



Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie

Generationenübergreifende Wertgenerierung in Unternehmerfamilien

Eine Studie des CFB-HSG
Unterstützt von der Credit Suisse AG

Prof. Dr. Philipp Sieger und Prof. Dr. Thomas Zellweger



CFB-HSG

Ausgangslage

CFB-HSG

Ausgangslage

Die zentralste Frage

- Was ist die grundlegendste und wichtigste Frage, die sich Unternehmer und Unternehmerfamilien tagtäglich stellen?

Wie können wir über Generationen hinweg erfolgreich sein?

Über die zentralen Erfolgsfaktoren ist bis jetzt noch zu wenig bekannt. Neues, einzigartiges Wissen darüber, wie Unternehmerfamilien über Generationen hinweg Werte schaffen können, ist dringend notwendig.

Unsere Studie

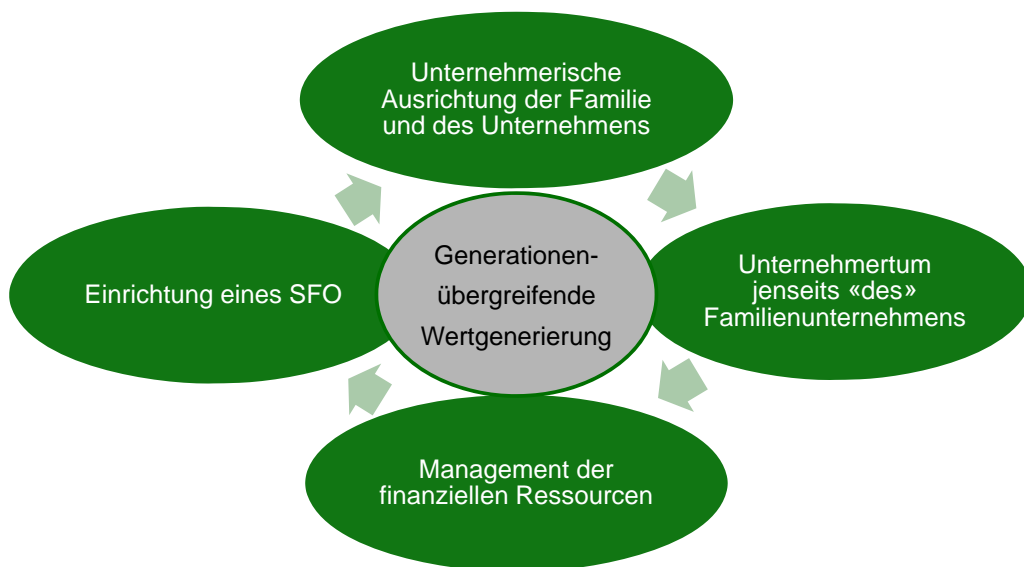
Unsere Studie

Was tun wir?

- Wir schaffen einzigartiges Wissen, wie Unternehmerfamilien generationenübergreifend Werte schaffen können
- Der besondere Ansatz: Wir betrachten nicht nur «das Familienunternehmen», sondern die ganze Unternehmerfamilie
- Wir fokussieren uns auf 4 zusammenhängende Erfolgsfaktoren
- Wir entwickeln ein gesamthaftes Modell generationenübergreifender Wertgenerierung

Unsere Studie

Das Modell im Überblick



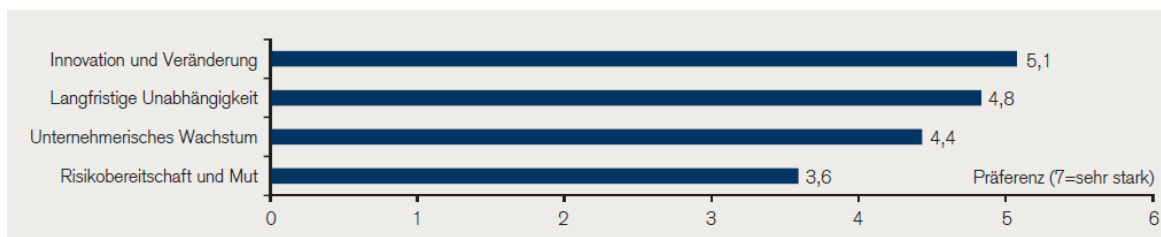
Ausgewählte Erkenntnisse

Element 1

Unternehmerische Ausrichtung der Familie

- Wie unternehmerisch sind die Familien?
 - Wir sehen eine risikoaverse, kalkulierte Herangehensweise der Familie
 - Gleichzeitig Veränderungsbereitschaft, Pioniergeist und Bereitschaft zur Delegation
 - Dieses Spannungsfeld gilt es zu managen

Abbildung 8: Ausprägungen der vier FEO-Faktoren



Element 1

Unternehmerische Ausrichtung des Unternehmens

- Wie unternehmerisch sind die Unternehmen?
 - Die Unternehmen versuchen innovativ zu sein, wobei kalkulierbare Risiken eingegangen werden
 - Gleichzeitig werden Wettbewerbskonflikte vermieden
 - Dies ist ein zentrales, langfristig erfolgreiches Verhaltensmuster

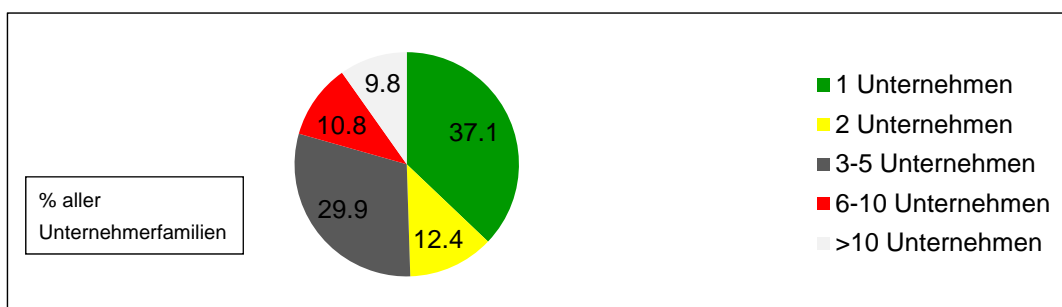
Fazit:

Erfolgreiche Unternehmerfamilien versuchen, langfristig orientiert aus dem Bestehenden heraus Neues zu entwickeln. Dabei werden Innovation und Veränderung mit kalkulierbarem Risiko gesucht. Auf Unternehmensebene ein ähnliches Muster: Gewissenhaftes, innovatives Wirtschaften mit vertretbarem Risiko.

Element 2

Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens

- Nur ein gutes Drittel der Familien besitzt nur 1 Unternehmen!
- Die Hälfte besitzt 2-10 Unternehmen

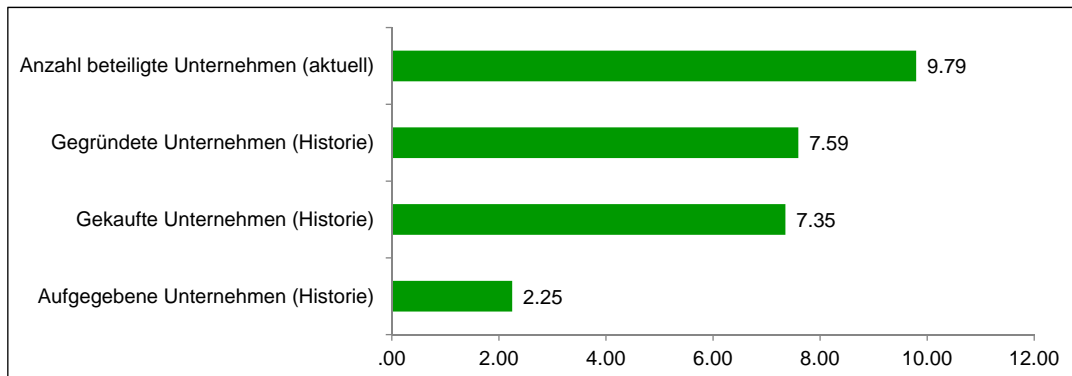


Es reicht definitiv nicht aus, nur «das Familienunternehmen» zu betrachten. Die Unternehmerfamilie als Ganzes muss analysiert werden.

Element 2

Unternehmertum jenseits «des» Familienunternehmens

- Wie viele Unternehmen wurden bereits gegründet, gekauft und aufgegeben?

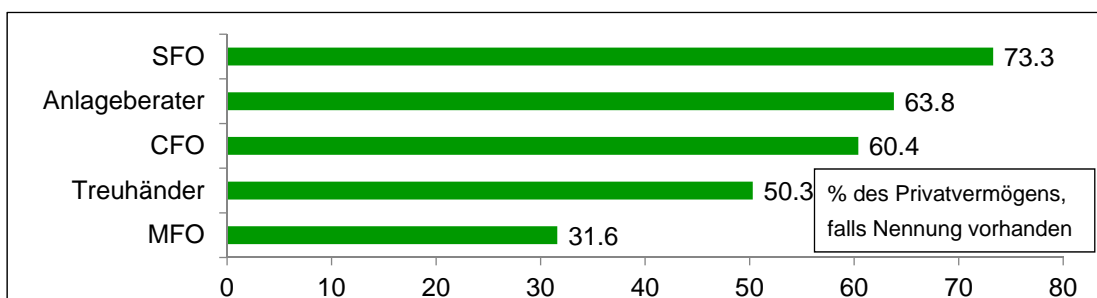


Das Betrachten der Unternehmerfamilie zeigt ein neues, eindrückliches Bild ihrer unternehmerischen Kraft. Der langfristige, strategische Aufbau eines Portfolios von Unternehmen ist ein grundsätzliches Erfolgsmuster.

Element 3

Management der finanziellen Ressourcen

- Wer verwaltet welchen Anteil des Privatvermögens der Unternehmerfamilie?

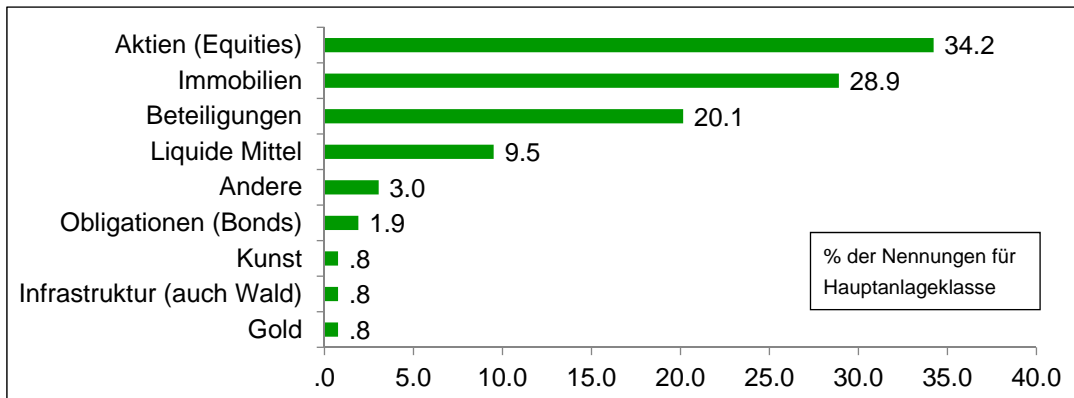


- Anlageberater sind zwar die mit Abstand meistgenannten Betreuer, im Schnitt verwalten sie jedoch „nur“ 63.8% des Privatvermögens
- Ist ein guter CFO auch ein guter Vermögensverwalter?
- Wenn ein SFO vorhanden ist, kümmert sich dies nicht automatisch um das komplette Privatvermögen (nur knapp drei Viertel)

Element 3

Management der finanziellen Ressourcen

- In welche Anlageklassen investieren die Unternehmerfamilien?



Hinsichtlich der Verwaltung der finanziellen Ressourcen sehen wir eine Diversifikationsstrategie in bekannte Assetklassen «ohne Experimente». Bei der Auswahl der Vermögensverwalter scheint Vertrauen mindestens ebenso wichtig zu sein wie Kompetenz.

Element 4

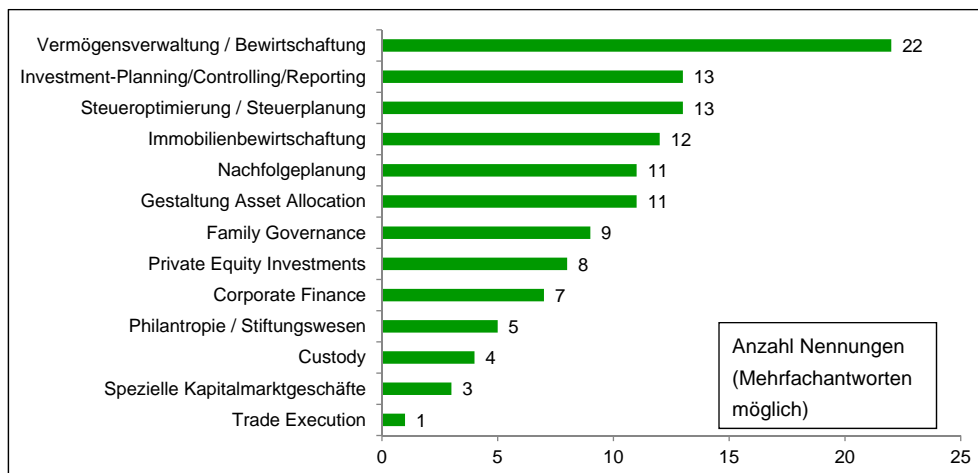
Einrichtung eines SFO

| Charakteristika der SFO | Mittelwert | Bandbreite / Bemerkung |
|------------------------------------|---|--|
| Angestellte insgesamt | 3.7 | 2-15 |
| Davon Familienmitglieder | 1.1 | 0-3 |
| Anzahl betreute Familienmitglieder | 10.1 | 2-45 |
| Betreuungsverhältnis | 2.7 Familienmitglieder pro Angestelltem | 0.27-9 |
| Alter des SFO | 16 Jahre | Ausser einem SFO alle erst nach 1980 gegründet |
| Dauer des Gründungsprozesses | 11.63 Monate | 1-72 Monate |

- Die SFO sind was die Anzahl der Angestellten angeht sehr kleine Organisationen
- Frage nach dem Leistungskatalog: Was kann man mit knapp 4 Leuten alles selbst machen?

Element 4

Einrichtung eines SFO: Kernaufgaben der SFO

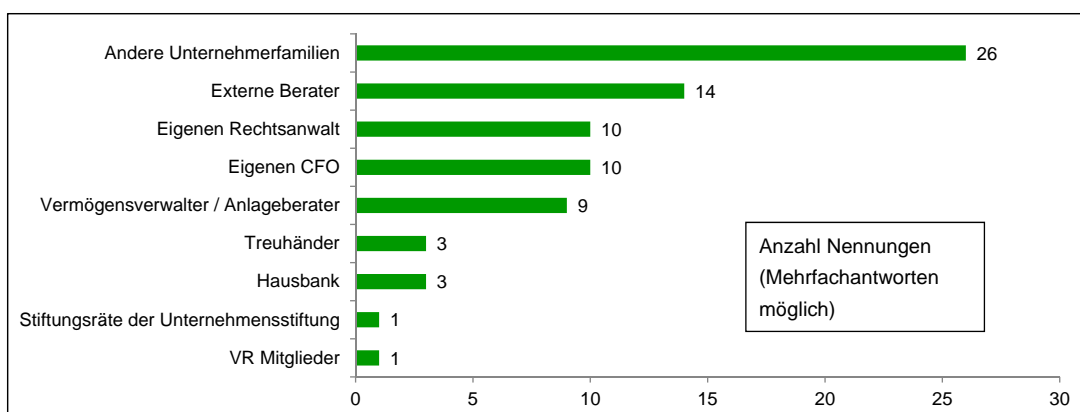


- Dies sind relativ zentrale Themen, wobei eine Auswahl von «must dos» mit einem kleinen Team noch sinnvoll bearbeitet werden kann
- Wo wird evtl. mit Dritten kooperiert, um externe Kompetenz dazuzugewinnen? Eine zentrale Frage in vielen SFO ist deshalb: „Make or Buy“!

„Man sollte sich objektiv fragen, was man selbst machen will und kann, und was man wirklich besser und günstiger erledigen kann als Dritte.“ *Ein SFO Prinzipal*

Element 4

Einrichtung eines SFO: Wen um Rat fragen?



- 35 Familien in unserer Stichprobe mit Interesse an einer SFO-Gründung
- Netzwerk mit anderen Unternehmerfamilien klare Nummer 1

„Die Einrichtung des SFO war ein sehr rationaler Prozess, wobei externe Berater sehr stark einbezogen wurden. Sehr wichtig war jedoch vor allem der Austausch mit anderen Unternehmerfamilien und SFO.“ *Ein SFO Prinzipal*

Element 4

Einrichtung eines SFO: Involvement der Familie

- In 14 von 22 Fällen wird das SFO durch ein Familienmitglied geleitet (60%)
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich durch die Leitung des SFO durch ein Familienmitglied?

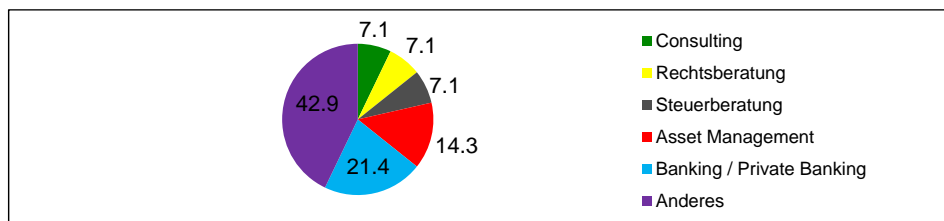
„Familieninterne Führung ist unter dem Strich positiv zu sehen. Vor allem die Abwesenheit einer Principal-Agent-Problematik ist sehr angenehm und ein wesentlicher Vorteil“.
Ein geschäftsführender Prinzipal

„Es ist für uns undenkbar, dass unser SFO von einem Familienmitglied geleitet wird. Wenn nämlich einmal etwas richtig schiefliegt, trifft man das verantwortliche Familienmitglied trotzdem an Weihnachten“.
Ein Prinzipal

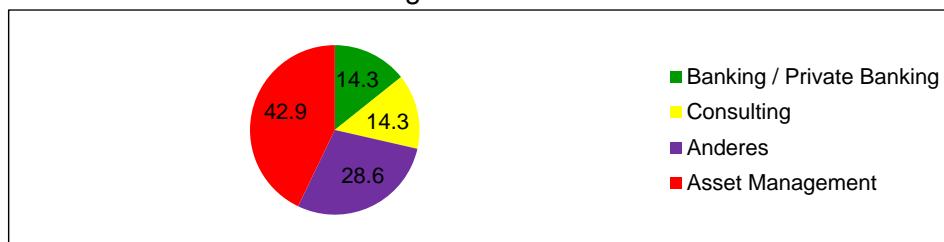
Element 4

Einrichtung eines SFO: Hintergrund der CEOs

Wenn der CEO Familienmitglied ist



Wenn der CEO KEIN Familienmitglied ist



Fast die Hälfte aller Family CEOs kommen nicht aus den erwarteten Bereichen Banking/Private Banking, Asset Management, oder Consulting.
Nur ca. jeder vierte non-family CEO kommt NICHT aus dem Bereich Asset Management, Consulting, oder Banking/Private Banking.

Element 4

Einrichtung eines SFO: Hintergrund der CEOs

- Werden also bei Familienmitgliedern andere Einstellungskriterien verwendet?
- Wird «Vertrauen gegen Kernkompetenz» abgewogen?
- Wie steht es um den Professionalisierungsgrad der SFO?

„Wichtig ist, dass man selbst kompetent ist und Spass am Thema Investments hat. Es bringt nichts, relativ unprofessionell in unbekanntem Bereichen ‚herumzudaddeln‘ und womöglich Geld zu versenken“. *Ein geschäftsführender Prinzipal*

„Ein SFO ist keine Spielwiese für gelangweilte Mächtigen-Unternehmer, und ein Zusammenhang zwischen der Grösse des Erbes und der Fähigkeit zur Vermögensverwaltung ist nicht automatisch gegeben“. *Ein nicht operativ tätiger Prinzipal*

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen

Für Unternehmerfamilien

- Unternehmerisch sein und eine „Pensionskassenmentalität“ vermeiden (durchschnittliche Renditeerwartung an ins Unternehmen investierte Kapital: ca. 9%)
- Überlegtes, gewissenhaftes Wirtschaften mit Fokus auf Innovation und Veränderung mit gleichzeitig tragbarem Risiko kombinieren.
- Förderung der emotionalen Verbundenheit zwischen Familie und Unternehmen, da dies unternehmerische Aktivitäten und deren Erfolg fördert. Das eine schliesst das andere also nicht aus.
- Es zählt nicht nur «das» Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmerfamilien entwickeln ein ganzes Portfolio von Unternehmen dynamisch über die Zeit hinweg weiter, um generationenübergreifend Werte generieren zu können.

Handlungsempfehlungen

Für Unternehmerfamilien

- Ein Portfolio von Unternehmen eröffnet vielerlei Möglichkeiten. So kann eine „Supertanker versus Speedboat“-Strategie implementiert werden, um unternehmerisches Risiko (Speedboats) mit Stabilität und Beständigkeit (Supertanker) zum Wohle des Ganzen zu kombinieren.
- Die Einbindung der nächsten Generation sollte klar geregelt werden, insbesondere was Einstiegsmöglichkeiten und Qualifikationen anbetrifft (Family Governance).
- Wichtige Frage: Ist der fähige CFO des Hauptunternehmens auch automatisch ein fähiger Vermögensverwalter?
- Wie wichtig ist Vertrauen, und wie wichtig Kernkompetenz?
- Investments in bekannte Assetklassen «ohne Experimente» scheint sich zu bewähren

Handlungsempfehlungen

Für Single Family Offices / Officers

- Die Gründung eines SFO will wohlüberlegt sein. Vor allem die Themen Leistungskatalog, make-or-buy und Governance sind sehr zentral.
- Unternehmerfamilien sollten sich der Vor- und Nachteile des direkten Durchgriffs der Familie bewusst sein, insbesondere wenn das SFO familienextern geführt wird.
- Grundsätzlich scheinen sowohl familieninterne als auch – externe Führung des SFO praktikabel zu sein. Dabei gibt es jedoch sehr zentrale Erfolgsfaktoren (v.a. Rolle der Familie).
- Wenn ein Familienmitglied im SFO mitarbeitet, muss es kompetent und motiviert sein, damit das SFO als Ganzes professionell arbeiten kann.

Mehr Informationen

Studie und CFB-HSG



www.cfb.unisg.ch

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Unsere Kontaktdaten:

CFB-HSG

Center for Family Business
der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00
philipp.sieger@unisg.ch
thomas.zellweger@unisg.ch
www.cfb.unisg.ch



Center for Family Business

Universität St.Gallen

CFB-HSG