

Potential und Risiken von Familienunternehmen – ein Erfahrungsaustausch

Welches ist das Potential von Familienunternehmen? Werden Sie in der öffentlichen Meinung entsprechend ihrer Bedeutung wahrgenommen? Welches sind die spezifischen Risiken dieser Unternehmensform? Zu diesen und anderen Fragen tauschten sich zahlreiche Unternehmer am UnternehmerCafé aus.

«Unternehmer dürfen keine Angst vor Veränderungen haben, sollten ihrem Kerngeschäft treu bleiben, dort aber Chancen wahrnehmen und die Risiken verteilen.»

Martin Candrian

Wie kann man Unternehmerinnen und Unternehmer zu einem spezifischen Thema miteinander wirkungsvoll ins Gespräch bringen? Wohl weniger durch Vorträge, schon eher durch sogenannte Workshops. Eine noch geeignetere und originelle Form realisierten im Herbst das *Family Business Network (F.B.N.) Deutsche Schweiz* und die Stiftung *Enterprise*^(*) in Kooperation mit weiteren Partnern nämlich das UnternehmerCafé. Diese neue Form von Begegnungs- und Dialogplattform hatte das Thema «Erfolgreiche Zukunftsgestaltung im Familienunternehmen» zum Gegenstand. Während der «Tischherr» bzw. die «Tischdame» blieb, wechselten die anderen TeilnehmerInnen bei jedem Thema einmal den Tisch, um das bereits Gehörte weiterzugeben und Neues zu erfahren.

Am gut besuchten Anlass trafen sich Personen, die in irgendeiner Form in inhabergeführten Firmen engagiert sind. Nach einem fachlichen Input durch

Toni C. Plonner, UnternehmerPlan GmbH (München), waren es die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die durch ihren Erfahrungsaustausch in kleinen Gruppen zum lebhaften Verlauf des Abends beitrugen. Es ging darum, Stärken und Schwächen, aber auch Risiken von Familienunternehmen – vor dem Hintergrund der eigenen, persönlichen Erfahrungen – zu aktualisieren und auszutauschen.

Beispiel eines erfolgreichen Familienunternehmers

Zum Auftakt schilderte *Martin Candrian* als CEO und VR-Präsident der *Candrian Catering AG* – dazu gehören alle Gastronomiebetriebe des «Bahnhofbuffets» Zürich – seinen Werdegang als Gastgeber und Hotelier in vierter Generation.

Sowohl der Urgrossvater mütterlicherseits, *Anton Bon*, als auch *Grossvater* und *Vater Candrian* waren mit Leib und Seele der Gastronomie verpflichtet, so zum Beispiel als Erbauer des «Park Hotel

Vitznau» und des «Suvretta House St. Moritz». Heute wirkt in der Person von *Patrick Candrian* ein Angehöriger der fünften Generation in der *Candrian-Gruppe* mit, die mit rund 2000 Mitarbeitenden einen Umsatz von 210 Mio. Fr. erzielt. *Martin Candrians* Credo ist einfach und anspruchsvoll zugleich:

«Die Erwartungen der Gäste zu erfüllen, sollte im Gastgewerbe selbstverständlich sein. Sie jeden Tag zu übertreffen ist unser Ziel.»

Was rät der erfolgreiche Familienunternehmer seinen Kolleginnen und Kollegen? «Unternehmer dürfen keine Angst vor Veränderungen haben, sollten ihrem Kerngeschäft treu bleiben, dort aber Chancen wahrnehmen und die Risiken verteilen.»

Das besondere Potential des Familienunternehmens

Im Hauptteil des Anlasses ging es um die Frage, wo das wirklich besondere Potential des Familienunternehmens liegt. Vorgängig rief *Dr. Peter R. Walti*, Mitbegründer des *F.B.N. Deutsche Schweiz* und Stiftungsrat von *Enterprise*, in Erinnerung, dass weltweit die Mehrheit aller Firmen inhabergeführte Familienunternehmen sind.

Kooperationspartner F.B.N. UnternehmerCafé

- F.B.N. Deutsche Schweiz, Zürich (www.fbn.ch)
- Enterprise Stiftung, Zürich (www.enterprise-stiftung.ch)
- Kantonaler Gewerbeverband Zürich (www.kgv.ch)
- UnternehmerPlan GmbH, München (www.unternehmerplan.com)
- familienunternehmen.ch ag (www.familienunternehmen.ch)
- Mitglieder der FamilyBusinessPartner (www.family-business-partner.com)

(*) Vgl. Porträt in «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 9 vom 30. April 2003.

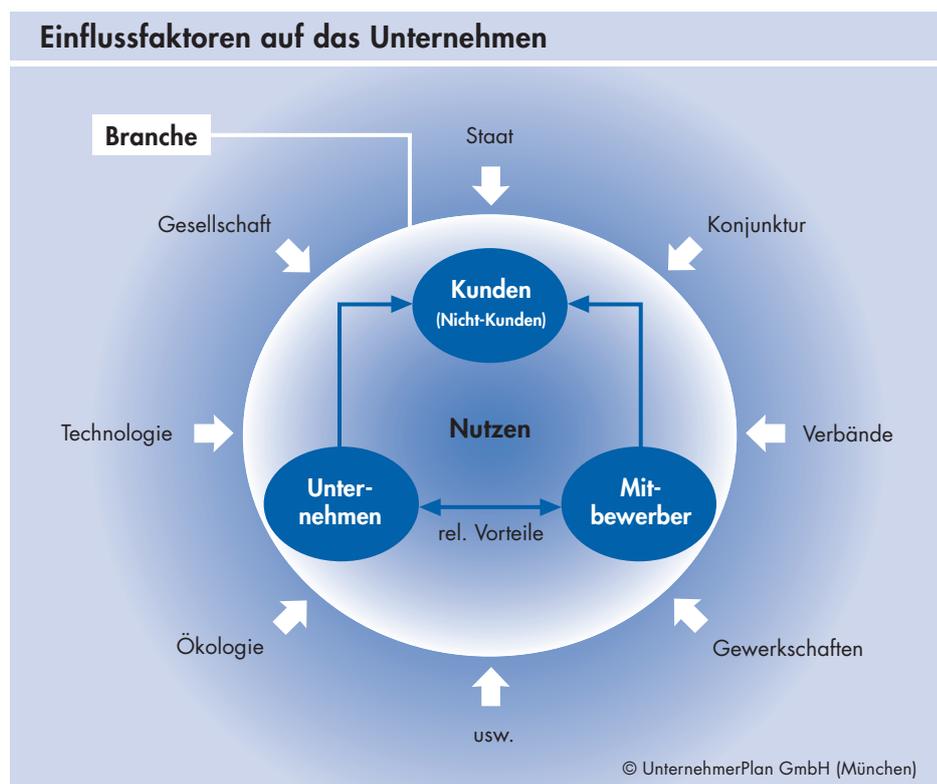
In der Schweiz repräsentieren Familienunternehmen 80 % aller Unternehmen, beschäftigen rund 2 Mio. Arbeitnehmende und erwirtschaften 50 % des Bruttosozialproduktes.

In der öffentlichen und der politischen Meinung hingegen werden sie kaum ihrer Bedeutung entsprechend wahrgenommen. Ihr *besonderes Potential* zeigt sich dann am deutlichsten, wenn man versucht, Quervergleiche zu anderen Unternehmensformen anzustellen. Hier einige Voten aus der Diskussion in Kurzform:

- Im Familienunternehmen lassen sich *eigene Werte* definieren und leben.
- Es liegt in der Natur des Familienunternehmens, dass *langfristige Perspektiven* und *Nachhaltigkeit* wichtiger sind als kurzfristiges Denken und Handeln.
- Weil die Eigentümer auch die Entscheidungsträger sind, bleiben die *Entscheidungswege* kurz und die *Flexibilität* ist hoch.
- Im Familienunternehmen gibt es ein *natürliches Commitment* – Motivationsprogramme sind weniger wichtig.
- *Vorbildfunktion der/des Patrons*, hohes *Vertrauenkapital* und ausgeprägte Mitarbeiter-Loyalität sind nicht Schlagworte, sondern in vielen Familienunternehmen überprüfbare Realität.
- Familienunternehmen bieten ihren Miteigentümern *talentorientierte Entfaltungsmöglichkeiten* nach Mass.
- *Kooperationen* zwischen Familienunternehmen verlaufen in der Regel *erfolgreicher*, da sich meist ähnlich strukturierte Kulturen finden.

Keine Glorifizierung – keine Erfolgsgarantie

Es wäre falsch anzunehmen, Familienunternehmen seien vor Problemen, Konflik-



ten oder gar Fehlschlägen gefeit. Auch hier brachte der Erfahrungsaustausch im Rahmen des UnternehmerCafés verschiedene Erkenntnisse ans Licht:

- Als besonders «heisses Eisen» entpuppt sich vielerorts die *Nachfolgeproblematik*.
- Patt-Situationen in den Eigentumsverhältnissen sind immer wieder anzutreffen. Sie blockieren das Unternehmen und treiben es im schlimmsten Fall in den Ruin.
- Ein Risiko der besonderen Art kann für einen Familienbetrieb bzw. den Inhaber eine Scheidung sein, heute im Zeichen der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung keine Seltenheit mehr.
- Die *Dynamik zwischen Eigen- und Fremdmanagement* erweist sich oft als ein *komplexes Spannungsfeld*.

- Das Verhalten gegenüber «neuen» Familienmitgliedern kann zu heiklen Situationen führen, wobei der Integration von Frauen/Töchtern Beachtung zu schenken ist.
- Die Philosophie «My home is my business» kann auf fähige Familienmitglieder, aber auch auf externe Spitzenkräfte abschreckend wirken.

Die Moderatorin *Franziska Müller Tiberini*, Gründerin von familienunternehmen.ch, betonte in ihrem Schlusswort, dass die Plattform «UnternehmerCafé» in Zukunft mit weiteren Themen zum Spannungsfeld Familie/Unternehmen/Markt aufwarten werde.

Hans Reis