahr von Interessenkonflikten. Dazu gehören beispielsweise Konflikte zwischen Familieneigentümer und -managern bezüglich der Verwendung von Dividenden, der Art von Investitionen oder bezüglich der privaten Bezüge aus dem Unternehmen.

5.5 Ungenügende Informationsverarbeitung

Ein weiteres Problem, das sich aus den Kontrollkonflikten in Familienunternehmen ergeben kann, ist eine ungenügende Verarbeitung von Informationen über Markt- und Produktentwicklungen oder über Investitionen.

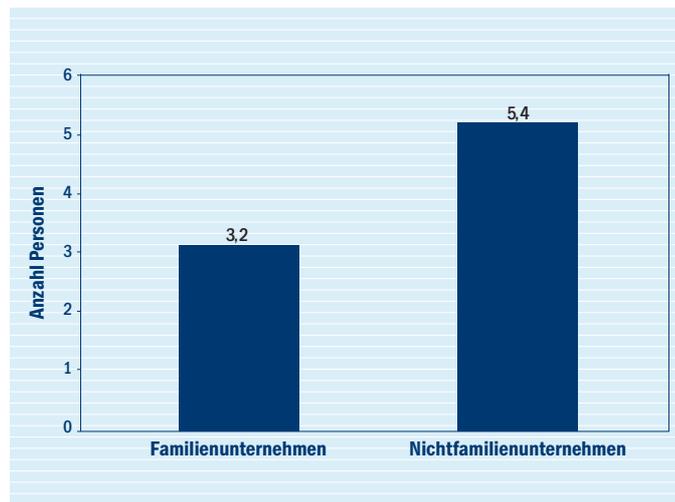


Abbildung 9: Anzahl befragte Personen bei wichtigen Investitionsentscheidungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, dass wichtige Geschäftsentscheide in Familienunternehmen mit deutlich weniger Personen besprochen werden als in Nichtfamilienunternehmen (vgl. Abbildung 9). Daraus kann zwar nicht gefolgert werden, dass die Entscheide dadurch besser oder schlechter waren. Allerdings zeigt das Resultat, dass Familienunternehmer eher auf sich selbst und ihr nächstes Umfeld hören. Die Gefahr besteht darin, dass diese selbstzentrierte Sichtweise zu einer selektiven Wahrnehmung des (Markt-) Umfeldes führt. Oft suchen dann Entscheidungsträger nach Anzeichen, welche ihre eigenen Ansichten bestätigen, wodurch das womöglich falsche Bild weiter zementiert wird (unter Umständen selbsterfüllende Prophezeiung). ■

6. Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen

Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss und finanziellem Erfolg von Unternehmen ist vielschichtig. Die empirische Untersuchung belegt, dass der Erfolg von Familienunternehmen von deren Grösse abhängt und dass Familienunternehmen in zyklischen Branchen, wie dem Detailhandel, sehr erfolgreich sind. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Eigentumskonzentration einen Einfluss auf den finanziellen Erfolg von Familienunternehmen hat.

Familienunternehmen mit einem kontrollierenden Aktionär und jene in weit verstreutem Familienbesitz schnitten besser ab als die von Geschwistern kontrollierten Familienunternehmen. Ausserdem konnte festgestellt werden, dass es einen optimalen Grad von Familieneinfluss gibt: Die Ertragskraft von Familienunternehmen leidet bei zu geringem Familieneinfluss an mangelnder Kontrolle durch die Nichtfamilienmanager. Bei zu hohem Einfluss leidet die Performance jedoch, wie erwähnt, wegen entstehender Kontrollkonflikte innerhalb der Familie.

Ob nun der Familieneinfluss aus finanzieller Sicht dem Unternehmen Vor- oder Nachteile bringt, hängt also von verschiedenen Faktoren ab. Erfolgsentscheidend ist, dass der Familieneinfluss über den Lebenszyklus eines Unternehmens hinweg dynamisch angepasst wird: Kleinunternehmen würden beispielsweise ohne die Unterstützung einer Familie kaum gegründet oder sie könnten kaum überleben. In einer weiteren Phase (z. B. Turnaround oder Generationenwechsel) kann der Familieneinfluss im gleichen Unternehmen jedoch zu einer Hypothek werden.

Die dynamische Anpassung des Familieneinflusses wird auch von Mühlebach (2004) gefordert, um die kaum imitierbaren Fähigkeiten und Ressourcen der Familie je nach Bedürfnissen auf dem Markt im Unternehmen einzubringen. Die vorliegende Untersuchung liefert das empirische Fundament für diese Forderung.

Für Familienunternehmen ist es also entscheidend, dass sie erkennen, in welchen Situationen der Familieneinfluss eine Chance oder ein Risiko darstellt. Tatsächlich kann der Familien-

einfluss auf zweierlei Arten die Entwicklung eines Unternehmens gefährden (vgl. Abbildung 10).

6.1 Den «Unabhängigkeits-Teufelskreis» vermeiden durch Reduktion des Familieneinflusses

Zahlreiche Familienunternehmen laufen in ihrer Entwicklung Gefahr, im Unabhängigkeits-Teufelskreis gefangen zu werden. Damit wird hier die Situation beschrieben, in der um den Preis der Unabhängigkeit auf Gewinndisziplin und Wachstum verzichtet wird. Häufig wird diese Situation noch verstärkt durch eine solide Eigenkapitalbasis, welche keine raschen Massnahmen zur Verbesserung der Ertragslage notwendig macht. Um aus diesem Unabhängigkeits-Teufelskreis auszubrechen und damit das Überleben des Unternehmens sicherzustellen, kann es entscheidend sein, den Familieneinfluss zu reduzieren (vgl. Punkt 1 in Abbildung 10).

Gerade mittelgrosse Unternehmen sind oft in diesem Teufelskreis gefangen und stehen mit übermässigem Familieneinfluss einer weiteren Entwicklung im Weg. Dadurch ist der Zugang zu externem Know-how und weiterem Wachstum versperrt. Kommen die erwähnten Kontrollkonflikte dazu, kann ein Unternehmen ernsthaft gefährdet werden.

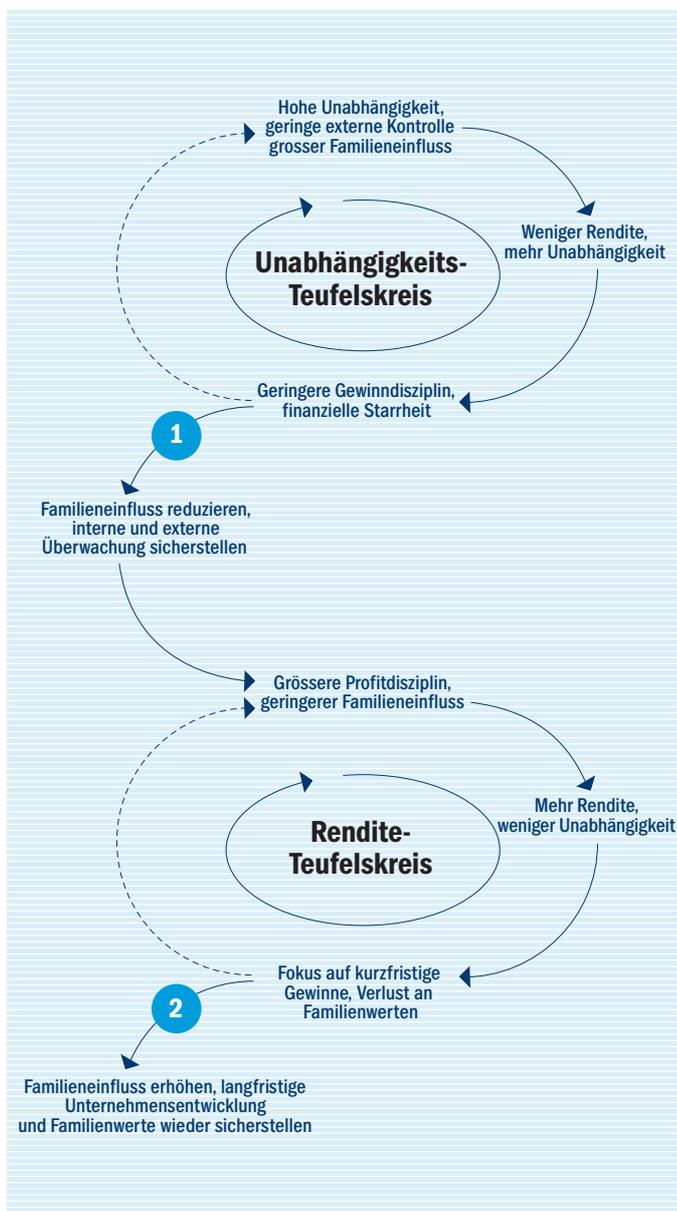


Abbildung 10: Unabhängigkeits- und Rendite-Teufelskreis in Familienunternehmen

6.2 Den «Rendite-Teufelskreis» vermeiden durch Erhöhung des Familieneinflusses

Der Rendite-Teufelskreis beschreibt eine Situation, in welcher eine Familie zwar noch Einfluss auf ihr Unternehmen hat, diesen aber nicht mehr kontrollierend wahrnimmt. Oftmals sind in solchen Familienunternehmen Nichtfamilienmanager in der Geschäftsleitung und werden mit kurzfristigen Anreizsystemen (z. B. Entlohnung nach Aktionärswert) ermuntert, den kurzfristigen Erfolg zu suchen.

Eine solche Geschäftsführung und Kontrolle durch die Familie entspricht jedoch nicht einer sinnvollen Führung eines Familienunternehmens: Erstens entspricht die kurzfristige Orientierung nicht den inhärenten Stärken dieser Art von Unternehmen, nämlich den Erfolg in der langen Frist zu suchen. Zweitens werden in dieser Situation die Nichtfamilienmanager häufig ungenügend kontrolliert. Drittens leidet darunter oft die Unabhängigkeit des Unternehmens oder dessen langfristige Stabilität – beides wertvolle Geschäftsziele in Familienunternehmen. Nur wenn der Familieneinfluss erhöht wird, können in dieser Situation das langfristige Überleben und die Unabhängigkeit des Unternehmens sichergestellt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, dass eher die grösseren Familienunternehmen Gefahr laufen, im Rendite-Teufelskreis gefangen zu werden (vgl. Punkt 2 in Abbildung 10). ■

7. Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen klar, dass das theoretische Bild der «konfliktfreien Familienunternehmung» unbefriedigend ist. Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss und finanziellem Erfolg eines Unternehmens ist sehr facettenreich. Die Resultate belegen, dass Familienunternehmen in bestimmten Grössenklassen sehr erfolgreich sind (50–99 Mitarbeitende), in anderen hingegen weniger (10–49 und 100–249 Mitarbeitende).

Es konnte auch nachgewiesen werden, dass Familienunternehmen in zyklischen Branchen, wie zum Beispiel dem Detailhandel, sehr erfolgreich operieren. Und dass die Eigentumskonzentration den wirtschaftlichen Erfolg von Familienunternehmen beeinflusst. So wiesen Geschwister-kontrollierte Familienunternehmen beispielsweise tiefere Renditen auf als Unternehmen mit weniger und weiter verstreutem Besitz.

Die Untersuchung der Rentabilität der Unternehmen in Abhängigkeit des Familieneinflusses zeigte zudem, dass Familienunternehmen mit zu tiefem Familieneinfluss ähnliche Kontrollprobleme aufweisen wie Nichtfamilienunternehmen. Allerdings konnte auch nachgewiesen werden, dass übermässiger Einfluss zu spezifischen Kontrollproblemen führt, die nur in Familienunternehmen anzutreffen sind. Die Kontrollprobleme sind darauf zurückzuführen, dass in Familienunternehmen nicht egoistische Eigentümer und Manager am Werk sind, sondern Familienmitglieder: Diese sind auch altruistisch motiviert, weil sie nicht nur finanziell, sondern auch emotional miteinander verbunden sind.

Es ist deshalb notwendig, dass sich Familienmitglieder in einem Unternehmen gegenseitig kontrollieren. Sie laufen sonst Gefahr, in strategische oder finanzielle Starrheit zu verfallen. Weitere Risiken sind Interessenkonflikte oder dass das Unternehmen in einer selbstzentrierten Sicht, zum Beispiel des Marktes, verharrt.

Der Familieneinfluss muss deshalb sinnvoll gemanagt werden: Je nach Situation im Lebenszyklus des Unternehmens muss er erhöht oder gesenkt werden. Diese Anpassungen sind keine

kurzfristigen Massnahmen, sondern sollten vorausschauend ergriffen werden. Unternehmerfamilien tun gut daran, die Risiken des Unabhängigkeits- und des Rendite-Teufelskreises zu kennen. Sie müssen regelmässig gemeinsam analysieren, wo sie im Lebenszyklus stehen und ob der derzeitige Familieneinfluss sich positiv auf das Unternehmen auswirkt.

Ob der Familieneinfluss zum Fluch oder Segen für ein Familienunternehmen gereicht, liegt also weitgehend in den Händen der Unternehmerfamilie selber. ■

8. Literaturverzeichnis

- De Angelo, H., De Angelo, L. (1985). Managerial ownership and voting rights: A study of public corporations with dual classes of common stock. *Journal of Financial Economics*, 14(1), 33-69.
- Frey, U., Halter, F., Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. St. Gallen: KMU-HSG.
- Zellweger, T., Fueglistaller, U. (2005). *Finanzielles Risiko- und Investitionsverhalten von Familienunternehmen*. Zürich: Ernst & Young.
- Zellweger, T., Fueglistaller, U. (2004). *Schweizer Familienunternehmen an der Börse*. Zürich: Ernst & Young.
- Jensen, M. C., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Mc Conaughy, D. (2000). Family CEOs versus nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil*. Bern: Haupt.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.

9. Anhang: Messung Familieneinfluss

Der Familieneinfluss bemisst sich aus dem Einfluss der Familie in den folgenden Komponenten: Eigenkapital, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Damit ein Unternehmen noch als Familienunternehmen gilt, muss die Summe aus dem Anteil der Familie in diesen Komponenten mindestens 100 % sein und die Familie muss mindestens einen Anteil des Kapitals halten. Beispiele:

Beispiel	Einfluss der Familie in			Familieneinfluss total ja/nein	Familienunternehmen
	Kapital	Geschäftsleitung	Verwaltungsrat		
1	50 %	40 %	30 %	120 %	ja
2	0	50 %	60 %	110 %	nein, da kein Miteigentum der Familie
3	10 %	50 %	40 %	100 %	ja, minimaler Familieneinfluss, gilt somit noch als Familienunternehmen
4	100 %	100 %	100 %	300 %	ja, maximaler Familieneinfluss

Impressum

Herausgeber

Ernst & Young AG
Peter Bühler, Partner
Leiter Entrepreneur Markets
Bleicherweg 21
Postfach, 8022 Zürich
peter.buehler@ch.ey.com
www.ey.com/ch

Bestellungen/Adressänderungen

Ernst & Young AG
Sales & Marketing Services
Postfach, 3001 Bern
crm@ch.ey.com

Gestaltung

Schminke & Team AG, Zürich

Druck

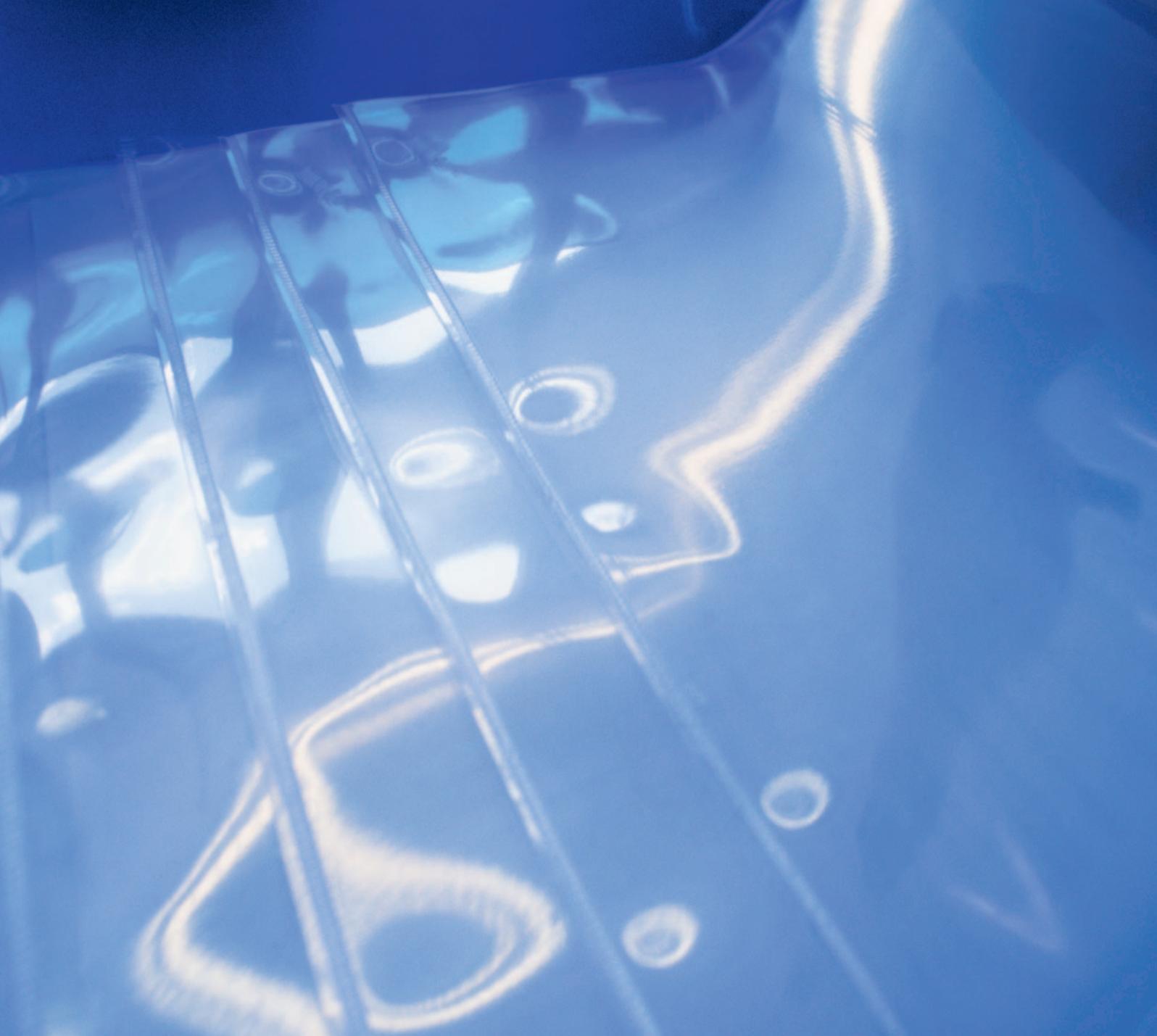
Goetz AG, Geroldswil

© Copyright

Ernst & Young AG, 2005
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur unter ausdrücklichem
Quellenhinweis gestattet.
Die Redaktion ersucht um
Zusendung eines Belegexemplars.

Wichtiger Hinweis

Die Autoren dieser Studie lehnen jegliche Haftung für Entscheide, die sich auf diese Studie beziehen, und deren Konsequenzen ab. Diese Studie kann nicht als Ersatz für professionelle Beratung betrachtet werden. Ebenso beziehen sich die in dieser Studie gemachten Aussagen und Interpretationen ausschliesslich auf die Meinung der Autoren und repräsentieren nicht zwangsläufig die Meinung der Unternehmen, bei denen die Autoren angestellt sind.



ERNST & YOUNG AG

www.ey.com/ch

© 2005 Ernst & Young.
All Rights Reserved.
Ernst & Young is
a registered trademark.

01-D-EY0011